

**درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة  
الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات  
من وجهة نظرهن**

**إعداد**

**أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني  
سكرتيرة ومديرة مكتب الوكالة ومساعدة منسقة التوجيه والإرشاد  
بكلية العلوم والآداب بقلوة / جامعة الباحة**

**د/ شريف محمد شريف**

**الأستاذ بقسم الإدارة والتخطيط التربوي- كلية التربية/ جامعة  
الباحة**

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
للمعلمات من وجهة نظرهن

سلوى بنت عطية بن علي الزهراني\*، شريف محمد شريف

قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، الباحة، المملكة العربية  
السعودية.

\*البريد الإلكتروني: dad143512@gmail.com

مستخلص البحث:

هدف البحث إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغيرات: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، اتبع البحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية، تألفت من (253) معلّمة من معلّمت المدارس الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة قلوة للعام الدراسي 1439 - 1440هـ، ولتحقيق أهداف البحث تم تطبيق استبانة ، وكشفت نتائج البحث عن أن بُعد (القيم التنظيمية) احتلّ المرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة الأخلاقية، لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة، من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي قدره (4.43)، تلاه بُعد (السمات الشخصية والإنسانية) بمتوسط حسابي قدره (4.42)، أما بُعد (العلاقات الإنسانية) فجاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.41)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات (4.42)، وهو متوسط يُشير إلى درجة ممارسة (عالية جداً) لأبعاد القيادة الأخلاقية، وأن تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلوة جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات (4.39)، وهو متوسط يُشير إلى مستوى رضا وظيفي (عالي جداً) لدى المعلمات بمحافظة قلوة، وكشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

الكلمات المفتاحية: القيم التنظيمية، قائدات المدارس، القيادة الأخلاقية، الرضا الوظيفي.

## **The Degree of Qalwa Governorate Schools Leaders Practicing of Moral Leadership and its Relationship to Job Satisfaction of Female Teachers from their Viewpoints**

**Salwa bint Attia Bin Ali Al-Zahrani \***, Sharif Mohammad Sharif

Department of Educational Administration and Planning , Faculty of Education , Al-Baha University, Al-Baha, Saudi Arabia.

\*Email: dad143512@gmail.com

### **Abstract**

The study aimed at revealing the degree of practice of the leaders of the governmental schools in the province of Qalawah for moral leadership from the point of view of the teachers, the level of job satisfaction of the teachers in Qalwa governorate, and the detection of differences of statistical significance between the average of the sample estimates of the sample of the study: (Educational stage, scientific qualification, years of experience). The study used the descriptive method. The sample of the study was selected by random stratified method consisting of (253) female teachers of governmental schools in the three stages in Qalwa Governorate for the academic year 1439-1440H. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was applied by the researcher. (Organizational values) ranked first among the dimensions of the moral leadership of the leaders of public schools in the province of Qalwa in terms of the degree of practice with an average of (4.43) followed by (human relations) that came in third place with an average of 4.41. The general arithmetic average of the in Qalwa Governorate for moral leadership from the point of view of female teachers (4.42) which is an average that indicates the degree of practice (very high) of the dimensions of moral leadership, and that the estimates of the study sample of the level of job satisfaction among the teachers in the province of Qalwa came to a very high level, (4.39), which indicates a level of job satisfaction (very high) among the teachers in the province of Qalwa. The results of the study revealed a positive correlation of statistical significance at the level of significance (0.05  $\alpha$ ) between the degree of practice of leaders of Public governmental schools in the province of Qalawah for moral leadership and the level of job satisfaction of teachers.

**Keywords:** organizational values, school leaders, ethical leadership, job satisfaction.

## الإطار العام للبحث:

### مقدمة:

إن القيادة هي أهم الأنشطة الإنسانية التي تمارس داخل المجتمعات، وتؤثر فيها، فالمجتمعات تتطور وتتقدم بالاعتماد على القيادة؛ وذلك لأن القيادة تسعى إلى إشباع حاجات الفرد والجماعات، فهي ترتبط بالشؤون الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وال تربوية، ولها تأثير كبير في نواحي الحياة المختلفة، وتسعى أيضاً لتحقيق أهداف موضوعة من خلال استغلال الموارد والعناصر المتاحة.

وتبرز أهمية دور ممارسات القيادة الأخلاقية، وأهمية العلاقة بينها وبين مؤشر تحقيق الرضا الوظيفي، نتيجة لانعكاسات الأخلاقيات الإدارية على الرضا الوظيفي، وتأثيرها المباشر في تحقيق الأهداف، ومن هنا تتأكد أهمية الرضا الوظيفي في دفع وإثراء العملية التعليمية والتربوية في المؤسسات التربوية، بما يسهم في تحقيق التقدم المنشود (الهزيمية: 1991).

إن الرضا الوظيفي يتأثر بعديد من العوامل، منها: القيم، الاتجاهات، الدافعية، طبيعة العمل، أنماط القيادة، أسلوب العمل مع العاملين، الأمن الوظيفي، أسلوب التحفيز، أساليب الرقابة (رفش والريبيعي: 2015). وقد أكد المهيريات (2016) ضرورة تحلي القائد التربوي بالمبادئ الأخلاقية، والقيم والمثل الراسخة، والاستقامة في قواعد العمل وأخلاقياته، وأنه لا بد أن يكون رقيباً على نفسه، حريصاً على تحقيق التكامل في سلوكه الأخلاقي؛ لكي يحفظ للنظام التربوي هيئته، كما يجب على القائد التربوي أن يكون قدوة حسنة للمعلمين والطلاب والمجتمع.

وتأسياً على ما سبق؛ فإن ممارسة القيادة الأخلاقية تجعل القادة على درجة من النضج والبصيرة، وتجعلها تتنبأ بالنتائج، وتسعى لإرضاء المعلمات والطلبة وأولياء الأمور، وأشباع رغباتهم، ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث، للبحث عن درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، من وجهة نظرهن.

### مشكلة البحث وأسئلته:

إن قائدات المدارس ملزمات بالتعامل مع واقع اجتماعي معقد، تكتنفه الصراعات وهن بحاجة إلى قدرات معينة يجب تنميتها وممارستها، ولا بد أن تتضمن برامج الإعداد لوظائف الإدارة التربوية دراسة لموضوعات في القانون والأخلاقيات باستخدام أنسب الطرق وأفضلها، إذ يواجه هؤلاء القادة عدة تحديات أخلاقية من بينها: إدارة المؤسسات التربوية بأسلوب أخلاقي، وتدريب الأخلاقيات للطلبة سواء في قاعات الدراسة أو عند التعامل

معهم سلوكياً، فضلاً عن القيام بدور القادة الأخلاقيين للمجتمع المحلي (Perlman, 1992).

ويشير الشريفي والنتح (2011) إلى أن هناك حاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى، وأن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين باستطاعتهم ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمتهم للآخرين وتعهداً لهم؛ لأن نجاح القادة في أداء أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المنظمة.

ولقد أشارت عدد من الدراسات المتخصصة، كما في دراسة أبو عبله (2015)، ودراسة هاتيس ومحمد (2015) Hatice & Mohammed إلى تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم، ووجود تأثير إيجابي وقوي للقيادة الأخلاقية في سلوك العاملين.

وهذا ما يؤكد عدد من الدراسات السابقة، كدراسة المهيرات (2016) التي تؤكد ضرورة تحلي القائد التربوي بالمبادئ الأخلاقية، ودراسة الشتوي (2016)، ودراسة الثقفي (2016)، اللتين أشارتا إلى ارتفاع درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس.

في ضوء ما سبق، ونظراً لما للأخلاق والسلوك الأخلاقي من تأثير في سلوك المعلمات، من خلال ممارسة القائدات للقيادة الأخلاقية وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي للمعلمات كان لا بد من إجراء دراسة لإبراز أهمية ارتفاع درجة ممارسة قائدات المدارس للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، لدى المعلمات بمحافظة قلو؛ لذلك تحددت مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
3. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلو، من وجهة نظر المعلمات؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلو تبعاً لمتغيرات: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
5. هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات، من وجهة نظر المعلمات؟

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

#### أهداف البحث:

- التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي، من وجهة نظر المعلمات.
- الكشف عما إذا هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث، لدرجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، تعزى لمتغيرات البحث (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الكشف عما إذا كان فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابة أفراد عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلوة، تعزى لمتغيرات البحث: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### أهمية البحث:

- يسلط البحث الحالي الضوء على درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن.
- قد يستفيد من هذا البحث مختلف قائدات المدارس بشكل عام، وفي محافظة قلوة بشكل خاص، وقد يستفيد من نتائج هذا البحث متخذو القرار الإداري في الإدارات التعليمية السعودية، من خلال تكوين رؤية شاملة عن أسلوب القيادة الأخلاقية، كما يمكن أن تسهم نتائج البحث في توجيه نظر المسؤولين عن التعليم في المملكة، إلى ضرورة تنمية ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس؛ لتطوير سلوكياتهن الإدارية.

#### حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث اقتصر هذا البحث على الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات، من وجهة نظر المعلمات.
- الحدود البشرية: اشتملت على جميع معلمات مدارس محافظة قلوة بمراحلها الثلاث: (الثانوي، المتوسط، الابتدائي).
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث على مدارس التعليم العام، بمراحلها الثلاث بمحافظة قلوة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الجانب للبحث الميداني خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1440هـ.

## الإطار النظري:

### تمهيد:

قَسَمَ الإطار النظري إلى جزأين، تناول الأول مفاهيم القيادة، ونشأة القيادة الأخلاقية، ومفهومها، والرضا الوظيفي، أما الجزء الثاني تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

### المحور الأول: القيادة الأخلاقية:

#### The concept of ethical leadership: مفهوم القيادة الأخلاقية:

يشير ياغي (2001: 15) في تعريف للقيادة الأخلاقية إلى أنها: "المبادئ والسلوكيات التي يتمثل بها مديرو ومديرات المدارس في تعاملهم مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي، كما أنها تستند إلى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما، حول ما هو الأفضل في التنظيم.

