

## **درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين**

**إعداد:**

**أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري**

**قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام عبدالرحمن بن  
فيصل، المملكة العربية السعودية**

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين  
أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
عند المعلمين

عبدالعزیز سالم مهدي الشهري

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، المملكة العربية  
السعودية.

البريد الإلكتروني: b7r111@gmail.com

مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي عند المعلمين، وكذلك التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في متوسطات درجات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة الدراسية). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من قسمين، أولهما للقيادة الأخلاقية، وثانيهما للرضا الوظيفي، وقد تألفت عينة الدراسة من (357) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام، بما يمثل (7.8%) من إجمالي المجتمع المبحوث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: 1- أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت (بدرجة مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.59 من 5)، وبتباين معياري (1.18)، حيث احتل مجال (السمات الشخصية) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.71)، تلاه المجال (الإداري والمهني)، بمتوسط حسابي (3.65)، تلاه مجال (العلاقات والتواصل)، بمتوسط حسابي (3.43)، وجميعها جاءت (بدرجة مرتفعة). 2- أن مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم جاء (بدرجة مرتفعة)، بمتوسط حسابي عام (3.55)، وبتباين معياري (1.11)، حيث احتل مجال (التقدير والاحترام) المرتبة الأولى (بدرجة مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.83)، تلاه مجال (الانتماء للمهنة) وكان أيضاً (بدرجة مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.79)، تلاه مجال (طبيعة العمل) وكان (بدرجة متوسطة)، بمتوسط حسابي (3.03). 3- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.585).

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

## **The Degree to Which Ethical Leadership is Practiced Among Male Schools' Leaders in Dammam City and Its Relationship with Teachers' Job Satisfaction.**

**Abdulaziz Salem Mahdi Alshehri**

Department of Educational Administration, Faculty of Education,  
University of Imam Abdul Rahman bin Faisal, Kingdom of Saudi  
Arabia.

Email: b7r111@gmail.com

### **ABSTRACT:**

The study aimed to determine the degree to which ethical leadership is practiced among male schools' leaders in Dammam City from perspectives of male teachers, to identify the level of teachers' job satisfaction from their point of view, as well as to discover the relationship between the degree to which ethical leadership is practiced among male schools' leaders and teachers' job satisfaction. Moreover, the study sought to verify the existence of statistically significant differences at a level of 0.05 in the average scores of teachers' estimations of job satisfaction level attributed to the following variables: scientific qualification, years of experience, educational level. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive correlative approach was used. A questionnaire was constructed as a tool for collecting data, where it consisted of two parts: the first was to determine the degree of practicing ethical leadership among male schools' leaders, and the second one was to determine the teachers' job satisfaction. The study sample consisted of 357 teachers in governmental schools in Dammam City, representing 7.8% of the total surveyed population. Afterwards, the appropriate statistical methods were used in the data analysis process. The most important findings of the study: 1- The degree to which ethical leadership is practiced among male schools' leaders in Dammam City from perspectives of male teachers was high, by an average of 3.59, and a standard deviation of 1.18, where personal characteristics ranked first, with an average of 3.71, followed by administrative and professional experience, with an average of (3.65), followed by business relations and communication skills with an average of (3.43). Each of these parameters recorded high values. 2- The level of teachers' job satisfaction in Dammam City from their point of view was mostly high, by an average of 3.55, and a standard deviation 1.11, where appreciation and respect ranked first, with an average of 3.83, followed by professional affiliation, with an average of 3.79. In contrast, nature of work—with an average of 3.03—recorded a normal value. 3- There was a positive correlation between the degree to which ethical leadership is practiced among male schools' leaders of Dammam City and teachers' job satisfaction at the level of 0.01, where Pearson correlation coefficient between them was 0.585.

**Keywords:** Ethical Leadership, job Satisfaction, School leaders,

## مقدمة:

تنبؤاً الأخلاق الفاضلة والقيم الراسخة مكانة بارزة في ثقافات المجتمعات البشرية، وبها جاءت الشرائع، بل إن الرسول عليه الصلاة والسلام أخبر أنه إنما بعث متمماً لمكارم الأخلاق، حيث قال عليه الصلاة والسلام: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (الموسوعة الحديثية-السلسلة الصحيحة للألباني، 45) وقد امتدحه ربه تبارك وتعالى لتحليله بالأخلاق الفاضلة فقال سبحانه: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (سورة: القلم، الآية: 4) فلما كانت مهمة الرسول صلى الله عليه وسلم قيادة الأمة والتأثير في الآخرين والتواصل معهم ومحاولة إقناعهم؛ كان من أهم ما يتحلى به الأخلاق لتحقيق مهمته العظيمة.

والميدان التربوي هو ميدان يتفاعل فيه التربويون ليحققوا أهدافهم، وأغلب ذلك التفاعل إنما هو تفاعل إنساني يتطلب نوعاً خاصاً من التواصل، فيقدر جودة ذلك التواصل والتحلي بالأخلاق الفاضلة والارتقاء في التعامل وتقدير الآخرين والاهتمام بهم والتأثير فيهم؛ بقدر ما نجد من التفاعل الجيد وتقبل الملاحظات والتوجيهات، أما إذا كانت العلاقة بين التربويين علاقة يشويها التعالي وعدم التقدير؛ فلن تصل الرسالة كما هو مخطط لها، فالنفس البشرية تؤثر وتتأثر سلباً وإيجاباً، لذا كان لابد من وجود علاقات أخلاقية بين قادة المدارس من جهة والمعلمين من جهة أخرى.

وتعد القيادة الأخلاقية عاملاً مهماً للقادة في مجال التعليم، فلديهم مسؤولية أخلاقية خاصة، وفرصتهم أكبر في التأثير ونشر القيم والأفكار الإيجابية من خلال المواقف اليومية المتكررة، وكلما ارتفعت مكانة القائد في الهرم الإداري؛ كلما ازدادت خصاله الأخلاقية أهمية، فضلاً عن أن حكم المجتمع على المؤسسة التربوية إنما يكون من خلال الحكم على سلوك أفراده، فالممارسات الإدارية غير الأخلاقية تكون آثارها مدمرة ليس على الإدارة فحسب بل على المؤسسة بشكل عام ومنها إلى المجتمع (العرايضة، 2012).

إن دليل نجاح أي مؤسسة تربوية هو نجاحها في بناء علاقات أخلاقية سليمة في كل أبعادها، فإن على قائد المدرسة أن يضع نصب عينيه أهداف المدرسة، ويتلمس أفضل الطرق لتحقيقها، ويسعى لإيجاد جو مدرسي قائم على الأخلاق الفاضلة، والذي سينعكس بدوره على كل من المعلمين والطلاب وعلى أولياء أمورهم وعلى العملية التعليمية كافة.

وتشكل القيادة الأخلاقية مرتكزاً تتمحور حوله كافة النشاطات في المؤسسات التربوية، وفي ظل توسع وتنامي المدارس أصبحت الحاجة ماسة لإحداث التغيير والتطوير، وهذه المهمة لا تتحقق إلا بقيادة واعية تعزز الممارسات الأخلاقية التي تنعكس

بشكل إيجابي على الوسط التربوي وتكوّن لدى القادة اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية تجاه الفرد والمجتمع (Crow, 2013).

ولقد اهتمت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بالجانب الأخلاقي منذ النشأة، حيث نصت سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية أنها تنبثق من الإسلام عقيدةً وخلفاً ونظماً متكاملًا للحياة، وجاء فيها الإيمان بالكرامة الإنسانية التي قررها القرآن الكريم، واحترام الحقوق العامة والتكافل الاجتماعي والنصح المتبادل وتحقيق الخلق القرآني والتأكيد على الضوابط الخلقية (سياسة التعليم في المملكة، 1400هـ)، وقد توج هذا الاهتمام بالتوجيه السامي الكريم رقم 211/م ب في 1427/1/8هـ حيث تم اعتماد ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، وجاء فيه التأكيد على السجيا الحميدة والسلوكيات الفاضلة التي يتعين أن يتحلى بها العاملون في حقل التعليم العام فكراً وسلوكاً أمام الله ثم أمام ولاية الأمر وأمام أنفسهم والآخرين، وتُرتب عليهم واجبات أخلاقية (ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم، 1427هـ)، كل ذلك يؤكد اهتماماً متزايداً في الجانب الأخلاقي وعلى وجه الخصوص في المؤسسات التربوية، وإن من الملاحظ في توجه المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 من الناحية العملية، محاربة الفساد بمختلف أشكاله؛ وهذا مما يؤكد ضمناً على أهمية الأخلاقيات التي تضمن النزاهة والعدالة.

ولما كانت مهنة التعليم أساس المهن لأنها تعكس نجاحها أو فشلها على المهن الأخرى، كان من المهم التعرف على رضا المعلمين ومدى انتمائهم لمهنتهم ومقدار اشباع احتياجاتهم، فكلما كان المعلم راضياً عن مهنته ازدادت دافعيته ونمت قدراته وأثر ذلك على سلوكه وكانت العملية التربوية أكثر فاعلية.

والرضا الوظيفي للفرد هو نتاج مجموعة من الاتجاهات المختلفة التي يحملها الموظف نحو مهنته والتي تؤثر في سلوكه ومستوى أدائه ومدى التزامه داخل منظمته، فهو يعمل من خلال مجموعة من المشاعر الداخلية (محمد، 2014).

ولا شك أن الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل المؤثرة في بذل المزيد من الجهد في تحسين وتطوير أدائهم، وبالتالي تطوير العملية التعليمية، ومن أوائل النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي؛ نظرية الإدارة العلمية التي اعتبرت الحافز الوحيد لتحقيق الرضا هو العامل المادي، إلا أنه تبين فيما بعد أهمية الجوانب الإنسانية وما يتعلق بها (العنقري، 2009).

ويعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للأفراد من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، فقد كانت الإدارة في السابق تهتم بتنفيذ العمل بغض النظر عن رضا العاملين من عدمه، إلا أن الدراسات في مطلع القرن العشرين أعطت اهتماماً كبيراً لمشاركة الأفراد وتحقيق رضاهم

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين  
أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري

ودراسة تأثير السلوك الإنساني، وتم وضع البرامج الهادفة التي تؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي لدى الأفراد مما يزيد من ولاء العاملين لمهنتهم وبالتالي زيادة عطائهم (الشتوي، 2016).

وينبغي أن يكون الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تظل موضعاً للبحث والدراسة بين الفينة والأخرى للمهتمين بالتطوير الإداري، لأن الرضا الوظيفي للفرد يعتبر هو مصدر القوة والنجاح والباعث لتحقيق الأهداف، وحيث أن الموارد البشرية هي أهم العناصر في المنظمات وهي مصدر قوتها، كان لزاماً على الإدارة الناجحة دراسة سلوك أفرادها ومعرفة العوامل المؤثرة في رضاهم الوظيفي ودراسة نظرياته وأساليبه (فنص، 2013).

وانطلاقاً مما سبق فقد أهتم الباحث بهذين المتغيرين وهما القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي واختارهما للدراسة لما يرى فيهما من أهمية كبيرة في الميدان التربوي باعتبارهما وثيقا الصلة بمهنة التعليم.

#### مشكلة الدراسة:

من خلال عمل الباحث الإشرافي والتعليمي في عدد من المدارس الحكومية في مدينة الدمام، أدرك أهمية القيادة الأخلاقية وخاصة في ظل التغيرات التربوية في عصرنا الحاضر، والانفجار المعرفي الهائل، مع انفتاح في العلاقات، وتداخل في الثقافات، فكان لا بد من التأكيد على دور قائد المدرسة الأخلاقي المتمثل في نفسه أولاً، ثم في الميدان التربوي والمجتمع المدرسي من حوله ثانياً، لأن قائد المدرسة هو المؤثر الأول والمحفز المعنوي للآخرين.