وتُعرّف القيادة الأخلاقية بأنها: "كلّ ما يتسم به المديرون والقادة، نتيجة الخبرات التي مرّوا بها داخل المدرسة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كلّ موقف، متطلّعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى إذكاء روح التفاؤل والتحدى". (Davies & Ellison, 2005:22)

وتُعرّف القيادة الأخلاقية بأنها "استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة، التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يُسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم" (هاوس، 2006: 339).

كما تُعرّف بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم، من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية، والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين" (عابدين، 2012: 337)

وهي "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلّم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسيّل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلّم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه" (العنبيبي 2013: 13).

وهي "التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط، قيادية وقدرات موقفيّة، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية" (الكبير، 2016: 125)، بحيث يحقق الضوابط القانونية الخاصة بالالتزام

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

الأخلاقي للمنظمة من جهة وتكون هذه الضوابط متوافقة مع ضوابط المجتمع الأخلاقية من جهة أخرى.

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة المبادئ والقواعد والضوابط التي تعتمد عليها قائدات المدارس، كإحدى أهم أدوات الأساسية في ممارساتها الإدارية، وتكون ملزمة لها، مثل تحقيق العدل والمساواة والأمانة والإخلاص، من أجل تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في العمل المدرسي.

### أهمية القيادة الأخلاقية: The importance of ethical leadership

1. التقليل من حدوث الأخطار، حيث إن النزاعات والخلافات، وعدم الالتزام بقوانين القيم الأخلاقية، يؤدي إلى كثرة المشكلات، وعندما يمارس القائد القيادة الأخلاقية يؤدي إلى الحد من هذه النزاعات والخلافات، ومن ثم منع حدوث الأخطار.
2. أن القيادة الأخلاقية تحقق نفع القائد والمؤسسة، فتجذب المعلمين وأولياء الأمور والمستفيدين؛ لما يجودونه من أمن ومصحة وعدل في ظلها.
3. أن العلاقات المدرسية المبنية على الخلق الحسن والطابع الإنساني، تسهم في تعزيز نوعية التربية والتعليم، وإضافة سمات إيجابية لها.
4. اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة، إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.

5. توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية؛ مما يعود بالنفع على الجميع.

6. دعم الاستقرار والعدل والرضا لدى جميع الأفراد العاملين.

ويستخلص مما سبق أن أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس تنبع من كون الإدارة المدرسية تتعامل مع المعلمات والطالبات وجميع العاملين فيها، وتحاول تشكيل شخصيتهن بطريقة سليمة وإيجابية، تنمي فيهن الخلق القويم، وترسخ فيهن القيم الأخلاقية، والشعور بالمسؤولية، وحيث إن قائدات المدارس يتأسسن مركز المسؤولية في مدرستها، فهي المسئول عن صناعة القرارات فيها؛ ومن هنا كانت القيادة الأخلاقية ضرورة لا بد لقائدة المدرسة من ممارسة مبادئها وضوابطها؛ وعليه كان لا بد من وجود إطار أخلاقي لقائدة المدرسة من ممارسة مبادئها وضوابطها.

### Characteristics of Ethical Leadership " الخصائص القيادة الأخلاقية "

تتضمن القيادة الأخلاقية مجموعة من السمات والخصائص كما حددها (عبود: 2011)، (العنقري: 2014)



1. السمات الشخصية والإنسانية: وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام، والتواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين، والإنصات للمرؤوسين.
2. القيم التنظيمية: وتشمل الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير للمرؤوسين.
3. العلاقات الإنسانية: يهتم القائد بالمرؤوسين ويعمل على مراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم، والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية، والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة.

فالقيادة التربوية ما هي إلا رسالة أخلاقية تقوم بها قائدة المدرسة، وتوجيه العمل والمعلمات نحو تحقيق الأهداف المستقبلية، وهي تجمع بين القائدة التربوية الإدارية ومهمتها الأخلاقية في المدرسة، ومدى تمثلها لقيم هذه القيادة ومبادئها.

### أسس القيادة الأخلاقية: Principles of Ethical Leadership:

يستند العمل الإداري لقائدات المدارس إلى أسس أخلاقية، تحكم العلاقة بين القائدات والمعلمات، وعلى قائدة المدرسة أن تعمل ضمن إطار أخلاقي فيه عدة أمور، كما ذكرها عايش (2009) يمكن عرض أهمها فيما يلي:

- بناء علاقات قوية مع العاملين ومع المجتمع المحلي، من خلال ما يتسم به من مصداقية، وموضوعية، والتزام، وعدالة، وحرص على دعم العاملين، وإبراز قدراتهم، من خلال إتاحة الفرص للتنمية المهنية لجميع العاملين.
- تحسين وتطوير الكفايات التعليمية مهنيًا، من خلال إتاحة الفرص للتنمية المهنية لجميع العاملين معه، وتقديم الدعم اللازم لذلك.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، واستثارة دافعيتهم، من خلال تقديم الدعم، والتعزيز المادي والمعنوي لهم، والثناء على إنجازاتهم المميزة، وتشجيع روح الإبداع والابتكار لدى العاملين، من خلال إلهامهم، وتفجير الطاقات الكامنة لديهم.
- المحافظة على مبدأ الاحترام المتبادل، وحرية إبداء الرأي، حيث إن المدير الأخلاقي هو من يمارس القيادة بروح إنسانية، وينسق جهود العاملين، ويفوض لهم الصلاحيات، ويفتح قنوات الاتصال والتواصل والمناقشة، ويسعى لإقناع الآخرين دون أن يتعصب لرايه.

وفي ضوء ما سبق؛ فإن القائدة التي تؤمن بأهمية القيادة الأخلاقية، وتتمثلها في سلوكها، تزيد من رفع الروح المعنوية للمعلمات، وتزيد من دافعيتها، وتعمل على

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

إضفاء روح المحبة والانسجام والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد على العلاقة بينهم وبين قائداتهم من جهة، وبينهم وبين بعضهم من جهة أخرى؛ في حين أن قائدة المدرسة التي تحصر العلاقة بينها وبين المعلمات في تنفيذ التعليمات والأنظمة والقوانين فحسب، متجاهلة العلاقات الإنسانية وحاجات المعلمات، هي نفسها القائدة التي تحطم معنوياتهن.

### شروط القيادة الأخلاقية: Conditions of Ethical Leadership

توجد مجموعة من الشروط القواعد الخاصة بالقيادة الأخلاقية، التي تتحكم في سلوكيات غالبية العاملين بالمهن المختلفة، كما حددها (الطراونة:2012) ويمكن إجمالها كالتالي:

- التحلي بالأمانة والصدق مع متلقي الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له، دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة.
  - أن يكون شعار العدالة والمساواة هو الشعار المرفوع في التعامل مع شرائح المجتمع كافة عند مزاوله المهنة.
  - الأخذ بالاعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.
  - الحرص على تقديم الخدمة لطالبيها، دون استغلاله بأي شكل كان، مادياً أو معنوياً، كاستغلال أسراره، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد، بهدف إلحاق الضرر.
  - عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.
- ويتضح مما سبق أن هناك أموراً يجب أن يتصف بها القائد في أعماله وتعامله مع الآخرين، وهي جوانب أخلاقية عظيمة، أمر بها الإسلام، وشرعها للناس، فالإدارة المدرسية تقوم على مبادئ أخلاقية، وقيم ومثل راسخة، وأنه لا يستقيم أمرها عندما تقوم على مبدأ المصلحة الشخصية، وأن تكون المصلحة العامة للمدرسة فوق كل اعتبار.

### عناصر القيادة الأخلاقية: Elements of ethical leadership

هناك عديد من عناصر القيادة الأخلاقية، تستخلص الباحثة منها، ما ذكرها (الحبيسة: 2012) وتعرضها كالتالي:

1. السلطة: لابد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية، بأقل درجة من درجات التدخل.

2. الثقة: عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين، فإنه يستفيد من الثقة، من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتمكّن الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يُوجد جَوْاً من الثقة، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار والاقتراح، وطرح الأسئلة.
  3. المعرفة: لا بدّ للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولا بدّ للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظّفين؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد،
  4. الهدف: أي أن القائد الأخلاقي لا بدّ أن يكون مقنعاً بالحجّة والمنطق، ويمكّن الحسم في التصرف فيما يتعلّق بالأهداف التنظيمية؛ حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولا بدّ للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات المنظمة وإنجازاتها.
- وفي ضوء ما سبق يتبيّن أن القائد الأخلاقي لا بدّ أن يتمتع بسلطة المشاركة، حيث يشرك الجميع في تحقيق الأهداف، ويعزز الثقة بينه وبين مرؤوسيه، وأن تكون لديه معرفة تامة، تؤهّله للتصرف بحكمة في المواقف المختلفة.

### القيادة الأخلاقية نموذج للقيادة المدرسية المعاصرة: Ethical Leadership is a Model of Contemporary School Leadership

إن نجاح مدارس التعليم في الوقت الحاضر، يتطلّب قيادات تربوية واعية ومؤهلة تأهيلاً جيداً، بحيث يتوافر لديها عدة مهارات، تتمثّل في الرؤية النافذة للأمور، والبصيرة المستقبلية، والإحساس بالآخرين، فالمدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في العاملين كافة، ويغرس فيهم حب المشاركة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق؛ ولذا فإن ممارسات الإدارة المدرسية هي عبارة عن إجراء أخلاقي بالدرجة الأولى، وإن اعتماد الأساس الأخلاقي هو شيء أساسي في أداء العمل المدرسي، وبناءً عليه؛ فإن قادة المدارس الذين يتمتعون بمنظومة قيمية يفهمونها ويدركونها، ولديهم الإرادة الصادقة للالتزام بها، فإن بإمكانهم أن يحققوا مستوى متقدماً من التغيير، يؤدي في النهاية إلى قيادة أخلاقية (الحبيسة:2012).

## المحور الثاني: الرضا الوظيفي: Job Satisfaction

### مفهوم الرضا الوظيفي: Concept of Job Satisfaction

عرّفه أبو رجمة (2012: 35) بأنه: "عبارة عن شعور بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين، يظهر من خلال سلوكه الخارجي، في حرصه على حسن التعامل، وزيادة الإنتاجية، من خلال ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية من المؤسسة التي يعمل بها".

ويذكر عامر (2015) الرضا الوظيفي بأنه "حالة انفعالية من السعادة والشعور الإيجابي، ناتجة عن تقييم الفرد لمهنته، أو خبرته في تلك المهنة".

ويستخلص مما سبق أن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الناتج عن تفاعل المعلمات مع وظيفتهنّ، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّ من هذا العمل، وانتمائهنّ وتفاعلهنّ مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، ومن ثمّ فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية، أو الحالة النفسية التي تشعر بها المعلمات نحو عملهنّ.

### أهمية الرضا الوظيفي: The importance of job satisfaction

تتمثّل أهمية الرضا الوظيفي، كما ذكرها كلٌّ من الدليمي (2009)، الزيدان (2014) في النقاط التالية:

- التقليل من الضغوطات المتراكمة على الفرد نتيجة للزيادة في تعقيدات الحياة.
- زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى الفرد العامل في المنظمة.
- إشباع الحاجات الشخصية للفرد، وذلك من خلال وصوله لمستوى الطموح الذي حدّده الفرد.
- تظهر أهمية الرضا الوظيفي العلاقة الوثيقة بين الإنتاج في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدّى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسة.
- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظّفين في المؤسسة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقلّ عُرضة لحوادث العمل.

### مقوّمات الرضا الوظيفي: Job Satisfaction Components

يمكن عرض مقوّمات الرضا الوظيفي كما ذكرها كلٌّ من (عامر:2015)، (الشرايدة:2010)، (حجي: 2002)، (ماهر:2014):

- 1- العلاقة مع قائدات المدارس: تؤدي العلاقة مع قائدات المدارس دورًا مهمًا في مستوى شعور المعلّمت بالرضا الوظيفي، وعلاقته بقائدة المدرسة.
- 2- علاقة المعلّمت بزميلاتهن: لزملاء العمل أهمية خاصة في تحديد الرضا الوظيفي للمعلّمت، فالتفاعل الاجتماعي بين زملاء العمل يعدّ مصدرًا أساسيًا للرضا الوظيفي.
- 3- علاقة المعلّمت بوظيفة التعليم: إن الرضا عن الوظيفة يعتمد على مدى اقتناع المعلّمة بعملها، وإيمانها وحبها لعملها، ولكن هناك بعض العوامل لا بدّ من الاهتمام بها؛ لأهميتها في تحديد درجة رضا المعلّمة عن عملها.
- 4- تقدير الأعمال المبدعة: للمعلّمت ومكافأتهنّ عليها، وتوفير القيادة الديمقراطية والقُدوة.
- 5- الراتب والحوافز: فالراتب بالنسبة للمعلّمت يعدّ مصدرًا أساسيًا لإشباع حاجاتهنّ ومتطلّباتهنّ الماديّة، 6- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتمّ توزيعها، وفقًا لنظام محدّد من توافرها بالقدر المناسب، بالشكل العادل.
- 7- احترام الذات: توفر احترام الذات للمعلّمت من خلال عملهنّ، سواء كان بسبب المركز الذي تشغله أو طبيعة وظيفتها وجهة عملها ومعرفة أفراد المجتمع لهذا المكانة.
- 8- سياسات المدرسة: إن المدرسة التي تعمل بها المعلّمت تعدّ من العوامل المهمة التي تتعلّق بالرضا عن العمل أو عدمه، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة بين المعلّمت والمدرسة التي تعمل بها.
- 9- بيئة العمل المدرسي: إن بيئة العمل الداخليّة للمدرسة والمشمّلة على مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية، التكيف، صلاحية الآليات للعمل، وجود وسائل للترفيه يستخدمها العامل خارج الدوام. وبالنسبة لبيئة العمل الخارجيّة فإنّ لعوامل البيئة الخارجيّة التي تحيط بالمدرسة لها دورها على مستوى رضا المعلّمت. وفي ضوء ما سبق فإنّ الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي تحمله المعلّمت لوظيفتهنّ، وللعناصر المتعلّقة به، فالرضا الوظيفي له علاقة قويّة ببعض نواتج العمل؛ فهو يرتبط طرديًا مع دوران وحوادث العمل.

### أبعاد الرضا الوظيفي: Job Satisfaction Dimensions

قدم البلادي (2011) بعددين من أبعاد الرضا الوظيفي، حيث تمّ تجزئتها إلى عدّة أجزاء، تبعًا لاعتبارات معيّنة، وهي:

أولًا: أبعاد الرضا الوظيفي لاعتبار شموليته:

- 1- الرضا الوظيفي الداخلي: يرتبط هذا النوع بالجوانب الذاتيّة للعامل، كالاحترام والتقدير والإحساس بالإنجاز، والتمكّن من العمل والتعبير عن الشخصية.

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

2- الرضا الوظيفي الخارجي: يرتبط هذا البعد بالجوانب المادية للعامل والبيئة المحيطة به كالقادة والزملاء وطبيعة العمل ونمطه.

3- الرضا الكلي العام: يمثل هذا البعد الإحساس بالرضا الوظيفي بشكل تام نحو الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

1- الرضا الوظيفي المتوقع: في هذا البعد ينتاب العامل شعور بأن أداءه الوظيفي، إذا كان متوقعاً أن ما يقوم به من جهد، يتناسب مع الغرض من العمل.

2- الرضا الوظيفي الفعلي: ينتاب العامل في هذا البعد الشعور بالرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، وذلك حينما يحقق الغرض من العمل يشعر بالرضا الوظيفي.

3- الرضا الوظيفي الكلي: وهنا يكون العامل قد حقق أقصى مستوى من رضاه الوظيفي في مجالات العمل كافة، حيث لا ينبغي أن تُتاح ضمن هذا العمل عناصر الرضا الوظيفي كافة، حيث يستند على طبيعة العامل نفسه، فقد لا تكون جميع العناصر مهمة، فالعامل هو من يقوم بتعيين تلك العناصر، ومدى توافقها معه.

4- الرضا الوظيفي الجزئي: وهنا يحقق الفرد درجة مناسبة لبعض جوانب العمل، حيث ما زال يشعر بالأشياء، إلا أنه يؤدي أعماله.

ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث حول أبعاد الرضا الوظيفي، ونجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد، منها ما هو متعلق بالفرد ذاته، ومنها ما هو مرتبط ببيئة العمل.

### أساليب قياس الرضا الوظيفي: Methods of Measuring Job Satisfaction

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة؛ لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة، من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة، من خلال سلوك الفرد، فإلى حدٍ كبيرٍ يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادةً لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله، ويمكن حصر هذه الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم، عن طريق استخدام أساليب معينة، مثل: الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي، ومستوى إنتاج الموظف.

المقاييس الذاتية: وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة، مثل تصميم استمارة استقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، توجه

إلى الأفراد العاملين بالمنظمة، من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها (عبد الباقي: 2004).

ولقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهودًا كبيرة، من أجل تطوير بعض المقاييس، لتكون أكثر صدقًا وثباتًا، من أهمها:

- المقاييس الرتيبة والاستبانة ذات المقاييس المقننة.

- أسلوب الأحداث الحرجة.

- المقابلات الشخصية. (حسن: 2004).

فالرضا الوظيفي يمثل مجموعة من الأحاسيس والمشاعر غير المحسوسة، والتي لا يمكن التعرف عليها، وهي من العمليات المعقدة التي لا يمكن قياسها، إلا بمقاييس حديثة وخاصة بعلم النفس، مثل مقاييس الشخصية، ومقاييس الاتجاهات، وغيرها من الجوانب النفسية.

الدراسات السابقة:

يعرض البحث فيما يلي بعض الدراسات ذات الصلة بموضوعه سواء ما يتعلق منها بالقيادة الأخلاقية أو بالرضا الوظيفي، مع مراعاة عرضها مرتبة زمنياً من الأحدث للأقدم وفق محورين أحدهما يتناول الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والآخر يتناول الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

أجرى الصقر دراسة (2018) هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، ودرجة تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، من وجهة نظرهن، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها ميدانياً على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (180) مشرفة وإدارية، اختيروا بالطريقة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: جاءت درجة ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك كبيرة، وجاءت جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك بدرجة كبيرة، كما جاءت جميع أبعاد الولاء التنظيمي بدرجة تحقق كبيرة، وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الولاء التنظيمي، لدى منسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

العينة في بُعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية، تبعاً للمسمى الوظيفي، لصالح الإداريات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، حول درجة تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، تبعاً للمسمى الوظيفي في بعد الولاء العاطفي، وبعد الولاء المستمر، ومجموع الأبعاد، لصالح الإداريات.

وأجرى العنزي دراسة (2018) للتعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأثر متغيرات: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) في ذلك، والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت عينة الدراسة من (457) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واشتملت أداة الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية ككل، والأبعاد كل على حدة، جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين، والأبعاد كل على حدة، جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة، حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تُعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية، ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة، والسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق حول أبعاد الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات الدراسة، وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

أما دراسة الشاعر (2017) فقد هدفت إلى تعرف دور ممارسات القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية للقيادة من جهة، والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية من جهة أخرى، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تُعزى لمتغيرات: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة



إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تُعزى لمتغير الجامعة، باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية، حيث كانت هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية، وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية في الإبداع الإداري.

وهدفت دراسة درازكة (2017) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية، ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية، من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي)، تكوّنت عينة الدراسة من (432) معلّمة، تمّ اختيارهنّ بالطريقة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف، من وجهة نظر المعلمات، (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة، وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف، من وجهة نظر المعلمات، (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها، والثقة التنظيمية وجميع مجالاتها، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية، من وجهة نظر المعلمات، تُعزى إلى متغيرات: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

وهدفت دراسة الهندي (2013) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (379) معلّماً ومعلّمة، طُبّق عليهم استبانتان، الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، والثانية لتحديد درجة تمكين المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة كانت بدرجة مرتفعة، توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم.