ولقد أوصت العديد من الدراسات كدراسة الشريفي (2011) ودراسة المطيري (2014) ودراسة درادكة والمطيري (2017) بضرورة تبني القيادة الأخلاقية كأحد أنماط القيادة الأكثر فاعلية وتأثيراً في المؤسسات التربوية، بل إنها أصبحت ضرورة ملحة وعاملاً رئيساً ينبغي أخذه في الاعتبار عند الإداريين والقادة.

وعند استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي، كدراسة الغامدي (2014) ودراسة الكندري (2017)، وجد الباحث أن من أبرز العوامل التي تؤثر في أداء المعلمين وفي زيادة دافعتهم، رضاهم الوظيفي عن مهنتهم التي يقومون بها، وعندها ستؤدي رسالة التعليم على الوجه الأفضل.

لذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين هذين المتغيرين بعد قياس مستواهما باعتبارهما من أهم المتغيرات المتعلقة بالميدان التربوي، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم.

#### أسئلة الدراسة:

ويتفرع من السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين؟
  2. ما مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم؟
  3. هل توجد علاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس في مدينة الدمام ومستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين؟
  4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي مدارس مدينة الدمام لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة الدراسية).
- أهداف الدراسة:

1. الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين.
  2. الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم.
  3. معرفة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس ومستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين.
  4. معرفة الفروق في متوسطات درجات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة الدراسية).
- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها متغيرين وثيقا الصلة بالمؤسسات التربوية، كما أشارت إلى ذلك الدراسات (الشريفي، 2011) و (المطيري، 2014) و (الغامدي، 2014) و (الكندري، 2017) ومع توفر الدراسات حول الرضا الوظيفي، إلا أن الباحث يجد ندرة نسبية في موضوع القيادة الأخلاقية كما أشار لذلك عابدين وشعيبات وحلبية

(2012) والعنقري (2014) وخليل (2014) مما يدفع الباحث إلى محاولة الاستفادة والإفادة منه.

ويمكن تفصيل الأهمية في النواحي النظرية والتطبيقية الآتية:

الأهمية النظرية (العلمية):

1. حادثة موضوع القيادة الأخلاقية والذي لم يتم الاهتمام به إلا مؤخراً، ومع شدة الحاجة إليه في الميدان التربوي إلا أن هناك ندرة نسبية في الأبحاث العلمية ولا سيما العربية منها.
  2. دراسة مفهوم ومصادر وخصائص القيادة الأخلاقية كأحد أنماط القيادة الحديثة.
  3. تزداد أهمية الدراسة الحالية في كونها من أولى الدراسات العربية - على حد علم الباحث - التي تكشف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين.
- الأهمية التطبيقية (العملية):

1. الإسهام في توعية قادة المدارس بأهمية القيادة الأخلاقية والوقوف على جوانب القصور إن وجدت، وتقديم التوصيات والمقترحات بناءً على نتائج الدراسة.
  2. استثارة اهتمام الدارسين والباحثين بإمكانية تناولهم موضوع القيادة الأخلاقية مع متغيرات أخرى.
- حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين.
2. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على معلمي مدارس مدينة الدمام الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية.
3. الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مدارس مدينة الدمام الحكومية التابعة للإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية.
4. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة - ميدانياً - في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1438/1439 هـ.



## مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على مصطلحين أساسيين، وسيتم تعريفهما اصطلاحياً وإجرائياً: القيادة الأخلاقية: إظهار سلوكيات قيادية ملائمة ومؤثرة، تلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية ومع الآخرين، وتروج تلك السلوكيات على الأتباع والزملاء (عابدين وآخرون، 2012).

ويراد بها إجرائياً: القيادة التي يمارسها قادة مدارس مدينة الدمام بناءً على المبادئ الأخلاقية، ويُعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها القادة من خلال الاستجابات لفقرات استبانة القيادة الأخلاقية المستخدمة في الدراسة الحالية.

الرضا الوظيفي: شعور داخلي ينتج عن تفاعل الفرد مع وظيفته، ويعكس مدى الإشباع الذي يستمده الفرد من عمله، كما يعكس انتماءه وتفاعله مع جماعة العمل، ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله (العنقري، 2009).

ويراد به إجرائياً: الشعور الذي يعكس الرضا عن المهنة التي يزاولها المعلمون في مدينة الدمام، ويُعبر عنها بالدرجة التي يحصل عليها المستجيبون من خلال إجاباتهم عن فقرات استبانة الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة الحالية.

## الإطار النظري:

### أولاً: القيادة الأخلاقية:

يعرّف عابدين وآخرون (2012، ص336) القيادة الأخلاقية بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى الأتباع والمروّسين".

ولكي يتم إدراك القيادة الأخلاقية من قبل الآخرين فقد أشار الشملان (2014) إلى ضرورة أن تتضمن القيادة الأخلاقية شيئين هما:

1. السمات الشخصية الأخلاقية للقائد.
2. مدى دعم وتشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية عند الآخرين.

وأوضح الشملان (2014) عن عدة أمور يتبين من خلالها اختلاف القيادة الأخلاقية عن غيرها من الأنماط ذات البعد الأخلاقي كالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية وغيرها، كما يلي:

1. القيادة الأخلاقية لا تسلط الضوء فقط على السمات والسلوكيات الأخلاقية، وإنما تهتم كذلك بدعم وتشجيع السلوكيات الأخلاقية عند المرؤوسين، من خلال مناقشة القضايا الأخلاقية، واتخاذ القرارات الأخلاقية، لتحسين جودة العمل.
2. يعد اهتمام الأنماط الأخرى من القيادات ذات المحتوى الأخلاقي بالأخلاقيات أمراً ثانوياً، بحيث يتم عرضها بشكل ضمني وغير مباشر، بينما تركز القيادة الأخلاقية على البعد الأخلاقي في القيادة والتأثير في الآخرين من خلال الاهتمام بالسمات والسلوكيات الأخلاقية.
3. يستند مفهوم القيادة الأخلاقية على نظرية التعلم، حيث تُفسر مدى أهمية كون القائد قدوة ونموذجاً، مما يدفع الآخرين للاقتداء والمحاكاة، وبذلك يتعلمون السلوكيات الإيجابية من خلال الملاحظة المباشرة فتستيقظ روح الفضيلة داخل الفرد من خلال تلك المشاهدات.
4. تساعد القيادة الأخلاقية في تفسير الأسباب التي تؤثر في التعاملات بين القائد ومرؤوسيه، فعندما يعامل القائد المرؤوسين معاملة أخلاقية من خلال المصادقية والعدالة والتسامح؛ فإن ردة الفعل من قبل المرؤوسين عادة ستكون مشابهة، محاولين بذلك رد الجميل لهذا القائد.

#### أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية:

لما كان النظام التربوي نظاماً إنسانياً في معظم مكوناته، كان للبعد الأخلاقي أهمية كبيرة للقائمين عليه ولكل العاملين فيه، حيث يواجهون في مؤسساتهم التربوية مواقف يومية تختبر خصالهم الأخلاقية وتضعهم على المحك، وكلما ارتفعت مكانة الإداري في الهرم التربوي كلما ازدادت خصاله الأخلاقية أهمية، ولا يعني ذلك أن أخلاقيات من يعملون في المستويات الإجرائية غير مهمة؛ كلا فهم أيضاً يحتكون مباشرة بالطلاب، ولكن المقصود هو أن انتشار الفساد والتدهور الأخلاقي في المستويات العليا يشكل خطراً كبيراً ومردوداً سلبياً على النظام بأكمله، ويجعل ولاء العناصر الشابة للأشخاص لا للنظام وأهدافه، إضافة إلى أن مشكلة الفساد ستتفاقم حينما تستقطب الكوادر الجديدة على نفس شاكلة المستقطبين مما يساهم في تدهور النظام وسرعة تفككه (الطويل، 2006).

#### خصائص القيادة الأخلاقية:

يمكن تقسيم خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد جوهرية كما يشير لذلك العنقري (2014):

الخصائص الشخصية: وهذه الخصائص تتمثل في شخصية القائد، فهو صادق مع نفسه يتحرى الأمانة ويتميز بالإنصاف والوفاء، ويتقبل النقد من الآخرين، وينجز الأعمال بإخلاص، ويعترف بالأخطاء ولا يرضى أن تنتهك المعايير الأخلاقية.

الخصائص الإدارية: ويكون ذلك بتطبيق القوانين والأنظمة بعدالة وشفافية، وإتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء وجهة نظرهم، وتوضيح المهام الموكلة إليهم، وتقييمهم وفق معايير عادلة وموثوقة، ودعمهم وتحفيزهم.

الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: ويكون ذلك في تعامل القائد مع الآخرين من زملاء وطلاب وأولياء أمور، فيظهر احترامه وتقديره لهم، ويحافظ على أسرارهم، ويهتم بإشباع حاجاتهم، ويشاركهم في أفراحهم وأتراحهم.

#### سمات القائد الأخلاقي:

الأمانة: وهي ضد الخيانة، وهي خُلِقَ يعفّ به الإنسان عما ليس له به حق، مع تأدية ما عليه من الحقوق، فيعفّ الإنسان نفسه عن الأموال والأعراض التي لا تحل له، ويؤدي حقوق الله وحقوق الخلق أجمعين، والأمانات مجالها واسع وأنواعها متعددة، ومنها الأمانة الوظيفية وتشمل الأمانة المالية والأمانة العلمية والأمانة في تأدية العمل، والنبي عليه الصلاة والسلام كان حريصاً على تولية الأمانة، فقد قال عليه الصلاة والسلام لأهل نجران: "لأبعثن إليكم رجلاً أميناً حق أمين" فاستشرف لها أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم، فبعث أبا عبيدة (الموسوعة الحديثية-صحيح البخاري، 7254)، ويتضح من هذا الحديث أن الأمانة صفة لا بد للقائد أن يتحلى ويتصف بها، بل إن منهج الإسلام في اختيار القادة يركز على مبادئ أساسيين هما: القوة والأمانة (الحميدان، 2014).

العدالة: وهي عدم التحيز والتمييز في معاملة المرؤوسين، والعدل حق لكل إنسان بوصفه إنساناً بصرف النظر عن أي شيء آخر، فالإنسانية يلتقي فيها الناس جميعاً (آل ناجي، 1996).

الرفق والرحمة: الناس يحتاجون إلى كنف ورعاية، وبشاشة وسماحة، وهكذا كانت القيادة في صدر الإسلام، ومن هنا خاطب الله سبحانه وتعالى رسوله عليه الصلاة والسلام بقوله: ﴿ولو كنت فضاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر﴾ (سورة: آل عمران، الآية: 159)، والتوجيه في هذه الآية للنبي عليه الصلاة والسلام، وهو توجيه أيضاً للقادة جميعاً في أن يتخذوا من الرحمة والرفق شعاراً لهم لأن ذلك مما يجمع الناس حول قادتهم (آل ناجي، 1996).

البشاشة وحسن التعامل: وهي الطريق لكسب قلوب الآخرين وإدخال السرور عليهم، وقد حث نبينا عليه الصلاة والسلام على ذلك، ففي الحديث الذي رواه أبو ذر رضي الله عنه: "تبسمك في وجه أخيك صدقة" (الموسوعة الحديثية-صحيح ابن حبان، 474).

المصداقية: وهي المكاشفة والوضوح بين القائد والمروّوسين حول كل ما يهمهم وما يتعلق بعملهم مما ينمي الثقة المتبادلة، وهي من أهم الخصائص التي تعين القائد الحقيقي على توفر المشاركة الحقيقية مع المروّوسين، وبالتالي يتم تفعيل النقاش البناء وتتظافر الجهود نحو الأهداف المشتركة، ويرتفع تحمل المخاطرة والمسؤولية في العمل، والشعور بالأمان النفسي (الشمّان، 2014).