وأجرى العتيبي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بقيمهم التنظيمية، من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّنت عينة الدراسة من (256) معلّماً ومعلّمة، طُبّق عليهم استبانتان لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، وتوجد علاقة

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية.

وهدفت دراسة العرايضة (2012) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً معلّمة، واشتملت أداة الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية، ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

**المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي:**

هدفت دراسة اشتية (2015) إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (230) معلماً ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتمّ جمع البيانات من خلال استبانة، تضم (50) فقرة، تكونت من مجالين، هما: الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفع، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير موقع المدرسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي.

وقام البليهد بإجراء دراسة (2014) هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت منهج البحث الوصفي، ولتطبيق ذلك استخدمت استبانة خاصة بمقياس الرضا الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (146) موظفة إدارية، وأظهرت النتائج: أن الرضا الوظيفي لدى الموظفات عن العمل كان بشكل عام بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير الفئة العمرية والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة.

وأجرى الشبتي والعنزي (2014) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات، وأثر كلٍ من متغير المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية في عوامل الرضا الوظيفي. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعدَّ الباحثان استبانة للرضا الوظيفي. وتكوّنت عينة الدراسة من (307) معلميّن. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة القريات جاء متوسّطاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير الخبرة، ولصالح الخبرة فوق عشر سنوات، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

كما أجرى الضويحي (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي للإداريين والإداريات في جامعة محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظرهم، وقد استخدم المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة طبقت استبانة موجهة إلى الإداريين والإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتكوّنت عينة الدراسة من (249). وأظهرت النتائج: أن درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز والرواتب جاء بدرجة ضعيفة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة عينة الدراسة، حول درجة الرضا الوظيفي عن: (بيئة العمل، الحوافز والرواتب) وفي الدرجة الكلية للرضا الوظيفي، تعود لاختلاف نوع العينة، وكانت تلك الفروق لصالح عينة الموظّفين، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، حول درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز والرواتب، تعود لاختلاف عدد سنوات الخدمة.

#### منهجية البحث وإجراءاته:

تضمن هذا الجزء وصف منهج البحث، ومجمعه، وعينته، وإجراءات تصميم أدواته، والأساليب الإحصائية المستخدمة كما يلي:

**منهج البحث:** استخدم البحث المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمته طبيعة موضوعه، الذي يتطلب جمع البيانات حول متغيرات البحث، ومن ثمَّ تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينهما، وإيجاد قيمة تلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي، من خلال ما يسمى بمعامل الارتباط. (ملحم 2002: 379).

**مجتمع البحث:** تمثل المجتمع الأصل لهذا البحث في جميع معلّّات المدارس الحكومية بمراحلها الثلاث بمحافظة قنوة للعام الدراسي 1440هـ - 2019م، وعددهنَّ (525) معلّّمة حسب الإحصائيات العامّة لإدارة تعليم.

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

**عينة البحث:** تألفت عينة البحث من (253) معلّمة من معلّمت المدارس الحكوميّة بمراحلها الثلاث بمحافظة قلوة للعام الدراسي 1440هـ-2019م، ويوضح الجدول التالي مواصفات عينة البحث وفق متغيراتها

جدول (1) توزيع عينة البحث حسب المتغيرات

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	247	97.6%
	دراسات عليا	6	2.4%
	المجموع	253	100%
المرحلة التعليميّة	ابتدائيّة	78	30.8%
	متوسّطة	71	28.1%
	ثانويّة	89	35.2%
	أكثر من مرحلة	15	5.9%
	المجموع	253	100%
سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	48	19%
	من 5 - 10 سنوات	93	36.8%
	أكثر من 10 سنوات	112	44.2%
	المجموع	253	100%

تُشير المؤشرات الإحصائيّة للتكرارات والنسب المئويّة للجدول (2) الخاصّ بتوزيع مفردات عينة البحث، وفق متغير المؤهل العلمي، أن غالبية مفردات عينة البحث من الحاصلات على مؤهل (بكالوريوس فأقل) حيث شكّل ما نسبته (97.6%)، أما نسبة مفردات عينة البحث الحاصلات على (دراسات عليا) فبلغت (2.4%) من مجمل مفردات عينة البحث، كما يتبيّن من المؤشرات الإحصائيّة للتكرارات والنسب المئويّة الخاصّة بتوزيع مفردات عينة البحث وفق متغير المرحلة التعليميّة أن النسبة الكبرى كانت لمعلّمت (المرحلة الثانويّة)، حيث شكّل ما نسبته (35.2%)، تلتها نسبة معلّمت (المرحلة الابتدائيّة)، حيث بلغت نسبة تمثيلهنّ (30.8%)، أما معلّمت (المرحلة المتوسّطة) فبلغت نسبتهنّ (28.1%)، والنسبة الدنيا كانت لمفردات عينة البحث العاملات في (أكثر من مرحلة)، بنسبة تمثيل بلغت (5.9%) من مجمل مفردات عينة البحث، ويتّضح من المؤشرات الإحصائيّة للتكرارات والنسب المئويّة الخاصّة بتوزيع مفردات عينة البحث، وفق

متغير سنوات الخدمة، أن النسبة الكبرى كانت لذوات سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات)، وشكلن ما نسبته (44.2%)، تلتها نسبة مفردات عينة البحث ذوات سنوات الخدمة (من 5 - 10 سنوات) بنسبة تمثيل بلغت (36.8%) أما النسبة الدنيا فكانت لمفردات عينة البحث ذوات سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات)، حيث شكلن نسبة (19%) من مجمل مفردات عينة البحث.

متغيرات البحث: اشتمل البحث على المتغيرات الآتية:

#### المتغيرات الديموغرافية:

- المرحلة التعليمية، ولها ثلاثة مستويات: (الابتدائي، المتوسط، الثانوي).
- المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
- سنوات الخدمة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

المتغير المستقل: درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة قنوة للقيادة الأخلاقية.

المتغير التابع: مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر المعلمات.

أداة البحث: تم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

بالاستعانة بالدراسات السابقة ذات العلاقة قامت الباحثة بتصميم أولي لأداة البحث والمتمثلة في الاستبانة، وذلك بعد استطلاع آراء بعض الخبراء والمختصين من أساتذة قسم الإدارة والتخطيط التربوي، ثم عرضت الاستبانة على المشرف العلمي لإبداء الرأي والمشورة حيال عبارات الاستبانة، وتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء، كالتالي:

- الجزء الأول: يتضمّن تعريف مفردات عينة البحث بعنوان البحث التي تقوم بها الباحثة، والهدف منها، وكذلك اشتمل على معلومات عامة حول الاستبانة وأغراضها، وتعليمات الإجابة عنها.

- الجزء الثاني: يتعلّق بالبيانات الديموغرافية لمفردات عينة البحث، حيث تضمّن ثلاثة متغيرات مستقلة، هي: المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا)، المرحلة التعليمية، وله ثلاثة مستويات: (ابتدائية، متوسطة، ثانوي)، سنوات الخدمة، وله ثلاثة مستويات: (أقل من خمس سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

- الجزء الثالث: احتوى على المحاور الرئيسية، وتمثّل بمحورين، تضمّنًا في صورتها النهائية (46) عبارة، صيغت كلّها بالشكل المغلق، وذلك وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، جاءت على النحو التالي:

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

- المحور الأول: أبعاد القيادة الأخلاقية، وقد احتوى هذا المحور على (28) عبارة، موزعة على (3) أبعاد على النحو التالي:

- البعد الأول: (السمات الشخصية والإنسانية) ويشمل (9) عبارات.

- البعد الثاني: (القيم التنظيمية) ويشمل (9) عبارات.

- البعد الثالث: (العلاقات الإنسانية) ويشمل (10) عبارات.

- المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات، وقد اشتمل هذا المحور على (18) عبارة.

### صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث، حُسب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور (للبعد) الذي تنتمي إليه، وكذلك معامل ارتباط كل بُعد من أبعاد أداة البحث والدرجة الكلية للمحور الذي يشملها، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم معاملات الارتباط، والجداول التالية توضح نتائج التحليل:

#### 1. صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور القيادة الأخلاقية:

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات أبعاد القيادة الأخلاقية بالدرجة الكلية للأبعاد

البعد الأول ( السمات الشخصية و الإنسانية )					
رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى
1	**0.847	0.01	6	**0.838	0.01
2	**0.696	0.01	7	**0.712	0.01
3	**0.855	0.01	8	**0.782	0.01
4	**0.893	0.01	9	**0.738	0.01
5	**0.747	0.01			
البعد الثاني ( القيم التنظيمية )					
رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى
1	**0.741	0.01	6	**0.887	0.01
2	**0.799	0.01	7	**0.933	0.01

البعد الأول ( السمات الشخصية و الإنسانية )					
رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى
3	**0.899	0.01	8	**0.924	0.01
4	**0.928	0.01	9	**0.895	0.01
5	**0.906	0.01			
البعد الثالث ( العلاقات الإنسانية )					
رقم العبارة	معامل	مستوى	رقم العبارة	معامل	مستوى
1	**0.490	0.01	6	**0.898	0.01
2	**0.718	0.01	7	**0.856	0.01
3	**0.712	0.01	8	**0.910	0.01
4	**0.748	0.01	9	**0.884	0.01
5	**0.858	0.01	10	**0.589	0.01

يتضح من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط الداخلية (الاتساق الداخلي) لكل عبارة من عبارات أبعاد القيادة الأخلاقية و الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائياً، وتدلل قيم معاملات الارتباط على توفر الاتساق بين استجابات مفردات البحث على تلك العبارات، وهذا ما يؤكد إن عبارات أبعاد القيادة الأخلاقية تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت من أجله .

جدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد المحور الأول (أبعاد القيادة الأخلاقية) والدرجة الكلية للمحور نفسه

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
السمات الشخصية والإنسانية	**0.903	0.01
القيم التنظيمية	**0.939	0.01
العلاقات الإنسانية	**0.929	0.01

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط الداخلية (الاتساق الداخلي) لكل بُعد من أبعاد المحور الأول (أبعاد القيادة الأخلاقية) والدرجة الكلية للمحور نفسه قد تراوحت بين (0.903) و(0.939)، وكانت جميع الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)،

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

وهذا ما يؤكد أن أبعاد المحور الأول تتمتع بدرجة صدق جيدة يمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت من أجله.

## 2. صدق الاتساق الداخلي لمحور مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات:

جدول (4) معاملات الارتباط بين درجات كلِّ عبارة من عبارات المحور الثاني (مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات) بالدرجة الكلية للمحور نفسه

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	**0.783	0.01	10	**0.678	0.01
2	**0.748	0.01	11	**0.615	0.01
3	**0.747	0.01	12	**0.639	0.01
4	**0.784	0.01	13	**0.565	0.01
5	**0.807	0.01	14	**0.524	0.01
6	**0.777	0.01	15	**0.695	0.01
7	**0.794	0.01	16	*0.423	0.05
8	**0.740	0.01	17	**0.570	0.01
9	**0.665	0.01	18	*0.365	0.05

يُتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط الداخليّة (الاتساق الداخلي) لكلِّ عبارة من عبارات المحور الثاني (مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات)، والدرجة الكلية للمحور نفسه؛ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، فيما عدا العبارتين (16 و18)؛ فمستوى دلالتهمما عند مستوى الدلالة (0.05)؛ وقد تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني بين (0.807) في حدِّها الأعلى أمام العبارة (5) و(0.365) في حدِّها الأدنى أمام العبارة (18)، وتدلُّ قيم معاملات الارتباط على توفّر الاتساق بين استجابات العينة على تلك العبارات، وهذا ما يؤكد أن عبارات المحور الثاني تتمتع بدرجة صدق جيدة، يمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت من أجله.

ثبات أداة البحث:

تمَّ قياس ثبات أداة البحث باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ) حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكوّنت من (30) مفردة من مفردات مجتمع البحث وغير مشمولات بعينتها، والجدول (5) يوضّح معاملات الثبات لمحاوَر وأبعاد أداة البحث:



جدول (5) يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لأداة البحث

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحاور/ الأبعاد	ترتيب المحور
0.917	9	السمات الشخصية والإنسانية	المحور الأول
0.961	9	القيم التنظيمية	
0.897	10	العلاقات الإنسانية	
0.967	28	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الأخلاقية	
0.922	18	الدرجة الكلية لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين	المحور الثاني
0.963	46	الثبات العام لأداة البحث	

تُشير نتائج الجدول (5) إلى أن معاملات ثبات محاور أداة البحث وأبعادها باستخدام معامل ألفا كرونباخ قد انحصرت بين (0.897 - 0.967)، وهي معاملات ثبات مقبولة، كما تبين ارتفاع معامل ثبات إجمالي الاستبانة، حيث بلغ (0.963)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة البحث عند تطبيقها، حيث يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (0.75) (فهيمى، 2005: 59).

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

نتائج الإجابة المتعلقة بالسؤال الأول، ومناقشتها وتفسيرها:

نص السؤال الأول للدراسة على الآتي: ما درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظه قلوب للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال وللتعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظه قلوب للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمين؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لكل بُعد من أبعاد محور أبعاد القيادة الأخلاقية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (6):

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب لأبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة
عالية جداً	0.795	4.42	9	السمات الشخصية والإنسانية
عالية جداً	0.849	4.43	9	القيم التنظيمية
عالية جداً	0.840	4.41	10	العلاقات الإنسانية
المتوسط الحسابي العام = 4.42 الانحراف المعياري = 0.790				الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة
درجة الممارسة (عالية جداً)				

تشير نتائج الجدول (6) إلى أن يُعد (القيم التنظيمية) احتلَّ المرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة، من حيث درجة الممارسة، بمتوسط حسابي قدره (4.43)، تلاه يُعد (السمات الشخصية والإنسانية)، بمتوسط حسابي قدره (4.42)، أما يُعد (العلاقات الإنسانية) فجاء بالمرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (4.41)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات (4.42) وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ (4.20) إلى (5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية جداً) لأبعاد القيادة الأخلاقية.

وقد جاءت نتائج البحث الحالي متفقة مع ما آلت إليه دراسة العتيبي (2013)، التي أوضحت نتائجها أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، كذلك اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة الهندي (2013)، التي من نتائجها أن درجة ممارسة مدبري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، وتتفق نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة أبو عبله (2015)، والتي أوضحت نتائجها أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم كانت كبيرة، ودراسة دراركة (2017)، والتي أظهرت نتائجها أن جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً)، ودراسة الصقر (2018)، والتي من نتائجها أن جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك بدرجة كبيرة.

فيما اختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة العرايضة (2012)، والتي من نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً.

ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال الثاني للدراسة على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عما إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية، تُعزى لاختلاف متغيرات: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؛ تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة البحث على المحور الأول الخاص بأبعاد القيادة الأخلاقية، ثم استخدم كل من اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وجاءت نتائج التحليل كما يلي:

أولاً: الفروق وفق متغير المرحلة التعليمية:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية، تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول (7) يبين نتائج التحليل:

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

الجدول (7) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة للفروق بين متوسّطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكوميّة بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المرحلة التعليميّة

الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسّط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكوميّة بمحافظة قلوة
دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	3.676	2.254	3	6.761	بين المجموعات	السمات الشخصية والإنسانية
		0.613	249	152.649	داخل المجموعات	
			252	159.411	المجموع	
دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	4.484	3.106	3	9.138	بين المجموعات	القيم التنظيمية
		0.693	249	172.481	داخل المجموعات	
			252	181.799	المجموع	
دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	6.075	4.044	3	12.131	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		0.666	249	165.729	داخل المجموعات	
			252	177.860	المجموع	
دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	5.154	3.067	3	9.202	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكوميّة
		0.595	249	148.207	داخل المجموعات	
			252	157.409	المجموع	

يتبين من خلال نتائج الجدول (7) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسّطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكوميّة بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، يحدثها متغير المرحلة التعليميّة، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق وجود دلالة إحصائية لقيم احتمال الخطأ من النوع الأول الخاص باختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). إذ تراوحت قيم (ف) المحسوبة الخاصّة بأبعاد القيادة الأخلاقية

لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة، ما بين (3.676 – 6.075)، وتراوحت قيم الدلالة لها ما بين (0.001 – 0.013) ومستوى هذه القيم دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير المرحلة التعليمية جاءت متباينة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن لمتغير المرحلة التعليمية أثراً في تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية.

ولمعرفة اتجاه الفروق ولصالح أية فئة من فئات متغير المرحلة التعليمية؛ تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (8):

جدول (8) اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة
أكثر من مرحلة	ثانوية	متوسطة	ابتدائية					
				0.623	4.53	78	ابتدائية	السمات الشخصية والإنسانية
				0.706	4.49	71	متوسطة	
*		*	*	0.987	4.21	89	ثانوية	
				0.382	4.73	15	أكثر من مرحلة	
				0.743	4.51	78	ابتدائية	القيم التنظيمية
				0.758	4.54	71	متوسطة	
*		*	*	1.00	4.19	89	ثانوية	
				0.276	4.86	15	أكثر من مرحلة	
				0.631	4.60	78	ابتدائية	العلاقات الإنسانية
				0.822	4.46	71	متوسطة	
*		*	*	0.991	4.13	89	ثانوية	

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

المرحلة التعليمية				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة
أكثر من مرحلة	ثانوية	متوسطة	ابتدائية					
				0.289	4.82	15	أكثر من مرحلة	
				0.639	4.55	78	ابتدائية	الدرجة الكلية
				0.726	4.50	71	متوسطة	لأبعاد القيادة
*		*	*	0.746	4.18	89	ثانوية	الأخلاقية لدى قائدات المدارس
				0.265	4.80	15	أكثر من مرحلة	الحكومية بمحافظة قلوة

من خلال نتائج الجدول (8)، والذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسّطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية؛ يتضح أن الفروق جاءت بين معلّّات المرحلة الثانوية) وكلّ من معلّّات المرحلة الابتدائية)، معلّّات المرحلة المتوسطة)، والمعلّّات العاملات في (أكثر من مرحلة)، وأن الفروق جاءت لصالح كلّ من معلّّات المرحلة الابتدائية)، معلّّات المرحلة المتوسطة)، والمعلّّات العاملات في (أكثر من مرحلة)، وذلك في جميع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة.

ثانياً: الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، بين تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ استُخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T test) للموازنة بين متوسّطات استجابات مفردات عينة البحث على المحور الأول الخاص بأبعاد القيادة الأخلاقية، والجدول رقم (9) يبين نتائج التحليل:

جدول (9) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة للفروق بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	نسبة الخطأ	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات	يادة الأخلاقية لدى قائدات الحكومية بمحافظة قلو
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	0.494	0.737	0.772	4.43	247	بكالوريوس فأقل	السمات الشخصية والإنسانية
			1.50	3.98	6	دراسات عليا	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	0.363	1.00	0.820	4.44	247	بكالوريوس فأقل	القيم التنظيمية
			1.64	3.77	6	دراسات عليا	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	0.307	1.135	0.802	4.43	247	بكالوريوس فأقل	العلاقات الإنسانية
			1.75	3.61	6	دراسات عليا	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	0.370	0.984	0.759	4.43	247	بكالوريوس فأقل	الكلية لأبعاد القيادة الأخلاقية قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو
			1.62	3.78	6	دراسات عليا	

تُشير النتائج الموضحة بالجدول (9) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية، يحدثها متغير المؤهل العلمي، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق عدم دلالة قيم احتمال الخطأ من النوع الأول الخاص باختبار (ت) لعينتين مستقلتين الخاصة بأبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو. إذ تراوحت قيم (ت) المحسوبة الخاصة بأبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو ما بين (0.737 - 1.135)، وتراوحت قيم الدلالة لها ما بين (0.307 - 0.494) ومستوى هذه القيم غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05  $\leq \alpha$ )، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير المؤهل العلمي جاءت متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي لا أثر له في تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية.