الإيثار: وهو أن يقدم القائد المصالح العامة على مصالحه الشخصية، ويقابلها الأنانية حيث يكون الاهتمام بالمصالح الشخصية فقط وإهمال المصالح العامة أو الإضرار بالآخرين (أكريم، 2012).

الرقابة الذاتية: حيث تُعد أهم أنواع الرقابة، لأنها تنبع من يقظة الضمير ومراقبة الخالق سبحانه وتعالى، فهي رقابة وقائية تحول دون وقوع الأخطاء وهي صمام أمان ضد الفساد (البارودي، 2015).

القدوة الحسنة: فالقائد الأخلاقي يشكّل قدوة حسنة ونموذجاً للمروّوسين، فيفتقدون به في مكارم أخلاقه وفي تفانيه في أداء عمله، ولقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام قدوة حسنة لأتباعه ولذلك قال عنه ربنا سبحانه وتعالى: ﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر﴾ (سورة: الأحزاب، الآية: 21) (آل ناجي، 1996).

#### ثانياً: الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً على مستوى الأفراد والمؤسسات، فهو يلامس العنصر البشري الذي هو من أهم مقومات العمل في المنظمات، وعندما يتحقق للفرد رضاه عن مهنته التي يزاولها فإن ذلك يؤثر على فاعليته وزيادة إنتاجيته، وبالتالي فاعلية المنظمة التي يعمل بها وزيادة إنتاجيتها.

#### مفهوم الرضا الوظيفي:

ويعد هبوك من أوائل الباحثين في الرضا الوظيفي، حيث قدّم دراسته في عام 1935 بعنوان الرضا الوظيفي وموقف العاملين والروح المعنوية، وكان لها إسهاماً كبيراً

في أدبيات علم النفس، ثم تطورت أبحاث الرضا الوظيفي في الستينيات، حيث توافرت الدراسات في الرضا بشكل كبير، واتسع مجال التطبيق (حمد، 2014).

وإن من أقدم التعريفات وأبسطها للرضا الوظيفي تعريف هبوك (Hoppock) حيث عرف الرضا الوظيفي بأنه: "كل الظروف النفسية والفسولوجية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الشخص يقرر بأنه راض عن عمله" (المخلافي، 2008، ص52).

في حين عرف لوك (Locke) الرضا الوظيفي بأنه: "حالة الارتياح العاطفي عن تحقيق قيم الشخص من خلال عمله" (المخلافي، 2008، ص52).

ويرى الأغبري (2003، ص172) أن الرضا الوظيفي "يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني..".

وتُعرّف البارودي (2015، ص38) الرضا الوظيفي بأنه: "نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّه من هذا العمل، وانتماؤه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله".

#### مظاهر الرضا وعدم الرضا عند المعلمين:

يمكن التوصل والاستدلال على رضا المعلمين من عدمه عن طريق عدد من المظاهر التي تبدو على سلوك المعلم وتصرفاته وطريقة أدائه، ومن مظاهر رضا المعلمين ما يلي (حمد، 2014):

1. انخفاض معدل الغياب، وإذا وجد الغياب فيكون لأسباب مقنعة.
2. انخفاض معدل الدوران، سواء على مستوى المدرسة التي هو فيها أو حتى على مستوى التعليم عموماً فلا يتسرب من مهنة التعليم إلى غيرها أو التقاعد في وقت مبكر جداً.
3. زيادة الإنتاجية والإبداع ومواكبة التجديد والتطوير كل ذلك يدل على رضا وحب للعمل.
4. التفاعل مع البرامج اللاصفية والأنشطة المختلفة واللقاءات الاختيارية والودية.
5. التعامل الجيد مع زوّار المدرسة وضيوفها وأولياء الأمور والمجتمع المحيط.
6. قلة الصراعات والشكاوى والمنازعات في بيئة المدرسة.

أما مظاهر عدم رضا المعلمين فتتمثل في المظاهر الآتية:

1. ضعف مستوى الأداء حيث أثبتت بعض الدراسات أن عدم الرضا أو ضعفه يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء (عسكر، 1985).
2. زيادة معدل الدوران وذلك يُعد مؤشراً ومظهراً من مظاهر عدم الرضا عن العمل، وكلما ارتفع رضا الفرد عن عمله؛ زاد الدافع لديه للبقاء في العمل (الغامدي، 2014).
3. الغياب حيث توجد علاقة عكسية متوسطة بين الرضا الوظيفي وغياب الأفراد (عسكر، 1985).
4. ضعف الصحة البدنية والعقلية وحدوث الإصابات وما أشبهها كالشعور بالتشاؤم والعزلة، كل ذلك يعد من مظاهر عدم الرضا، وقد وجدت أدلة من الدراسات تثبت العلاقة بين الرضا الوظيفي والصحة العقلية (عسكر، 1985).

#### قياس الرضا الوظيفي:

تعتبر معرفة اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم عملية معقدة، فمن الصعب معرفة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو حتى من خلال السؤال المباشر للأفراد لأنهم قد لا يفصحون عن الحقيقة كما هي، أو يكون الموقف معقداً بحيث لا يستطيعون التعبير عنه (جرينبرج وبارون، 2014)، ولذلك فقد بذل علماء السلوك جهوداً لإيجاد أساليب متنوعة لقياس الرضا الوظيفي ومنها:

1. الاستبانات ذات المقاييس المقتنة: وهي الأداة الأكثر استخداماً للكشف عن درجات الرضا الوظيفي، حيث يتم ملء نماذج خاصة من قبل الموظفين تحتوي على أسئلة متعددة تبين ردود أفعالهم، ويوجد عدة أنواع من المقاييس المعروفة تختلف في أشكالها ومضامينها (الغامدي، 2014)، ومن أهمها:
  - أ- مقياس الرضا عن العمل (Job Descriptive Index (JDI وهو يقيس ردود أفعال المجيب تجاه العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.
  - ب- مقياس مينيسوتا (Minnesota (MSQ ويعبر فيه الفرد عن بعض النواحي المتعلقة بعمله مثل الأجر، وفرص الترقية. وغيرها مقاييس أخرى تركز على عنصر محدد من عناصر الرضا مثل: الأجر، الزيادات في الأجور، المزايا الإضافية، إدارة نظم الأجور (جرينبرج وبارون، 2014).
2. تحليل مظاهر الرضا: يشير الشرايدة كما عند (حمد، 2014) إلى أن تحليل مظاهر الرضا يُعد من أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً، فيتم تحليل المظاهر المعبرة عن رضا الفرد تجاه عمله من خلال تلمس معدل الدوران في العمل، الغياب، التمارض،

فالأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا يكون غيابهم قليلاً، فضلاً عن انخفاض معدل الدوران في العمل، بخلاف من يكون الرضا الوظيفي منخفض لديهم، ومن مميزات هذه الطريقة سهولة تصنيف المعلومات ودقتها والبعد عن التحيز.

3. المقابلة: وأسلوب المقابلة الشخصية إذا تمت إدارته بكفاءة فإنه غالباً يمكن الحصول على معلومات أكثر دقة عن اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم (الغامدي، 2014).

4. أسلوب الأحداث الهامة: ويكون ذلك بسؤال العاملين عن الأحداث الهامة والبارزة في عملهم التي أوجدت لديهم الإحساس بالرضا عن العمل أو عدمه، لأن الأفراد مثلاً لو مرت بهم لحظات وأحداث عصبية في عملهم ثم كان جواب الأغلبية يتعلق بمعاملة رؤسائهم فإن ذلك سيكشف أسلوب الإشراف المتخذ في ذلك العمل من قبل الرؤساء (جرينبرج وبارون، 2014).

هذه بعض مقاييس الرضا الوظيفي التي يمكن من خلالها معرفة اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم، وهي مقاييس تختلف في دقتها وإمكانية تطبيقها، ومدى مناسبتها للظاهرة المراد قياسها وتقييمها، وتختلف أيضاً في شموليتها؛ فبعض المقاييس تقيس جوانب محددة، وبعضها يقيس أكثر من جانب في الرضا الوظيفي، وعندما نختتم الرضا الوظيفي بذكر بعض المقاييس، فإنه من المؤكد أن قياس أي ظاهرة هي نقطة الانطلاق الصحيحة، فبناءً على التشخيص يتم التدخل والتطوير وتحديد مواطن القصور.

ثانياً: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

القسم الأول: الدراسات العربية

- دراسة درادكة والمطيري (2017) عنوانها: "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، وهدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (432) معلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد أشارت النتائج إلى ما يلي: جاءت جميع مجالات القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف مرتفعة جداً، ومما أوصت به الدراسة: تبني برامج تدريبية تساهم في تنمية ممارسة القيادة الأخلاقية، إضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ومستوى ممارستها في مراحل تعليمية أخرى، ومع متغيرات أخرى.

- دراسة المهيترات (2016) عنوانها: "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين"، وهدفت إلى استقصاء درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تبلغ (110) مشرفاً و(50) مشرفة، وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان كان متوسطاً، وأوصت الدراسة إلى وضع معايير لاختيار مديري المدارس تتعلق بمقدرتهم على القيادة الأخلاقية، وتتعلق بسماتهم الشخصية، وأوصت بتصميم البرامج والدورات التدريبية لتعزيز القيادة الأخلاقية ورفع مستواها.

- دراسة الدروبي (2016) عنوانها: "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تضم (200) معلم ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة، وجاءت مجالات القيادة الأخلاقية مرتبة تنازلياً على النحو التالي (الصفات الشخصية - فالصفات الإدارية - فالعلاقات الإنسانية)، وكان من أبرز ما أوصت به الدراسة تعزيز الاستراتيجيات المتبعة في غرس مبادئ القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء ناعور، وأوصت الدراسة بإجراء دراسات مماثلة لإيجاد العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي والروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسات التربوية.

#### القسم الثاني: الدراسات الأجنبية

- دراسة بيتس (Yetas, 2014) وتهدف إلى بحث احتمالية تحقيق القيادة الأخلاقية لمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأشارت النتائج إلى أن الموظفين الذين لديهم قادة أخلاقيون بدرجة عالية يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عن أولئك الذين لديهم قادة أقل مستوى في الأخلاقيات.

- دراسة آيفي وورنسنغ وبالنسكي (Avey & Wernsing & Palanski, 2012) وهدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي والسعادة الوظيفية وقد تألفت عينة الدراسة من (845) موظفاً من خريجي جامعات كبيرة في الولايات المتحدة من قبل منظمات متنوعة، من أصحاب شركات وكبار المدراء أو



شركاء مؤسسات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية و بين الرضا الوظيفي والسعادة النفسية لدى الموظفين، وكذلك الكشف عن كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على السعادة النفسية لدى الموظفين وأنه يحصل من خلال تشجيع الموظفين ليعبروا عن اهتماماتهم وأفكارهم.

#### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

- دراسة الكندري (2017) عنوانها: "الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت، وهدفت إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت"، وتكونت العينة من (300) موظف وموظفة، وقد أوضحت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الرضا لدى الموظفين من حيث العلاقة مع رئيس العمل، وممارسة العمل المرغوب فيه وتناسبه مع قدراتهم، والعلاقات مع الزملاء، في حين أوضح الموظفون مستوى رضا متوسطاً من حيث مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتكريم الموظف المثالي، والدورات التدريبية المقدمة لهم، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الموظفين بناءً على المؤهل أو الخبرة، وقد وضعت الدراسة العديد من المقترحات لتطوير مستوى أداء الموظفين منها بناء الثقافة الإدارية والثقافة الأخلاقية، وأوصت بأهمية تكريم الموظف المثالي والموظفين المتميزين لتشجيعهم على العمل المبدع.

- دراسة الدعيس (2016) عنوانها: "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظرهم، وهدفت إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظرهم"، وتكونت عينة الدراسة من (320) عضواً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي كانت قليلة، ومما أوصت به الدراسة: البعد عن المركزية في اتخاذ القرار، وإيجاد آلية مناسبة لتقوية الاتصال والتواصل بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس.

- دراسة حمد (2014) بعنوان: "درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم"، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظة غزة تحققت بدرجة كبيرة، وكان ترتيب أبعادها تنازلياً كما يلي: (الانتماء للمهنة - التقدير واحترام الذات - ظروف العمل)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين درجة ممارسة المشرفين التربويين

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين  
أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري

للعلاقات الإنسانية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، ومما أوصت به الدراسة: أهمية تطبيق أساليب إشرافية جديدة، تراعي التواصل الجيد بين المشرفين والمعلمين، وتدريب المشرفين على مهارات الاندماج الاجتماعي مع المعلمين ومعرفة مشكلاتهم التي يواجهونها والعمل على حلها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي)، والذي يعرف بأنه: "المنهج الذي يهتم ببحث العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويعبر عن درجته أو مقداره بمعامل الارتباط، ويلجأ إليه الباحث عندما يريد معرفة العلاقات المتداخلة بين المتغيرات" (عطية، 2010، ص159)، وقد تم اختيار هذا المنهج؛ لكونه من أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة الدراسة، وما يسعى إلى تحقيقه من أهداف، واعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة، بما يساهم في الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام والرضا الوظيفي عند المعلمين، ومن ثم بناء الاستنتاجات، وتقديم التوصيات المناسبة لها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمدينة الدمام القائمين على رأس العمل في الفصل الثاني من العام الدراسي 1438-1439هـ، والبالغ عددهم (4585) معلماً موزعين على (158) مدرسة حكومية، وفقاً لإحصائية وحدة المعلومات بالإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية (ملحق رقم 5)، ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب أعداد المدارس والمعلمين:

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب عدد المدارس والمعلمين

المرحلة الدراسية التي يعمل بها المعلم	المرحلة	عدد المدارس		عدد المعلمين	
		التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسب المئوية
	ابتدائي	75	47.5%	2074	45.2%
	متوسط	51	32.3%	1367	29.8%
	ثانوي	32	20.2%	1144	25%
	الإجمالي	158	100%	4585	100%

يتضح من الجدول (1) أن نسبة أفراد مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المرحلة (الابتدائية) بلغت (45.2%)، ويمثلها (2074) معلماً، يتوزعون على (75) مدرسة، بما يمثل (47.5%) من إجمالي المدارس الحكومية بمدينة الدمام، فيما كانت نسبة أفراد مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المرحلة (المتوسطة) تبلغ (29.8%)، ويمثلها (1367) معلماً، يتوزعون على (51) مدرسة، بما يمثل (32.3%) من إجمالي المدارس الحكومية بمدينة الدمام، وكانت النسبة الأقل من أفراد مجتمع الدراسة من معلمي مدارس المرحلة (الثانوية) حيث بلغت (25%)، ويمثلها (1144) معلماً، يتوزعون على (32) مدرسة، بما يمثل (20.2%) من إجمالي المدارس الحكومية بمدينة الدمام.

### ثالثاً: عينة الدراسة وخصائصها

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد اشتملت عينة الدراسة على عينة عشوائية طبقية من المدارس الحكومية الممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على مجتمع الدراسة استجاب لها (357) معلماً، بما يمثل نسبة قدرها (7.8%) من المجتمع الكلي للدراسة. وفيما يلي وصف خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية:

جدول (2)° وصف خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	325	91 %
	دراسات عليا	32	9 %
	الإجمالي	357	100 %
عدد سنوات الخبرة في التعليم	5 سنوات فأقل	37	10.4 %
	أكثر من 5 إلى أقل من 11 سنة	87	24.3 %
	11 سنة فأكثر	233	65.3 %
	الإجمالي	357	100 %
المرحلة الدراسية التي يعمل بها المعلم	ابتدائي	173	48.5 %
	متوسط	104	29.1 %
	ثانوي	80	22.4 %
	الإجمالي	357	100 %

يتضح من الجدول (2) أن المؤهل العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة (بكالوريوس)، حيث بلغ عددهم (325) معلماً بنسبة (91 %) من إجمالي عينة الدراسة،

في حين بلغ عدد من يحملون مؤهل علمي (دراسات عليا) نحو (32) معلماً بنسبة قدرها (9 %) من الإجمالي.

كما يتضح من الجدول (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم في التعليم (11 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (233) معلماً بنسبة (65.3 %) من الإجمالي، يليهم أفراد عينة الدراسة من ذوي عدد سنوات الخبرة في التعليم (أكثر من 5 إلى أقل من 11 سنة)، حيث بلغ عددهم (87) معلماً بنسبة (24.3 %) من الإجمالي، بينما يأتي في المرتبة الأخيرة أفراد عينة الدراسة من ذوي عدد سنوات الخبرة في التعليم (5 سنوات فأقل)، حيث بلغ عددهم (37) معلماً بنسبة (10.4 %) من الإجمالي.

كذلك يتبين من الجدول (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعملون بمدارس المرحلة (الابتدائية)، حيث بلغ عددهم (173) معلماً بنسبة (48.5 %) من الإجمالي، يليهم أفراد عينة الدراسة من الذين يعملون بمدارس المرحلة (المتوسطة)، حيث بلغ عددهم (104) معلماً بنسبة (29.1 %) من الإجمالي، بينما يأتي في المرتبة الأخيرة أفراد عينة الدراسة من الذين يعملون بمدارس المرحلة (الثانوية)، حيث بلغ عددهم (80) معلماً بنسبة (22.4 %) من الإجمالي.

#### رابعاً: أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى منهج الدراسة المتبع، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق ما تطمح إليه الدراسة من أهداف هي (الاستبانة)، وقد جرى بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وفقاً للخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدب التربوي الذي تناول متغيري القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.
- تحديد مجالات الاستبانة، وتحديد الفقرات التابعة لها.
- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وعرضها على المشرف لإقرارها.
- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة؛ للتأكد من الصدق الظاهري للأداة (ملحق رقم 1).
- تعديل مجالات وفقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل وفقاً لملاحظات المحكمين.

### خامساً: التحقق من صدق الأداة: تم التحقق من الاستبانة بطريقتين:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتحقق من الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بكلية التربية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل وجامعة الملك خالد من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، وكذلك من المختصين بالمجالات الآتية: (علم النفس، وأصول التربية، والمناهج وطرق التدريس)، وطلب منهم إبداء الرأي حيال مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى سلامة صياغة فقراتها ووضوحها، ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه.

وقد استجاب عشرة محكمين (ملحق رقم 1)، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من آراء ومقترحات، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها أغلبية المحكمين من تعديل أو حذف، وبناء على ذلك تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم 2).

ب- صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم تطبيق أداة الدراسة في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (40) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام من خارج عينة الدراسة الأساسية، ومن ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما يتضح في الجدولين (3)، و(4):

### جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات استبانة (درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس) بالدرجة الكلية لكل مجال

المجال الأول: السمات الشخصية		المجال الثاني: العلاقات والتواصل		المجال الثالث: الإداري والمهني	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.887	1	**0.863	1	**0.775
2	**0.866	2	**0.726	2	**0.859
3	**0.828	3	**0.825	3	**0.888
4	**0.826	4	**0.907	4	**0.813
5	**0.767	5	**0.888	5	**0.875
6	**0.886	6	**0.854	6	**0.750
7	**0.880	-	-	7	**0.866
8	**0.858	-	-	8	**0.737
9	**0.827	-	-	-	-

\*\* دال عند مستوى (0,01)

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين  
أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري

يتضح من الجدول (3) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.726) إلى (0.907)؛ مما يدل على وجود مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق استبانة (درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس) على أفراد عينة الدراسة.

#### جدول (4)

معاملات ارتباط بيرسون لفقرات استبانة (مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين) بالدرجة الكلية لكل مجال

المجال الأول: طبيعة العمل وبيئته		المجال الثاني: التقدير والاحترام		المجال الثالث: الانتماء للمهنة	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	**0.518	1	**0.718	1	**0.776
2	**0.682	2	**0.777	2	**0.560
3	**0.711	3	**0.734	3	**0.538
4	**0.593	4	**0.748	4	**0.689
5	**0.549	5	**0.556	5	**0.690
6	**0.702	6	**0.757	6	**0.561
7	**0.690	7	**0.618	7	**0.849
8	**0.790	-	-	8	**0.802
-	-	-	-	9	**0.665

\*\* دال عند مستوى (0,01)

يتضح من الجدول (4) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.538) إلى (0.849)؛ مما يدل على وجود مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق استبانة (مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين) على أفراد عينة الدراسة.

سادساً: التحقق من ثبات الأداة

للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، تم تطبيق الأداة في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (40) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام من خارج العينة الأساسية، ومن ثم استخدم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) "α"، والجدول (5) يوضح معاملات الثبات لمجالات الاستبانة:

## جدول (5)

### معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الاستبانة أو المجال	عدد الفقرات	معاملات الثبات
استبانة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس	23	0.975
المجال الأول: السمات الشخصية	9	0.948
المجال الثاني: العلاقات والتواصل	6	0.919
المجال الثالث: الإداري والمهني	8	0.925
استبانة مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين	24	0.871
المجال الأول: طبيعة العمل وبيئته	8	0.786
المجال الثاني: التقدير والاحترام	7	0.784
المجال الثالث: الانتماء للمهنة	9	0.750
الثبات الكلي	47	0.950

يتبين من الجدول (5) أن إجمالي ثبات الاستبانة الكلي بلغ (0.950)، كما تراوحت قيم معاملات ثبات استبانة (درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس) بين (0.919)، و(0.984)، في حين بلغ الثبات الكلي لاستبانة (درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس) (0.975). أما فيما يتعلق بقيم معاملات ثبات استبانة (مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين) فتراوحت بين (0.750)، و(0.786)، في حين بلغ الثبات الكلي لهذه الاستبانة (0.871)، وتشير القيم السابقة كافة إلى معاملات ثبات مرتفعة، مما يؤكد أن الاستبانة ككل، وكذلك مجالاتها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وقابلة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

### سابعاً: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

بعد أن أصبحت أداة الدراسة (الاستبانة) جاهزة في صورتها النهائية، قام الباحث بالآتي:

- 1- الحصول على خطاب من عميد كلية التربية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل موجهاً إلى إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية، تضمن تسهيل مهمة الباحث.
- 2- قام الباحث بتحويل أداة الدراسة إلى استبانة إلكترونية، وقد كان عدد الاستبانات المستردة (357) استبانة.
- 3- تم جمع البيانات، وإدخالها في ذاكرة الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة، والحصول على النتائج المستهدفة.

### ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل البيانات التي تم تجميعها باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المضمنة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science)، والتي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد الاستجابات حيال فقرات الاستبانة ومجالاتها.
- 2- المتوسط الحسابي (Mean)؛ لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة حيال فقرات ومجالات الاستبانة.
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation)؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، مع الأخذ في الاعتبار أن الانحراف المعياري يوضح التششت في استجابات أفراد العينة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، إلى جانب معرفة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس ومستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين.
- 5- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- 6- اختبار (ت) (t-test)؛ للتعرف على الفروق في متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى للمتغير (المؤهل العلمي).
- 7- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)؛ للتعرف على الفروق في متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية).
- 8- اختبار شيفيه (Scheffe' test)؛ لتحديد اتجاهات الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أي فئة من فئات متغيري: (سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية) لعينة الدراسة حيال مجالات الاستبانة.