ونظراً لعدم وجود تكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، واشترط بعض الإحصائيين أن تستخدم الاختبارات البارامترية (المعلمية) للعينات المتكافئة؛ كان على الباحثة التأكد من نتائج اختبار (ت) بالاختبار اللابارامتري المناظر له، وهو اختبار (Mann-Whitney) لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما يلي:

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

جدول (10) نتائج اختبار (مان وتني) لدلالة للفروق بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة (z)	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	المجموعات	أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	0.231	31408.50	127.16	247	بكالوريوس فأقل	السمات الشخصية والإنسانية
		722.50	120.42	6	دراسات عليا	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	0.690	31483.50	127.46	247	بكالوريوس فأقل	القيم التنظيمية
		647.50	107.92	6	دراسات عليا	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	1.090	31553.50	127.75	247	بكالوريوس فأقل	العلاقات الإنسانية
		577.50	96.25	6	دراسات عليا	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	0.638	31480.50	127.45	247	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية
		650.50	108.42	6	دراسات عليا	

يُضح من خلال نتائج الجدول رقم (10) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رتب متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، يحدثها متغير المؤهل العلمي، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق عدم دلالة قيم احتمال الخطأ من النوع الأول الخاص باختبار (Mann-Whitney) لعينتين مستقلتين الخاصّة بأبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة. إذ تراوحت قيم (z) الخاصّة بأبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة ما بين (0.231 - 1.090) وتراوحت قيم الدلالة لها ما بين (0.276 - 0.817) ومستوى هذه القيم غير دالٍ إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بمعنى أن رتب متوسطات المجموعات وفق متغير المؤهل العلمي جاءت



متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي لا أثر له في تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظه قلوب للقيادة الأخلاقية.

ثالثاً: الفروق وفق متغير سنوات الخبرة:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظه قلوب للقيادة الأخلاقية، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول (11) يبين نتائج التحليل:

جدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة للفروق بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظه قلوب للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظه قلوب
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	0.755	0.478	2	0.957	بين المجموعات	السمات الشخصية والإنسانية
		0.634	250	158.454	داخل المجموعات	
			252	159.411	المجموع	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	1.114	0.803	2	1.605	بين المجموعات	القيم التنظيمية
		0.721	250	180.194	داخل المجموعات	
			252	181.799	المجموع	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	0.528	0.374	2	0.748	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		0.708	250	177.112	داخل المجموعات	
			252	177.860	المجموع	
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	0.817	0.511	2	1.022	بين المجموعات	الدرجة الكلية لأبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظه قلوب
		0.626	250	156.388	داخل المجموعات	
			252	157.409	المجموع	

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

يتبين من خلال نتائج الجدول (11) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، يحدثها متغير سنوات الخبرة، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق عدم دلالة قيم احتمال الخطأ من النوع الأول الخاص باختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). إذ تراوحت قيم (ف) المحسوبة الخاصة بأبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة ما بين (0.528 - 1.114)، وتراوحت قيم الدلالة لها ما بين (0.330 - 0.591)، ومستوى هذه القيم غير دالٍ إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير سنوات الخبرة جاءت متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة لا أثر له في تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية.

وقد جاءت نتائج البحث الحالي متفقة مع ما آلت إليه دراسة أبو عبله (2015)، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة، حول ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، تُعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة)، كذلك اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة الشاعر (2017)، والتي من نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري، تُعزى لمتغير: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، وتتفق نتائج البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة دراركة (2017) من نتائج، والتي أسفرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة البحث في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية، من وجهة نظر المعلمات، تُعزى إلى متغيرات: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

ثالثاً: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

نص السؤال الثالث للدراسة على الآتي: ما مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة؟

للإجابة عن هذا السؤال، وللتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة من وجهة نظرهن؛ تم حساب وتلخيص تكرارات إجابات مفردات عينة البحث، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، في كل عبارة من عبارات المحور الثاني: (مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات)، وترتيبها تنازلياً لتكون مجالاً لاستقراء النتائج ودلالاتها، والجدول (17) يوضح نتائج التحليل:

جدول (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات مفردات عينة البحث حيال عبارات المحور الثاني (مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين)

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا الوظيفي
1	8	يتفق عملي مع ميولي وقدراتي.	4.43	0.878	عالٍ جدًا
2	9	المهام المطلوبة مني تتناسب مع طبيعة عملي.	4.40	0.884	عالٍ جدًا
3	11	يوفر لي عملي فرصة اكتساب الخبرات والمهارات.	4.36	0.951	عالٍ جدًا
4	13	الوصف الوظيفي لطبيعة عملي واضح ودقيق.	4.33	1.00	عالٍ جدًا
5	16	يتم توزيع الأعمال بين المعلمين بتوازن.	4.20	1.09	عالٍ جدًا
6	17	يوفر لي عملي فرص الحصول على الحوافز المعنوية.	4.19	1.08	عالي
7	14	يحقق لي عملي مكانة جيدة في المجتمع تتناسب مع طموحاتي.	4.30	0.979	عالٍ جدًا
8	18	يوفر لي عملي فرصًا للتقدم والترقية كما أستحق.	4.19	1.09	عالي
9	12	تتاح لي الفرصة في حضور الدورات والندوات المرتبطة بعملي.	4.34	0.982	عالٍ جدًا
10	7	يحقق لي عملي الأمان والطمأنينة بضمان الاستمرار به.	4.45	0.896	عالٍ جدًا
11	2	أشعر بالانتماء لمهنتي من خلال التزامي وانضباطي.	4.61	0.734	عالٍ جدًا
12	10	تقدر الأمهات جهودي مع بناتهن؛ مما يشعرني بالرضا.	4.39	0.940	عالٍ جدًا
13	5	أجد التقدير التام من قائدة المدرسة لجهودي.	4.48	0.893	عالٍ جدًا
14	6	ألقي التشجيع من زميلاتي فيما أقوم به من أعمال في المدرسة.	4.46	0.927	عالٍ جدًا
15	4	ألمس تقدير الطالبات لجهودي في التدريس.	4.48	0.829	عالٍ جدًا

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

رقم العبارة	ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا الوظيفي
16	1	أرى أن لي دوراً إيجابياً في تنشئة الأجيال.	4.64	0.723	عالٍ جداً
17	3	أرغب في الاستمرار في عملي حتى التقاعد.	4.53	0.923	عالٍ جداً
18	15	أفكر في مشكلات عملي حتى خارج المدرسة.	4.26	1.10	عالٍ جداً
المتوسط الحسابي العام للمحور 4.39					
الانحراف المعياري العام للمحور 0.720					
مستوى الرضا الوظيفي عالٍ جداً					

من خلال النتائج الموضحة بالجدول (12) يتضح ما يلي:

- تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلوة، جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.39 من 5.00)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (4.20 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى مستوى رضا وظيفي (عالٍ جداً) لدى المعلمات بمحافظة قلوة.

وقد جاءت نتائج البحث الحالي متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة فلمبان (2007) من نتائج، والتي أشارت نتائجها إلى أن كلاً من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، كما اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة أشتيه (2015)، والتي أوضحت نتائجها أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفع، كذلك اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة العنزي (2018)، والتي من نتائجها أن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين والأبعاد كل على حدة، جاءت بدرجة كبيرة.

فيما اختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة Ryans (2009) والتي كشفت نتائجها أن هناك مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس العامة، واختلفت نتائج هذا البحث مع نتائج مع نتائج دراسة الضويحي (2013)، والتي أشارت نتائجها إلى أن درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز والرواتب جاء بدرجة ضعيفة، كما اختلفت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة الثببتي والعنزي (2014)، والتي أوضحت نتائجها أن مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس محافظة القريات جاء متوسطاً، واختلفت كذلك نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة البلهد (2014)، والتي

أظهرت نتائجها أن الرضا الوظيفي لدى الموظفات عن العمل كان بشكلٍ عامٍّ بدرجة متوسطة.

- تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلوة ما بين (4.19 - 4.64) درجة، من أصل (5) درجات، وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، واللذان تشيران إلى مستويات رضا وظيفي (عالية/ عالية جداً) على التوالي لدى المعلمات بمحافظة قلوة.

- هناك شبه توافق في آراء مفردات عينة البحث حول مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلوة، حيث اشتمل هذا المحور على (18) عبارة، وُزعت كالتالي:

- جاءت (16) عبارة بدرجة (عالية جداً)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات ما بين (4.20 و 4.64)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ من (4.20 إلى 5.00)، وهي الفئة التي تشير إلى مستوى رضا وظيفي (عالٍ جداً) لدى المعلمات بمحافظة قلوة.
- جاءت عبارتان بدرجة (عالية)، وهما العبارة (6) والتي تنصُّ على «يؤثر لي عملي فرص الحصول على الحوافز المعنوية»، والعبارة (8) والتي تنصُّ على «يؤثر لي عملي فرصاً للتقدم والترقية كما أستحقُّ» بمتوسط حسابي (4.19) لكلٍ منهما، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ (3.40 إلى أقل من 4.20)، وهي الفئة التي تشير إلى مستوى رضا وظيفي (عالٍ) لدى المعلمات بمحافظة قلوة.

ويمكن من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نقوم بترتيب عبارات محور (مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلوة) ترتيباً تنازلياً من حيث مستوى الرضا الوظيفي كما يلي:

جاءت أعلى ثلاث عبارات طبقاً لاستجابات مفردات البحث كما يلي:

- جاءت استجابات مفردات عينة البحث على العبارة (16) والتي تنصُّ على «أرى أن لي دوراً إيجابياً في تنشئة الأجيال» بالمرتبة الأولى، وبدرجة (عالية جداً) بين عبارات المحور الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلوة، بمتوسط حسابي (4.64)، وانحراف معياري (0.723).