## نتائج الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها:

وتتضمن عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال القيام بالتحليلات الإحصائية المناسبة التي يمكن عن طريقها الإجابة عن أسئلة الدراسة وفقاً لاستجابات أفراد العينة، وقد تناول الباحث مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الأطر النظرية للدراسة، وربطها بنتائج الدراسات السابقة، حيث تم تقدير درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم، حسب معيار الحكم بالاستناد إلى قيمة المتوسط الحسابي الموزون للمجال والدرجة الكلية للاستبانة التي ينتمي إليها هذا المجال، إلى جانب معرفة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس ومستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين، والتعرف أيضاً على الفروق في متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة الدراسية).

وفيما يلي عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة:

**السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين؟"**

للإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين في كل مجال من المجالات الثلاثة الآتية: (السمات الشخصية - العلاقات والتواصل - الإداري والمهني)، ثم عرض درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام في جميع المجالات ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول (7):

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة	الترتيب
1	مجال السمات الشخصية	3.71	1.16	74.2 %	بدرجة مرتفعة	1
2	مجال الإداري والمهني	3.65	1.15	73.0 %	بدرجة مرتفعة	2
3	مجال العلاقات والتواصل	3.43	1.24	68.6 %	بدرجة مرتفعة	3
	درجة الممارسة الكلية	3.59	1.18	71.8 %	بدرجة مرتفعة	

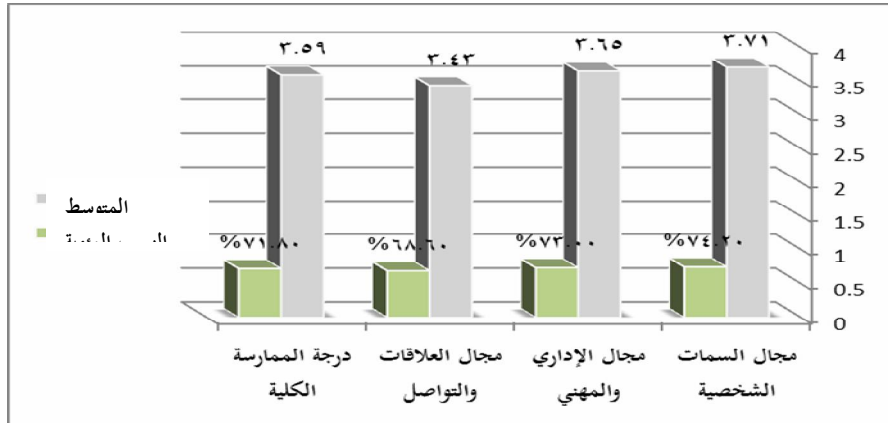
يتضح من خلال الجدول (7) أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات جاءت (بدرجة مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الكلية (3.59)، وانحراف معياري (1.18)، وتشير قيمة المتوسط الحسابي سالفة الذكر إلى أنه يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي.

وقد يعزو الباحث تلك النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تقوم على أساس قيادي أخلاقي، له أصول قيمية تتفق مع الخلفية الدينية والمجتمعية لقادة المدارس المستمدة من تعاليم الدين الإسلامي، والتي تزودهم ببصيرة أخلاقية يستطيعون بها التمييز بين الخير والشر والنافع والضار، وهذا ما يؤكد الأدب التربوي، ومن ذلك ما ذكره الطويل (2006) من أن المصدر الديني والاجتماعي يعدان من أبرز مصادر القيادة الأخلاقية، حيث أرسى الإسلام منذ بزوغه أعظم القواعد الأخلاقية التي نظمت علاقة الفرد بخالقه وعلاقته بالآخرين، علاوة على أن لكل مجتمع هويته وقيمه وتقاليد السائدة والمتجذرة فيه عبر الأزمان، والتي تكون نظاماً ملزماً للأفراد تجاه مجتمعاتهم التي يعيشون فيها.

وتتفق هذه النتائج في مجملها مع ما أظهرته العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة، ومنها دراسة الدروبي (2016) التي خلصت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، ودراسة العتيبي (2013) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت جاءت مرتفعة، وهي تتفق أيضاً مع دراسة الهندي (2013) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة، وكذلك دراسة عابدين وآخرين (2012) التي أوضحت نتائجها أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس جاءت بدرجة مرتفعة.

في حين تختلف تلك النتائج مع بعض ما أتت به الدراسات السابقة، كدراسة درادكة والمطيري (2017) التي أظهرت أن القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها جاءت بدرجة مرتفعة جداً لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، ودراسة المهيرات (2016) التي انتهت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، وكذلك دراسة العرايضة (2012) التي أوضحت أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

كما يشير الجدول (7) إلى أن ترتيب المجالات جاء وفقاً للترتيب (التنازلي) الآتي: مجال (السمات الشخصية) في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.71)، وبانحراف معياري (1.16)، ونسبة مئوية قدرها (74.2 %)، يليه في المرتبة الثانية المجال (الإداري والمهني)، بمتوسط حسابي (3.65)، وبانحراف معياري (1.15)، ونسبة مئوية قدرها (73.0 %)، يليه في المرتبة الأخيرة مجال (العلاقات والتواصل)، بمتوسط حسابي (3.43)، وبانحراف معياري (1.24)، ونسبة مئوية قدرها (68.6 %)، ويوضح ذلك الشكل البياني (1):



شكل بياني (1)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين ككل، ولكل مجال على حدة

ويفسر الباحث هذه النتائج التي تفيد بأن مجال (السمات الشخصية) جاء في المرتبة الأولى، يليه المجال (الإداري والمهني)، يليه في المرتبة الثالثة مجال (العلاقات والتواصل)، بأن السمات الشخصية الأخلاقية تعد من الخصائص المميزة للمجتمع المسلم وأفراده بوجه عام، حيث إنها لا تتطلب توفر مهارات معينة، وظروف تنظيمية مواتية كما في المجالين الآخرين، لاسيما مجال العلاقات والتواصل الذي جاء في المرتبة الأخيرة - وإن كان يقع ضمن ممارسة (بدرجة مرتفعة) - الذي يتطلب توافر مهارات خاصة لدى قادة المدارس، إضافة إلى توفر الوقت اللازم لبناء علاقات إنسانية قوية مع المعلمين، وهو ما لا يتوفر لدى قادة المدارس بالدرجة الكافية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الدروبي (2016) من أن ترتيب مجالات القيادة الأخلاقية التي يمارسها مديري المدارس في لواء ناعور من وجهة نظر

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين  
أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري

المعلمين جاءت تنازلياً على النحو الآتي: (الصفات الشخصية، فالصفات الإدارية، فالعلاقات الإنسانية).

في حين تختلف النتائج المشار إليها أعلاه مع نتائج دراسة الهندي (2013) التي توصلت إلى أن ترتيب مجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين قد تمثلت تنازلياً فيما يلي: (العلاقات الإنسانية، فالصفات الإدارية الأخلاقية، فالخصائص الشخصية).

وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام على نحو منفصل:

### 1- المجال الأول: السمات الشخصية

يوضح الجدول (8) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حيال درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين على فقرات المجال الأول المتعلق بـ (السمات الشخصية)، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى.

#### جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (السمات الشخصية) لدى قادة المدارس بمدينة الدمام مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	العبارات	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارية	الدرجة مرتفعة جداً	الدرجة مرتفعة	الدرجة متوسطة	الدرجة قليلة	الدرجة قليلة جداً
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
3	الأمانة في أداء مهامه.	ك	133	114	67	28	15	3.90	1.11	بدرجة مرتفعة	1		
		%	37.3	31.9	18.8	7.8	4.2						
8	تحمل المسؤولية.	ك	132	122	55	31	17	3.89	1.13	بدرجة مرتفعة	2		
		%	37.0	34.2	15.4	8.7	4.8						
4	التسامح مع الآخرين.	ك	122	123	59	38	15	3.83	1.13	بدرجة مرتفعة	3		
		%	34.2	34.5	16.5	10.6	4.2						
1	الصدق في حديثه.	ك	109	125	67	38	18	3.75	1.14	بدرجة مرتفعة	4		
		%	30.5	35.0	18.8	10.6	5.0						
9	الاعتزان في الشخصية.	ك	109	121	72	33	22	3.73	1.16	بدرجة مرتفعة	5		
		%	30.5	33.9	20.2	9.2	6.2						

رقم الفقرة	العبارات	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة مرتفعة جداً	الدرجة مرتفعة	الدرجة متوسطة	الدرجة قليلة	الدرجة قليلة جداً
7	احترام المشاعر.	ك	114	115	56	48	24	3.69	1.23	درجة مرتفعة	6		
		%	31.9	32.2	15.7	13.4	6.7						
6	القدوة الحسنة.	ك	108	112	79	32	26	3.68	1.20	درجة مرتفعة	7		
		%	30.3	31.4	22.1	9.0	7.3						
2	الثقة فيمن يعمل معه.	ك	94	129	61	53	20	3.62	1.18	درجة مرتفعة	8		
		%	26.3	36.1	17.1	14.8	5.6						
5	تقبل النقد.	ك	75	114	62	66	40	3.33	1.19	درجة متوسطة	9		
		%	21.0	31.9	17.4	18.5	11.2						
المتوسط العام لمجال السمات الشخصية													
										درجة مرتفعة			

يتضح من جدول (8) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حيال درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين على فقرات مجال (السمات الشخصية) جاءت (بدرجة مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.71)، وانحراف معياري قدره (1.16)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي.

وقد يعزو الباحث هذه النتائج التي تفيد بأن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين على فقرات مجال (السمات الشخصية) جاءت (بدرجة مرتفعة)، إلى خصوصية المؤسسات التربوية في المجتمع السعودي حيث يتمتع قادة المدارس بدرجة عالية من القيم الأخلاقية وحسن المعاملة، تلك القيم المستمدة من الخلفية الدينية والثقافية للمجتمع الإسلامي.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الدروبي (2016) التي خلصت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين في مجال (الصفات الشخصية) جاءت مرتفعة.

كما يتبين من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت ما بين (3.33-3.90)، حيث جاءت جميعها (بدرجة مرتفعة)، عدا الفقرة (5) المتعلقة بـ (تقبل النقد)، والتي جاءت (بدرجة متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين.

كذلك يتضح أن أعلى الفقرات ضمن مجال (السمات الشخصية) استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة، قد تمثلت في: الفقرة (3) المتعلقة بـ (الأمانة في أداء مهامه)، والفقرة

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين  
أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري

(8) المتعلقة بـ (تحمل المسؤولية)، وذلك بمتوسطات حسابية (3.90)، و(3.89) على التوالي، في حين جاءت الفقرة (5) المتعلقة بـ (تقبل النقد)، والفقرة (2) المتعلقة بـ (الثقة فيمن يعمل معه) كأقل الفقرات استجابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين، وذلك بمتوسطات حسابية (3.33)، و(3.62) على التوالي.

ويرجع الباحث هذه النتائج التي تفيد بأن أعلى الفقرات ضمن مجال (السمات الشخصية) استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة، قد تمثلت في (الأمانة في أداء مهامه)، و(تحمل المسؤولية) إلى أن قادة المدارس يرون فيهما قيماً علياً، وسمات طيبة، وممارسة مرغوبة، ونوعاً من الالتزام الأدبي والأخلاقي الذي تفرضه عليهم قيمهم الإسلامية وواجباتهم الوظيفية، فيما قد تُعزى ممارستهم لسمّة (تقبل النقد)، وسمّة (الثقة فيمن يعمل معه) بدرجة أقل إلى اعتقاد بعض قادة المدارس بمدينة الدمام بأن ممارستهم لهذه القيم من الممكن أن تقلل من مكانتهم الوظيفية أمام المعلمين ومنسوبي المدرسة، وبما يؤدي إلى حدوث قدر من الانفلات الإداري غير المرغوب.

## 2- المجال الثاني: العلاقات والتواصل

يوضح الجدول (9) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حيال درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين على فقرات المجال الثاني المتعلق بـ (العلاقات والتواصل)، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى.

### جدول (9)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال (العلاقات والتواصل) لدى قادة المدارس بمدينة الدمام مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	العبارات	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
		درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً				
2	يحافظ على أسرار المعلمين.	120	111	71	31	24	3.76	1.19	درجة مرتفعة	1
		33.6	31.1	19.9	8.7	6.7				
1	شارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	111	124	55	44	23	3.71	1.20	درجة مرتفعة	2
		31.1	34.7	15.4	12.3	6.4				
6	يتم بتلبية احتياجات المعلمين.	73	116	82	49	37	3.38	1.24	درجة متوسطة	3
		20.4	32.5	23.0	13.7	10.4				
3	يراعي العدالة في ك	80	102	78	64	33	3.36	1.26	درجة	4

رقم الفقرة	العبارات	درجة الممارسة					المتوسط المعياري	الدرجة المتوسطة	الدرجة القليلة	الدرجة القليلة جداً
		درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً				
	توزيع المهام.	22.4	28.6	21.8	17.9	9.2		متوسطة		
4	يحرص على استشارة المعلمين.	77	102	72	61	45	3.29	بدرجة متوسطة	5	
		21.6	28.6	20.2	17.1	12.6				
5	يُشارك المعلمين في اتخاذ القرار.	60	90	87	77	43	3.13	بدرجة متوسطة	6	
		16.8	25.2	24.4	21.6	12.0				
	المتوسط العام لمجال العلاقات والتواصل						3.43	بدرجة مرتفعة		

يتضح من جدول (9) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حيال درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين على فقرات مجال (العلاقات والتواصل) جاءت (بدرجة مرتفعة )، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.43)، وبانحراف معياري قدره (1.24)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي.

وقد يعزو الباحث هذه النتائج إلى وعي قادة المدارس بمدينة الدمام بأهمية بناء علاقات إنسانية قوية مع المعلمين، وأثره المباشر على تحسين العملية الإدارية، ورفع درجة الفاعلية التنظيمية للمدارس، وذلك على اعتبار أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتواصل مع المعلمين يشغل دوراً بارزاً في مجمل مجالات القيادة المدرسية؛ لكونها تضمن تحقيق الرضا الوظيفي، ورفع الروح المعنوية والشعور بالانتماء للعمل التربوي لدى المعلمين، ويتفق ذلك مع مدخل المناخ الأخلاقي للقيادة الأخلاقية، والذي نقله خليل (2014) عن عدد من المتخصصين وهم: Bandura ، Mayer ، و Hartog، وهذا المدخل يبين دور القائد في إيجاد المناخ الأخلاقي، وكيفية الاستفادة من نفوذه في صنع تصرفات أخلاقية.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الهندي (2013) التي أظهرت أن مجال (العلاقات الشخصية) قد حصل على درجة استجابة مرتفعة ضمن مجالات ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

كما يتبين من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال قد تراوحت ما بين (3.13-3.76)، حيث جاءت فقرتان فقط (بدرجة مرتفعة)، وهما الفقرة (2) المتعلقة بـ (يحافظ على أسرار المعلمين)، والفقرة (1) المتعلقة بـ (يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية)، في حين وقعت باقي الفقرات ضمن درجة ممارسة (بدرجة

متوسطة) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين، وهي الفقرة (6) المتعلقة بـ (يهتم بتلبية احتياجات المعلمين)، والفقرة (3) المتعلقة بـ (يراعي العدالة في توزيع المهام)، والفقرة (4) المتعلقة بـ (يحرص على استشارة المعلمين)، والفقرة (5) المتعلقة بـ (يُشرك المعلمين في اتخاذ القرار).

كذلك يتضح من الجدول السابق أن أعلى الفقرات ضمن مجال (العلاقات والتواصل) استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة، قد تمثلت في: الفقرة (2) المتعلقة بـ "يحافظ على أسرار المعلمين"، والفقرة (1) المتعلقة بـ "يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية"، وذلك بمتوسطات حسابية (3.76)، و(3.71) على التوالي، في حين جاءت الفقرة (5) المتعلقة بـ (يُشرك المعلمين في اتخاذ القرار)، والفقرة (4) المتعلقة بـ (يحرص على استشارة المعلمين) كأقل الفقرات استجابة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين، وذلك بمتوسطات حسابية (3.13)، و(3.29) على التوالي.

ويرجع الباحث هذه النتائج التي تفيد بأن أعلى الفقرات ضمن مجال (العلاقات والتواصل) استجابة من قبل أفراد عينة الدراسة، قد تمثلت في (المحافظة على أسرار المعلمين)، و(مشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية) إلى إدراك قادة مدارس مدينة الدمام لأهمية ممارسة هذه السلوكيات في توثيق علاقتهم الإنسانية بالمعلمين، وإيمانهم بأن ذلك سينعكس إيجاباً على تفاعلاتهم اليومية داخل المدارس، بما يؤدي في النهاية إلى شيوع مناخ مدرسي صحي، علاوة على أنها ممارسات أخلاقية تتماشى كلياً مع القيم الإسلامية والاجتماعية السائدة في المجتمع، فيما قد تُعزى ممارستهم لـ (إشراك المعلمين في اتخاذ القرار)، و(الحرص على استشارة المعلمين) بدرجة أقل إلى عدم اقتناعهم التام بالكفايات القيادية والإدارية لدى المعلمين التي تخولهم للمشاركة في اتخاذ القرار، واستشارتهم في الأمور المختلفة التي يتعرضون لها أثناء قيامهم بأداء مهامهم القيادية.

وتتفق هذه النتائج مع ما انتهت إليه بعض الدراسات السابقة، ومنها: دراسة مورهاوس (2002) التي أظهرت أن من أبرز الأوصاف المرغوبة في القادة الأخلاقيين في ولاية تنسي الأمريكية هي حفظ الأسرار.

### 3- المجال الثالث: الإداري والمهني

يوضح الجدول (10) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حيال درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين على فقرات المجال الثالث (الإداري والمهني)، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى.



### جدول (10)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجال (الإداري والمهني) لدى قادة المدارس بمدينة الدمام مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	العبارات	درجة الممارسة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		درجة مرتفعة جداً	درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً			
5	يحرص على تفعيل البرامج لتحقيق أهداف المدرسة.	103	143	65	32	14	3.80	1.07	درجة مرتفعة
		28.9 %	40.1	18.2	9.0	3.9			
2	يتصرف في ميزانية المدرسة بنزاهة.	133	85	93	26	20	3.79	1.17	درجة مرتفعة
		37.3 %	23.8	26.1	7.3	5.6			
3	يُقدّم مصلحة العمل على مصالحه الشخصية.	117	110	85	25	20	3.78	1.14	درجة مرتفعة
		32.8 %	30.8	23.8	7.0	5.6			
4	ينمي لدى المعلمين الإحساس بالمسؤولية.	103	131	69	41	13	3.75	1.10	درجة مرتفعة
		28.9 %	36.7	19.3	11.5	3.6			
8	ينسب النجاح الذي تحقّقه المدرسة إلى فاعله.	119	110	58	46	24	3.71	1.23	درجة مرتفعة
		33.3 %	30.8	16.2	12.9	6.7			
1	يلتزم بتطبيق أنظمة العمل دون محاباة.	90	119	99	36	13	3.66	1.07	درجة مرتفعة
		25.2 %	33.3	27.7	10.1	3.6			
7	يلتزم بمعايير واضحة عند تقييم المعلمين.	79	112	88	50	28	3.45	1.20	درجة مرتفعة
		22.1 %	31.4	24.6	14.0	7.8			
6	يبذل جهداً لتطوير المعلمين مهنيّاً.	72	101	78	67	39	3.28	1.28	درجة متوسطة
		20.2 %	28.3	21.8	18.8	10.9			
	المتوسط العام للمجال الإداري والمهني						3.65	1.15	درجة مرتفعة

يتضح من جدول (10) أن استجابات أفراد عينة الدراسة حيال درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين على فقرات المجال (الإداري والمهني) جاءت (بدرجة مرتفعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.65)، وبانحراف معياري قدره (1.15)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي.

وقد يعزو الباحث هذه النتائج إلى شعور قادة المدارس بمدينة الدمام بمسؤولياتهم ومهامهم الإدارية والمهنية تجاه المعلمين والمدرسة ككل، وامتلاكهم فهمًا كافيًا

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين  
أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري

لمسؤولياتهم الإدارية والقيادية، علاوة على تقديمهم باللوائح والأنظمة التي تقرها وزارة التعليم والتي تنظم الإطار العام لما يقومون به من مهام وأدوار، وهو ما يتفق مع ما أورده الغامدي (2017) من أن المصدر الإداري والتنظيمي يعد أحد مصادر القيادة الأخلاقية، حيث يوصف بأنه البناء التنظيمي الذي يعمل فيه القادة بما فيه من قوانين وأنظمة ولوائح وقيم تحدد سلوكهم وتوجه مسارهم، وتكون دافعاً لهم للتمسك بالفضائل.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة الدروبي (2016) التي خلصت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين في مجال (الصفات الإدارية الأخلاقية) جاءت مرتفعة.

السؤال الثاني: "ما مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم؟".

للإجابة على السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم في كل مجال من المجالات الثلاثة الآتية: (طبيعة العمل - التقدير والاحترام - الانتماء للمهنة)، ثم عرض مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام في جميع المجالات ككل، وذلك كما يوضح الجدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والترتيب التنازلي لكافة المجالات بحسب المتوسط الحسابي لكل مجال.

#### جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة	الترتيب
1	مجال التقدير والاحترام	3.83	1.02	76.6 %	بدرجة مرتفعة	1
2	مجال الانتماء للمهنة	3.79	1.04	75.8 %	بدرجة مرتفعة	2
3	مجال طبيعة العمل	3.03	1.27	60.6 %	بدرجة متوسطة	3
	درجة الممارسة الكلية	3.55	1.11	71.0 %	بدرجة مرتفعة	

يتضح من خلال الجدول (11) أن مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم في كافة المجالات جاء (بدرجة مرتفعة)، عدا مجال (طبيعة العمل) فقد جاء بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الكلية

(3.55)، وبنحرف معيارى (1.11)، وتشير قيمة المتوسط الحسابى سالف الذكر إلى أنه يقع فى الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسى.

وقد يعزو الباحث هذه النتائج التى تفيد بأن مستوى الرضا الوظيفى عند معلمى مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم جاء (بدرجة مرتفعة)، إلى ما يتلقاه المعلمون من تقدير واحترام من أفراد المجتمع عامة وأفراد المجتمع المدرسى بخاصة، واعتزازهم بالانتماء لمهنة التعليم بوصفها من أشرف المهن وأهمها، علاوة على وجود مساعى حثيثة من قبل وزارة التعليم وقادة المدارس لتحسين ظروف العمل فى مدارس التعليم العام، وتوفير الإمكانيات اللازمة، ومنح المعلمين الصلاحيات الكافية للقيام بمهامهم على النحو المنشود، الأمر الذى أدى إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفى عند معلمى مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم إلى (درجة مرتفعة).

وتتفق هذه النتائج مع ما خلصت إليه دراسة حمد (2014) من أن الدرجة الكلية للرضا الوظيفى لمعلمى المرحلة الثانوية فى المدارس الحكومية فى محافظة غزة تحققت بدرجة كبيرة.