- جاءت استجابات مفردات عينة البحث على العبارة (11) والتي تنصُّ على «أشعر بالانتماء لمهنتي من خلال التزامي وانضباطي» بالمرتبة الثانية، وبدرجة (عالية جداً) بين عبارات المحور الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلوة، بمتوسط حسابي (4.61)، وانحراف معياري (0.734).

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

- جاءت استجابات مفردات عينة البحث على العبارة (17) والتي تنصّ على «أرغب في الاستمرار في عملي حتى التقاعد» بالمرتبة الثالثة، وبدرجة (عالية جدًا) بين عبارات المحور الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمّات بمحافظة قلوة، بمتوسّط حسابي (4.53)، وانحراف معياري (0.923).

جاءت أدنى ثلاث عبارات طبقًا لاستجابات مفردات عينة البحث كما يلي:

- جاءت استجابات مفردات عينة البحث على العبارة (5) والتي تنصّ على «يتمّ توزيع الأعمال بين المعلمّات بتوازن» بالمرتبة السادسة عشرة، وبدرجة (عالية جدًا) بين عبارات المحور الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمّات بمحافظة قلوة، بمتوسّط حسابي (4.20)، وانحراف معياري (1.09).

- جاءت استجابات مفردات عينة البحث على العبارة (6) والتي تنصّ على «يؤقّر لي عملي فرص الحصول على الحوافز المعنويّة» بالمرتبة السابعة عشرة، وبدرجة (عالية) بين عبارات المحور الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمّات بمحافظة قلوة، بمتوسّط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (1.08).

- جاءت استجابات مفردات عينة البحث على العبارة (8) والتي تنصّ على «يؤقّر لي عملي فرصًا للتقدم والترقية كما أستحقّ» بالمرتبة الثامنة عشرة، وبدرجة (عالية) بين عبارات المحور الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمّات بمحافظة قلوة، بمتوسّط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (1.09).

ويتبيّن من خلال الجدول (19) أن قيم الانحراف المعياري لعبارات محور مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمّات بمحافظة قلوة تراوحت بين (0.723 - 1.10)، وكان أقل انحراف معياري للعبارة رقم (16) والتي تنصّ على «أرى أن لي دورًا إيجابيًا في تنشئة الأجيال»، مما يدلّ على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء مفردات عينة البحث حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة (18) والتي تنصّ على «أفكر في مشكلات عملي حتى خارج المدرسة»، مما يدلّ على أنها أكثر العبارات التي اختلفت حولها مفردات عينة البحث.

رابعًا: تحليل ومناقشة النتائج المتعلّقة بالسؤال الرابع:

نصّ السؤال الرابع للدراسة على الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمّات بمحافظة قلوة تبعًا لمتغيرات: (المرحلة التعليميّة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عما إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلو، تُعزى لاختلاف متغيرات: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) جرى استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات مفردات عينة البحث على المحور الثاني الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلو، ثم استخدم كلٌّ من اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، وجاءت نتائج التحليل كما يلي:

أولاً: الفروق وفق متغير المرحلة التعليمية:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلو، تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول (18) يبين نتائج التحليل:

جدول (13) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة للفروق بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلو تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلو
دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	3.089	1.565	3	4.694	بين المجموعات	
		0.506	249	126.115	داخل المجموعات	
			252	130.808	المجموع	

يتبين من خلال نتائج الجدول (13) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلو، يحدثها متغير المرحلة التعليمية، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق وجود دلالة لقيمة احتمال الخطأ من النوع الأول الخاص باختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة الخاصة بمحور مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلو (3.089) وقيمة الدلالة لها (0.028) ومستوى هذه القيمة دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير المرحلة التعليمية جاءت متباينة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

لمتغير المرحلة التعليمية أثرًا في تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة.

ولمعرفة اتجاه الفروق، ولصالح أية فئة من فئات متغير المرحلة التعليمية، تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (LSD)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول (14):  
جدول (14) اختبار أقل فرق معنوي (LSD) للفروق بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة تبعًا لمتغير المرحلة التعليمية

المرحلة التعليمية				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة
أكثر من مرحلة	ثانوية	متوسطة	ابتدائية					
				0.630	4.47	78	ابتدائية	
				0.630	4.52	71	متوسطة	
		*	*	0.855	4.21	89	ثانوية	
				0.480	4.40	15	أكثر من مرحلة	

من خلال نتائج الجدول (14)، والذي يُبين نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة، تبعًا لمتغير المرحلة التعليمية، يتضح أن الفروق جاءت بين معلمات (المرحلة الثانوية) وكلٍ من معلمات (المرحلة الابتدائية)، ومعلمات (المرحلة المتوسطة)، وأن الفروق جاءت لصالح كلٍ من معلمات (المرحلة الابتدائية)، ومعلمات (المرحلة المتوسطة).

ثانيًا: الفروق وفق متغير المؤهل العلمي:

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T test) للموازنة بين متوسطات استجابات مفردات عينة البحث على المحور الثاني الخاص بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلوة، والجدول رقم (15) يبين نتائج التحليل:

جدول (15) نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي



الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات	مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	1.430	0.692	4.41	247	بكالوريوس فأقل	
		1.35	3.62	6	دراسات عليا	

تُشير نتائج الجدول (15) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة، يحدثها متغير المؤهل العلمي، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق عدم دلالة قيمة احتمال الخطأ من النوع الأول الخاص باختبار (ت) لعينتين مستقلتين الخاصة بمحور (مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة). إذ بلغت قيمة (ت) المحسوبة الخاصة بهذا المحور (1.430) وقيمة الدلالة لها (0.211) ومستوى هذه القيمة غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير المؤهل العلمي جاءت متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي، لا أثر له في تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة.

ونظراً لعدم وجود تكافؤ بين فئات متغير المؤهل العلمي، واشتراط بعض الإحصائيين أن تستخدم الاختبارات البارامترية (المعلمية) للعينات المتكافئة، كان على الباحثة التأكد من نتائج اختبار (ت) بالاختبار اللابارامتري المناظر له وهو اختبار (Mann-Whitney) لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (16) نتائج اختبار (مان وتني) لدلالة للفروق بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعات	مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	1.430	0.692	4.41	247	بكالوريوس فأقل	
		454.50	75.75	6	دراسات عليا	

يُضح من خلال نتائج الجدول (16) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين رتب متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة، يحدثها متغير المؤهل العلمي، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق عدم دلالة قيم احتمال الخطأ من النوع الأول الخاص باختبار (Mann-Whitney) لعينتين مستقلتين الخاصة

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

بمحور (مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة). إذ بلغت قيمة (z) الخاصة بهذا المحور (1.772) وقيمة الدلالة لها (0.076)، ومستوى هذه القيمة غير دالٍ إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بمعنى أن رُتب متوسطات المجموعات وفق متغير المؤهل العلمي جاءت متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير المؤهل العلمي لا أثر له في تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة.

ثالثاً: الفروق وفق متغير سنوات الخبرة:

معرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05  $\leq \alpha$ )، بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول (17) يبيّن نتائج التحليل:

جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة للفروق بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجموعات	مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة
غير دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	0.313	0.163	2	0.326	بين المجموعات	
		0.522	250	130.482	داخل المجموعات	
			252	130.808	المجموع	

يتبيّن من خلال نتائج الجدول (17) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة، يحدثها متغير سنوات الخبرة، حيث أظهرت نتائج الجدول السابق عدم دلالة قيمة احتمال الخطأ من النوع الأول الخاص باختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova). إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة الخاصة بمحور مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة

قلوة (0.313)، وقيمة الدلالة لها (0.732)، ومستوى هذه القيمة غير دالٍ إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بمعنى أن متوسطات المجموعات وفق متغير سنوات الخبرة جاءت متقاربة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينها، مما يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة لا أثر له في تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بمحافظة قلوة.

وتتفق نتائج البحث الحالي مع ما توصلت إليه دراسة البليهد (2014) من نتائج، والتي كشفت نتائجها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغير الفئة العمرية والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة، كما اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة أشتيه (2015)، والتي أوضحت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، عدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير موقع المدرسة.

فيما تعارضت نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة الضويحي (2013)، والتي كشفت نتائجها أن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول درجة الرضا الوظيفي عن الحوافز والرواتب، تعود لاختلاف عدد سنوات الخدمة، كذلك اختلفت نتائج هذا البحث جزئيًا مع نتائج دراسة الثبيني والعززي (2014)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير الخبرة، ولصالح الخبرة فوق عشر سنوات، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي، تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

#### خامسًا: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

نص السؤال الخامس للدراسة على الآتي: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، وللتعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين؛ استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation Coefficient** للكشف عن قيمة معامل الارتباط بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، من جهة ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من جهة أخرى، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

جدول (18) معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات

مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات		المتغيرات
معامل ارتباط بيرسون	0.734**	درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بقلوة للقيادة الأخلاقية
مستوى الدلالة (Sig)	دال إحصائياً عند $0.05 \geq$	
حجم العينة	253	
وصف العلاقة	طردية (موجبة)	

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات، هو معامل ارتباط موجب يقدر بـ (0.734) ودلالاته الإحصائية تقل عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات، وهذا يعني أن الفروق أو التباين في مستوى الرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة تفسره الفروق أو التباين في درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، وأن هذين المتغيرين هما متغيران مترابطان مع بعضهما البعض، وأنه يمكن تفسير تباين أحدهما بالآخر، مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

وقد جاءت نتائج البحث الحالي متفقة مع ما آلت إليه دراسة العريضة (2012)، والتي أشارت نتائجها إلى علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، كذلك اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة العتيبي (2013)، والتي من نتائجها وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمهم التنظيمية، واتفقت أيضاً نتائج البحث الحالي مع نتائج دراسة الهندي (2013)، والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة ممارسة المدربين القيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم، ودراسة الشاعر (2017)، والتي كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة

إحصائية بين الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية (للقيادة والإبداع الإدارة في الجامعات الفلسطينية، ووجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية في الإبداع الإداري، ودراسة دراركة (2017)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها والثقة التنظيمية وجميع مجالاتها، ودراسة الصقر (2018)، والتي من أهم نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الولاء التنظيمي لدى منسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، ودراسة أشتيه (2015)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي.

#### ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

توصل البحث إلى عدة نتائج كان من أهمها ما يلي:

- كشفت نتائج البحث عن أن بُعد (القيم التنظيمية) احتل المرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة، من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي قدره (4.43)، تلاه بُعد (السمات الشخصية والإنسانية)، بمتوسط حسابي قدره (4.42)، أما بُعد (العلاقات الإنسانية) فجاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.41)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات (4.42)، وهو متوسط يشير إلى درجة ممارسة (عالية جداً) لأبعاد القيادة الأخلاقية.
- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وأن الفروق جاءت لصالح كل من معلمات (المرحلة الابتدائية)، معلمات (المرحلة المتوسطة)، والمعلمات العاملات في (أكثر من مرحلة)، وذلك في جميع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة.
- أظهرت نتائج البحث عن أن تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات بمحافظة قلوة، جاءت بدرجة (عالية جداً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات (4.39) وهو متوسط يشير إلى مستوى رضا وظيفي (عالٍ جداً) لدى المعلمات بمحافظة قلوة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

للقيادة الأخلاقية، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة، تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وأن الفروق جاءت لصالح كلّ من معلّمت (المرحلة الابتدائية)، ومعلّمت (المرحلة المتوسطة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، كذلك عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلوة، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- كشفت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

التوصيات: في ضوء النتائج السابقة خلص البحث الحالي إلى التوصيات الآتية:

- العمل على تعزيز القيادة الأخلاقية، من خلال تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات، حيث كشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلوة للقيادة الأخلاقية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.
- رصد الخبرات الناجحة في مجال ممارسة القيادة الأخلاقية في مدارس محافظة قلوة، وتعميمها على مستوى مدارس المملكة.
- تبني سياسة تثقيفية لقائدات المدارس على مستوى المملكة، حول أهمية تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية، من خلال عقد ندوات وورش عمل للنقاش، حول دورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- تشجيع قائدات المدارس على إجراء أبحاث ودراسات في المجالات المتعددة للقيادة الأخلاقية، وطرحها في مؤتمرات وندوات لمناقشة نتائجها؛ للوصول إلى أفضل السبل للوصول إليها.

- عقد برامج تدريبية متخصصة لتطوير كفاءة قائدات المدارس على مستوى المملكة، ورفع مستوى مهاراتهم القيادية، في ضوء احتياجاتهم التدريبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لقائدات المدارس في مجال ممارسة القيادة الأخلاقية، وفق أسس علمية؛ لإعداد كوادر مؤهلة للعمل القيادي.
- توجيه طلبة وطالبات الدراسات العليا في قسم الإدارة التربوية لإجراء مزيد من البحوث والدراسات حول القيادة الأخلاقية، وسبل تحقيقها ودعمها.

#### المقترحات:

- بعد الانتهاء من هذا البحث، وعلى ضوء ما سبق من نتائج؛ تقترح الباحثة بعض الدراسات المستقبلية، وتتلخص هذه المقترحات في الآتي:
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية، من وجهة نظر قائدات المدارس أنفسهن.
  - إجراء دراسة حول ممارسة القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بفاعلية الأداء بمدارس التعليم العام.
  - إجراء دراسة حول الرضا الوظيفي، وعلاقته بالتسرب الوظيفي بمدارس التعليم العام.
  - إجراء دراسة حول التمكين الإداري وأثره في الرضا الوظيفي.
  - دراسة المعوقات التي تعوق ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية؛ لإيجاد الحلول المناسبة لحلها.

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

## المراجع

أولاً: المراجع العربيّة:

- أبو رحمة، محمد. (2012): ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عبلة، نور محمد أحمد (2015): القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو عبلة، نور محمد أحمد (2015): القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- أشتيه، أمية عبد الله (2015): درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة العربيّة من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- باداود، عمر محمد، الزهراني، عبد الله علي (2017): درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (2)، (2)، 63-38.
- البلادي، صالح (2011): الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربيّة السعوديّة.
- البليهد، نورة محمد (2014): مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (3)، (10)، 153-152.
- الثبتي، محمد عبد الله والعنزي، خالد عويد (2014): عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، (3)، (6)، 118-99.
- الحبيسة، رضية (2012 م): القيادة الأخلاقية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حجي، إبراهيم أحمد (2002): الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- الحري، رافدة عمر (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الخفاف، إيمان عباس (2013): عادات العقل وعلاقتها مستوى الأداء المهني لدى معلمات رياض الأطفال، دار المناشر للنشر والتوزيع، القاهرة.



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

الدليمي، ناصر (2009): مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

الدوسري، حسين مرتضى (2013): الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية

ريو دي جانيرو (1992): القيم، والمؤسسات، والقيادة من أجل مستقبل مستدام: في سبيل إيجاد إطار لتنمية القيادة الأخلاقية. وثيقة أعدها "لوي انيللو" من إحدى الندوات التي أقيمت تحت رعاية الجامعة البهائية العالمية في "المنتدى العالمي عام 1992" الذي أقيم على هامش قمة الأرض، البرازيل.

الزيدان، خالد بن زيدان بن سليمان (2014): الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى معلمي التربية الخاصة بمراحل التعليم بمنطقة حائل. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، جامعة أم القرى.

الشاعر، عماد سيد (2017): دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية.

الشتوي، سليمان عبد الله إبراهيم (2016): القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية " إستراتيجية مقترحة". (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض.

الشرايدة، سالم تيسير (2010): الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، عمان: دار الصفا للطباعة.

الشريفي، عباس عبد مهدي والتتح، منال محمود محمد (2010): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية، من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم إنسانية، (7)، (11)، (45)، 138 - 140.

الشهري، عبد الله سعد سعيد (2016): دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، المجلة التربوية الدولية، (5)، (12)، 1-8.

الصقر، هاله خيران خالد (2018): القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة تبوك.

الضويحي، أروى محمد (2013): الرضا الوظيفي لدى الإداريات والإداريين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الرياض.

درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات.....  
أ/ سلوى بنت عطية بن علي الزهراني د/ شريف محمد شريف

الطراونة، تحسين (2012): الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،  
السعودية.

الطراونة، هاني خلف خليل (2013م): "علم المكتبات ومراكز المعلومات: القيادة والمبادئ"، دار  
يافا العلمية للنشر، عمان، الأردن.

عابدين، محمد عبد القادر (2012): درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدّرها معلّمو  
المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، 28،  
(2).

عامر، طارق عبد الرؤوف (2015م): "القيادة التربوية ومهارات الاتصال"، القاهرة: دار العلوم  
للنشر.

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

عبد الباقي، صلاح الدين (2004): السلوك الفعال في المنظمات. جامعة القاهرة، الدار الجامعية.  
عبود، نجم (2011): أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية.

العتيبي، أحمد. (2013): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها  
بقيمهم التنظيمية، من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير  
منشورة) كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العجمي، محمد حسنين (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان:  
دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن

العرايضة، رائدة هاني محمود (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية  
الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر  
المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط)، الأردن.

العززي، هاني صالح، عبد العزيز صفوت حسن (2018): القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا  
الوظيفي لدى معلّمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، من وجهة نظرهم، مقال نشر في  
مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية (44)، 49 - 58.

العنقري، عبد العزيز بن سلطان (2014): أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق  
التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، المجلة  
العلمية، كلية التجارة جامعة أسيوط (57)، 225 - 260.

عواد، فتحي أحمد (2013): إدارة الأعمال الحديثة. عمان: دار صفاء لمنشر والتوزيع. عمان.  
فهيم، محمد شامل (2005م). الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج  
spss، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الكبير، أحمد عبد الله (2016): القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة تطبيقية مقارنة،  
مكتبة الملك فهد الوطنية، .

ماهر، محمد علي (2014): الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، الرياض: مكتبة  
الملك فهد الوطنية.

- المهيرات، رأفت إبراهيم يونس (2016): درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان جامعة الشرق الأوسط.
- النوح، مساعد عبد الله حمد (2004م). مبادئ البحث التربوي، الرياض: كلية المعلمين.
- هاوس، بيتر نورث (2006): القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة، المعيوف، محمد بن معاذ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الهزايمة، أحمد (1991). رضا المعلمين عن الممارسات الإشرافية في مديرية التربية والتعليم لمحافظة إربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، عمان، الجامعة الأردنية.
- الهندي، محمد فضل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (2001): الأخلاقيات في الإدارة. عمان، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Brown, M, E, Trevino, L, K, & Hartice ,D, A, (2002) ,*Ethcal Leadership: A social Learning perspective for constrict development and testing* ,Organizational Behavior and Human Decision Processes(Volume 97,Lssue2), 117-134.
- Brewwr ,C. (2010). Servant leader ship: A Review of literature, online Journal of workforce Education and Development, IV (2) , Southern Illinois University at Carbondale Available online at: <http://opensiuc.lib.siu.edu/ojwed> 14(213).
- Davies, B. & Ellison, L. (2005). *School Leadership in the 20st Century: Developing a strategic approach*. (2nd Edition). Oxford. UK: Routledge –Taylor and Francis Group.
- Easley ,J.(2008). Moral school Building leadership. *Journal of Educational administration* (46) ,(1) ,25-38.
- Fulmer ,R. (2004). *The challenge of ethical leader ship. organizational Dynamics* ,(33) ,(3) ,307-317..
- Perlman,D.H (1992). Our ethical responsibilities *AGB Reports*, 34 (5) ,25-29
- Ryans,O(2009):A quantitative Analysis of the Impact of public School Principals' Perceptions and Attitudes as They Relate to Job Satisfaction,AAA Journal of Scholarship and practice,10-60