فى حين تختلف النتائج السابقة مع نتائج عدد من الدراسات والأبحاث العلمية ذات الصلة، كدراسة الدعيس (2016) التى أظهرت أن درجة الرضا الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من وجهة نظرهم كانت قليلة، ودراسة الغامدى (2014) التى توصلت إلى نتيجة مفادها أن الرضا الوظيفى لمعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية لا يتجاوز المستوى المتوسط، وكذلك تختلف مع دراسة الباطين (2012) التى أوضحت أن مستوى الرضا الوظيفى لمديرى المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض كان متوسطاً بشكل عام.

ويمكن أن يعزو الباحث هذه النتائج التى تفيد بأن مجال (التقدير والاحترام) جاء فى المرتبة الأولى ضمن مجالات الرضا الوظيفى عند معلمى مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم، يليه مجال (الانتماء للمهنة)، يليه فى المرتبة الثالثة مجال (طبيعة العمل)، إلى اعتزاز المعلمين بمهنة التدريس، واقتناعهم التام بسمو الرسالة التى يؤدونها، واستشعارهم بتقدير أفراد المجتمع لما يقومون به من دور فى تنشئة أبناء الوطن، الأمر الذى جعل رضاهم الوظيفى فى مجال (التقدير والاحترام) يحتل مرتبة متقدمة مقارنة بالمجالين الآخرين، فى حين جاء مجال (طبيعة العمل) فى المرتبة الأخيرة نتيجة لوجود بعض العوامل السلبية فى البيئة المدرسية التى تؤثر إلى حد ما على مستوى الرضا الوظيفى للمعلمين، ومنها تكدر الطلاب فى الصفوف الدراسية، وعدم توفر التقنيات التعليمية الحديثة فى بعض المدارس، إلى جانب عدم كفاية الراتب الذى يتقاضاه المعلم

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين  
أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري

لسد احتياجاته المعيشية والأسرية في ظل ارتفاع الأسعار، علاوة على عدم وجود اهتمام  
كافي بالتنمية المهنية للمعلمين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية المتخصصة في  
مختلف المجالات ذات الصلة بطبيعة عملهم.

السؤال الثالث: "هل توجد علاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى  
قادة المدارس في مدينة الدمام ومستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين؟".

للإجابة على هذا السؤال، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة  
الأخلاقية لدى قادة المدارس ومستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين، تم استخدام معاملات  
ارتباط بيرسون (Pearson Correlations)، ويوضح الجدول (12) هذه العلاقة:

جدول (12)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الرضا  
الوظيفي عند المعلمين

الرضا الوظيفي				المتغيرات	
الدرجة الكلية	مجال الانتماء للمهنة	مجال التقدير والاحترام	مجال طبيعة العمل		
**0.537	**0.236	**0.540	**0.554	مجال السمات الشخصية	القيادة الأخلاقية
**0.545	**0.213	**0.568	**0.571	مجال العلاقات والتواصل	
**0.589	**0.243	**0.603	**0.615	المجال الإداري والمهني	
**0.585	**0.244	**0.597	**0.608	الدرجة الكلية	

\*\* دال عند مستوى (0,01)

يتبين من الجدول (12) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تقدير درجة ممارسة  
القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس ككل والمستوى الكلي للرضا الوظيفي عند المعلمين  
من وجهة نظرهم عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما  
(0.585)؛ مما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة  
المدارس، زاد مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين.

كما يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة  
الأخلاقية لدى قادة المدارس بمدينة الدمام وكل مجال من مجالاتها، وبين مجال (طبيعة

العمل) من مجالات الرضا الوظيفي عند المعلمين عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.608)، وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بمدينة الدمام والرضا الوظيفي للمعلمين عن طبيعة العمل، بحيث تقوم بينهما علاقة تبادلية، فكلما زادت ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بمدينة الدمام انعكس ذلك إيجاباً على مستوى رضا المعلمين الوظيفي عن طبيعة العمل داخل المدارس.

ويتبين أيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بمدينة الدمام وكل مجال من مجالاتها، وبين مجال (التقدير والاحترام) من مجالات الرضا الوظيفي عند المعلمين عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.597)، وهو معامل ارتباط مرتفع، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بمدينة الدمام والرضا الوظيفي للمعلمين في مجال التقدير والاحترام، بحيث تقوم بينهما علاقة تبادلية، فكلما زادت ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بمدينة الدمام انعكس ذلك إيجاباً على مستوى رضا المعلمين الوظيفي عن التقدير والاحترام الذي يحصلون عليه خلال ممارستهم وظيفتهم.

وأخيراً يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بمدينة الدمام وكل مجال من مجالاتها، وبين مجال (الانتماء للمهنة) من مجالات الرضا الوظيفي عند المعلمين عند مستوى دلالة (0.01)، حيث بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية (0.244)، ويدل ذلك على وجود علاقة طردية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بمدينة الدمام والرضا الوظيفي للمعلمين في مجال الانتماء للمهنة، بحيث تقوم بينهما علاقة تبادلية، فكلما زادت ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس بمدينة الدمام انعكس ذلك إيجاباً على مستوى رضا المعلمين الوظيفي في مجال انتمائهم لمهنة التدريس.

ويفسر الباحث هذه النتائج التي تفيد وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس في مدينة الدمام ومستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين، بأن الرضا الوظيفي للمعلمين -على وجه الخصوص - يعد من المتغيرات التي تتأثر بالعديد من العوامل، والتي يأتي في مقدمتها السلوك القيادي لقادة المدارس، بما في ذلك سلوك القيادة الأخلاقية؛ وذلك لأنه في ظل القيادة الأخلاقية يتمتع المعلمون بمناخ مدرسي إيجابي، واتصالات مفتوحة بينهم وبين قادة المدارس، إلى جانب النظرة المحترمة التي ينظرها هؤلاء القادة لهم، كل هذا يؤدي إلى مستويات مرتفعة من الرضا عند المعلمين، وتتماشى هذه النتائج مع ما أقره ممفورد "Mumford" والذي يفيد وجود

أثر للأنماط المختلفة للسلوك الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي (عبدالجواد ومتولي، 1993)، كما أنه وفقاً لنظريتي التعلم والتبادل الاجتماعي، فإن القائد الأخلاقي يعد نموذجاً أو قدوة للمعلمين، الأمر الذي يدفعهم إلى الاقتداء به ومحاكاته في سلوكهم الوظيفي، وبذلك فإن المعلمين يتعلمون السلوك الإيجابي من خلال الملاحظة المباشرة للقائد، ويردون على تلك المعاملة الحسنة والنبيلة باتجاهات إيجابية نحو العمل، ومنها الرضا الوظيفي، حيث لا يكون هذا الرضا قاصراً على جانب بعينه، بل إنه يشمل رضاهم عن طبيعة العمل، والتقدير والاحترام الذي يتلقونه، وكذلك انتمائهم للمهنة، وذلك الرأي يتوافق مع ما ذكره الشملان (2014) من أن القيادة الأخلاقية تساعد في تفسير الأسباب التي تؤثر في التعاملات بين القائد ومروسيه، فعندما يعامل القائد المرؤوسين معاملة أخلاقية من خلال المصادقية والعدالة والتسامح؛ فإن ردة الفعل من قبل المرؤوسين عادة ستكون مشابهة.

وتتفق هذه النتائج مع ما انتهت إليه دراسة آيفي وآخرون (2012) من وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وبين الرضا الوظيفي، كما اتفقت مع ما انتهت إليه دراسة بيتس (2014) من أن الموظفين الذين لديهم قادة أخلاقيين بدرجة عالية يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عن أولئك الذين لديهم قادة أقل مستوى في الأخلاقيات.

**السؤال الرابع:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقديرات معلمي مدارس مدينة الدمام لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة الدراسية)؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار (t-test)، وتحليل التباين الأحادي One-way ANOVA؛ للمقارنة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المرحلة الدراسية)، وذلك على النحو الآتي:

#### 1- الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي:

للإجابة على هذا القسم من السؤال تم استخدام اختبار (T. test) (العينات المستقلة)؛ وذلك لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم تعزى لمتغير

المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)، وذلك لكل مجال على حدة، وللمجالات مجتمعة. وفيما يلي عرض للنتائج كما يوضحها الجدول (13):

### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم، واختبار ت (t-test) لمتغير المؤهل العلمي

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المجال الأول: طبيعة العمل					
بكالوريوس	325	3.05	0.793	1.74	0.08 غير دالة
دراسات عليا	32	2.80	0.816		
المجال الثاني: التقدير والاحترام					
بكالوريوس	325	3.85	0.685	1.63	0.102 غير دالة
دراسات عليا	32	3.64	0.772		
المجال الثالث: الانتماء للمهنة					
بكالوريوس	325	3.80	0.657	0.601	0.548 غير دالة
دراسات عليا	32	3.72	0.726		
الدرجة الكلية					
بكالوريوس	325	3.57	0.579	1.60	0.108 غير دالة
دراسات عليا	32	3.39	0.653		

يتبين من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي في كافة المجالات الثلاثة الآتية: (طبيعة العمل، التقدير والاحترام، الانتماء للمهنة)، وفي مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام ككل، وذلك اعتماداً على عدم معنوية قيم (ت) المحسوبة الموضحة في الجدول السابق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وقد يعزو الباحث هذه النتائج التي تفيد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس مدينة الدمام لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، إلى أن قادة المدارس بمدينة الدمام يحرصون على التعامل مع كافة المعلمين بذات القيم والمبادئ بصرف النظر عن المؤهل العلمي الذي يحمله المعلم، علاوة على أن المعلمين من حملة البكالوريوس والدراسات العليا يعملون في بيئة تنظيمية، ومناخ مدرسي واحد، ويخضعون لقوانين وأنظمة واحدة،

الأمر الذي دفع أفراد عينة الدراسة من المعلمين للشعور بمستوى رضا وظيفي متقارب دون اختلاف جوهري يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتائج مع ما أظهرته دراسة الكندري (2017) من عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت بناءً على متغير المؤهل العلمي، في حين تختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الغامدي (2014) من وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بالمرحلة الثانوية وفقاً لمتغير المؤهل، حيث أن المعلمات اللاتي يحملن مؤهلاً (غير ذلك) كانوا أعلى في رضاهن الوظيفي من المعلمات اللاتي يحملن مؤهل البكالوريوس.

## 2- الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة:

للإجابة على هذا القسم من السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA ؛ وذلك لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل، أكثر من 5 إلى أقل من 11 سنة، 11 سنة فأكثر)، وذلك لكل مجال على حدة، وللمجالات مجتمعة، وفيما يلي عرض للنتائج كما يوضحها الجدول (14):

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم باختلاف متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المجال الأول: طبيعة العمل					
بين المجموعات	2.59	2	1.29	2.04	0.131 غير دالة
داخل المجموعات	224.02	354	0.633		
المجموع	226.61	356			
المجال الثاني: التقدير والاحترام					
بين المجموعات	4.51	2	2.26	4.77	0.009** دالة
داخل المجموعات	167.63	354	0.474		
المجموع	172.15	356			
المجال الثالث: الانتماء للمهنة					
بين المجموعات	0.738	2	0.369	0.839	0.433 غير دالة
داخل المجموعات	155.70	354	0.440		
المجموع	156.44	356			



مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية					
بين المجموعات	0.930	2	0.465	1.34	0.261 غير دالة
داخل المجموعات	121.96	354	0.345		
المجموع	122.89	356			

\*\* دال عند مستوى (0,01)

يتبين من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجالين الأول والثالث (طبيعة العمل، الانتماء للمهنة)، وفي مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام ككل، وذلك اعتماداً على عدم معنوية قيم (ف) المحسوبة الموضحة في الجدول السابق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويرجع الباحث هذه النتائج التي تفيد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس مدينة الدمام لمستوى رضاهم الوظيفي ككل، ومستوى رضاهم في مجالي (طبيعة العمل، والانتماء للمهنة) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، إلى التزام قادة المدارس بمدينة الدمام بمعايير قيمية محددة في سلوكهم القيادي مع المعلمين كافة، إلى جانب تشابه ظروف العمل التي يعمل بها المعلمون في مدارس مدينة الدمام، الأمر الذي دفع أفراد عينة الدراسة من المعلمين للشعور بمستوى متشابه من الرضا الوظيفي بغض النظر عن سنوات خبرتهم، سواء أكان هذا الرضا الوظيفي في مجال طبيعة العمل أو مجال الانتماء للمهنة.

في حين يتضح من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في المجال الثاني (التقدير والاحترام)، وذلك اعتماداً على معنوية قيم (ف) المحسوبة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

وتتفق هذه النتائج بوجه عام مع ما توصلت إليه دراسة الكندري (2017) من عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت بناءً على متغير الخبرة.

ولتحديد اتجاه الفروق الفردية الدالة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حيال المجال الثاني المتعلق بـ (التقدير والاحترام) وفقاً لمتغير سنوات

الخبرة، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه Scheffe' Test، والجدول (18) يبين ذلك.

### الجدول (15)

اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حيال المجال الثاني (التقدير والاحترام) باختلاف متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	أكثر من 5 إلى أقل من 11 سنة	11 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.66	-	-	-
أكثر من 5 إلى أقل من 11 سنة	3.69	0.965	-	-
11 سنة فأكثر	3.92	0.103	*0.03	-

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

بالنظر إلى الجدول (15) يتضح أن نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حيال المجال الثاني (التقدير والاحترام) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المعلمين ذوي سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر)، والمعلمين ذوي سنوات الخبرة (أكثر من 5 إلى أقل من 11 سنة)، ولصالح المعلمين ذوي سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر)؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس مدينة الدمام ذوي سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر)، وذوي سنوات الخبرة (أكثر من 5 إلى أقل من 11 سنة)، لمستوى رضاهم الوظيفي في مجال التقدير والاحترام، ولصالح فئة (11 سنة فأكثر).

وقد يعزو الباحث هذه النتائج التي تفيد وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس مدينة الدمام لمستوى رضاهم الوظيفي في مجال (التقدير والاحترام) تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، إلى العادات والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتي تحض على احترام وتقدير ذوي الخبرة الأعلى في مجال تخصصهم، لاسيما وإن كان هذا المجال هو العمل بمهنة التدريس، الأمر الذي يدفع مختلف الأطراف سواء قادة المدارس أو أولياء الأمور أو الطلاب إلى إبداء الاحترام والتقدير الكبير لهذه الفئة من المعلمين، الذين يعملون منذ سنوات عديدة في مهنة التدريس مقارنة بغيرهم ذوي سنوات الخدمة الأقل؛ مما أدى إلى شعور أفراد عينة الدراسة من المعلمين ذوي سنوات الخبرة الأعلى (11 سنة فأكثر) بمستوى رضا وظيفي

أعلى من المعلمين ذوي سنوات الخبرة الأقل (أكثر من 5 إلى أقل من 11 سنة) في مجال (التقدير والاحترام).

### 3- الفروق بحسب متغير المرحلة الدراسية:

للإجابة على هذا القسم من السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA ؛ وذلك لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، وذلك لكل مجال على حدة، وللمجالات مجتمعة. وفيما يلي عرض للنتائج كما يوضحها الجدول (16):

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم باختلاف متغير المرحلة الدراسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المجال الأول: طبيعة العمل					
بين المجموعات	2.77	2	1.38	2.19	0.113 غير دالة
داخل المجموعات	223.84	354	0.632		
المجموع	226.61	356			
المجال الثاني: التقدير والاحترام					
بين المجموعات	0.337	2	0.167	0.344	0.709 غير دالة
داخل المجموعات	171.816	354	0.485		
المجموع	172.150	356			
المجال الثالث: الانتماء للمهنة					
بين المجموعات	0.614	2	0.307	0.697	0.499 غير دالة
داخل المجموعات	155.83	354	0.440		
المجموع	156.44	356			
الدرجة الكلية					
بين المجموعات	0.981	2	0.491	1.42	0.242 غير دالة
داخل المجموعات	121.91	354	0.344		
المجموع	122.89	356			

يتبين من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حيال مستوى الرضا الوظيفي عند معلمي مدارس مدينة الدمام من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المرحلة الدراسية في كافة المجالات الثلاثة (طبيعة العمل - التقدير والاحترام - الانتماء للمهنة)، وفي مستوى الرضا الوظيفي

عند معلمي مدارس مدينة الدمام ككل، وذلك اعتماداً على عدم معنوية قيم (ف) المحسوبة الموضحة في الجدول السابق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وترجع هذه النتائج من وجهة نظر الباحث، والتي تفيد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس مدينة الدمام لمستوى رضاهم الوظيفي ككل، ومستوى رضاهم في كافة المجالات (طبيعة العمل، التقدير والاحترام، والانتماء للمهنة) تعزى لمتغير (المرحلة الدراسية)، إلى أن أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس مدينة الدمام على اختلاف المراحل الدراسية، يعملون في مدارس تتسم بظروف تنظيمية متشابهة إلى حد بعيد، كما أنهم يتلقون تقديراً واحتراماً كبيرين من مختلف المتعاملين معهم، علاوة على أنهم جميعاً يقدرون شرف الانتماء لمهنة التدريس، الأمر الذي جعلهم يشعرون بمستوى رضا وظيفي متقارب دون أن يكون للمرحلة الدراسية التي ينتمون إليها تأثير في هذا المستوى.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج السابقة يمكن أن يوصي الباحث بما يلي:

- 1- ينبغي على قادة المدارس بمدينة الدمام الأخذ بأسباب تعزيز درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لديهم، لاسيما في مجال العلاقات والتواصل، والتي أظهرت النتائج أنه أقل المجالات ممارسة من وجهة نظر المعلمين، على أن يكون ذلك بإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار، والحرص على استشارتهم في الأمور الإدارية والتعليمية المختلفة.
- 2- على قادة المدارس بمدينة الدمام بذل مساعي إضافية في سبيل تعزيز مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في المجال الإداري والمهني، من خلال الاهتمام بتطوير المعلمين مهنيًا سواء بإحاقهم بدورات تدريبية متخصصة، أو بإرشادهم إلى الأساليب الحديثة في التطوير المهني الذاتي، إضافة إلى التقييد بمعايير واضحة عند تقييم المعلمين.
- 3- ضرورة قيام مشرفي الإدارة المدرسية بالإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية بأداء الدور المناط بهم فيما يتعلق بتحسين مستوى السمات الشخصية لدى قادة المدارس بمدينة الدمام، تحديداً فيما يخص تقبلهم للنقد البناء الموجه من قبل المعلمين أو الإداريين أو حتى أولياء الأمور، علاوة على حثهم على تعزيز درجة ثقتهم في الكادر الإداري والتدريسي الذي يعمل معهم، على النحو الذي يساهم في تحسين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بمدارس مدينة الدمام.

- 4- ينبغي على إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية الاهتمام بتصميم برامج تدريبية تعنى بتحسين إدارة المدارس بمدينة الدمام من خلال مدخل القيادة الأخلاقية، على أن يتم تصميم هذه البرامج بالتعاون مع المتخصصين الأكاديميين في مجال الإدارة التربوية بالجامعات السعودية.
  - 5- على قادة المدارس بمدينة الدمام توجيه عناية أكبر لتحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، خاصة فيما يتعلق بمنحهم المزيد من التقدير والاحترام، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، والعمل على إحداث الانسجام بين أعضاء المجتمع المدرسي كافة.
  - 6- ضرورة قيام إدارة التعليم بالمنطقة الشرقية بتزويد مدارس مدينة الدمام بعدد إضافي من المعلمين، بما يساهم في تخفيف عبء النصاب التدريسي على كل معلم، علاوة على إتاحة فرص إضافية لتقدمهم الوظيفي.
  - 7- تخصيص جائزة سنوية للقادة الأخلاقيين المتميزين في هذا المجال، على أن يتم تقييم درجة ممارستهم لهذا النمط القيادي من وجهة نظر المعلمين، الأمر الذي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وذلك بناءً على ما أظهرته نتائج الدراسة من وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين تقدير درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس والرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم.
  - 8- ضرورة إطلاع قادة المدارس بمدينة الدمام على نتائج الدراسة الحالية، وأخذ وجهات نظرهم وآرائهم حول نتائجها وتوصياتها، وكيفية الاستفادة منها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين باستخدام مدخل القيادة الأخلاقية.
  - 9- توجيه القائمين على الإشراف التربوي بإدارة التعليم بالمنطقة الشرقية للاستفادة من أداة الدراسة في قياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام.
- مقترحات الدراسة:

لما كان ميدان البحث التربوي يفتقر إلى الدراسات والبحوث العلمية التي تتناول موضوعات مماثلة لموضوع هذا الدراسة، وسعيًا نحو إثراء الميدان بالبحوث ذات الصلة، فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات والبحوث الآتية:

- 1- إجراء دراسة مماثلة للبحث الحالي تعنى بالكشف عن وجود علاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس في مدينة الدمام ومستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين من خلال الاستناد إلى مجالات أخرى للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.
- 2- إجراء دراسة للكشف عن متطلبات تحسين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس في مدينة الدمام من وجهة نظرهم.

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين  
أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري

---

- 3- إجراء دراسات للكشف عن علاقة القيادة الأخلاقية ببعض المتغيرات التنظيمية، مثل: سلوك المواطنة التنظيمية، والأمن الوظيفي، والثقافة التنظيمية.
- 4- إجراء دراسة للكشف عن معوقات تطبيق مدخل القيادة الأخلاقية لتحسين إدارة مدارس التعليم العام بمناطق مختلفة من المملكة.
- 5- إجراء دراسة تجريبية للكشف عن فاعلية برنامج تدريبي في تحسين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس وأثره في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الأصفهاني، الحسين (1412). المفردات في غريب القرآن. (ط1). دمشق: دار القلم.
- الأغبري، عبدالصمد (2003). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية (الكويت)، س 29، ع 109، 169 - 197.
- أكريم، محمد (2012). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع 1، 1007 - 1060.
- البابطين، عبدالرحمن (2012). مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - العلوم الإنسانية والاجتماعية - السعودية، ع 25، 13 - 86.
- البارودي، منال (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. (ط1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2014). إدارة السلوك في المنظمات. (رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، مترجمون)، ط7، الرياض: دار المريخ للنشر.
- حسانين، أسامة (2011). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج) - مصر، مج 25، ع 1، 2 - 51.
- حمد، فريال (2014). درجة ممارسة المشرفين التربويين للعلاقات الإنسانية في المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- الحميدان، عصام (2014). أخلاقيات المهنة في الإسلام. (ط3). الرياض: مكتبة العبيكان.
- خليل، نبيل (2014). أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك. ورقة علمية مقدمة إلى مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة - الرياض.
- الخليلي، خليل (2012). أساسيات الدراسة العلمي التربوي. دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين  
أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري

درادكة، أمجد والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى  
مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة  
الأردنية في العلوم التربوية -الأردن، مج13، ع2، 223 - 237.

الدروبي، أحمد (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور  
وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة).  
جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الدعيس، محمد (2016). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء من  
وجهة نظرهم. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي - اليمن، مج9،  
ع23، 143 - 166.

السقاف، علوي (2014). موسوعة الأخلاق. (ط2). المملكة العربية السعودية: مؤسسة الدرر  
السنية.

الشتوي، سليمان (2016). الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي  
بمحافظة شقراء. مجلة كلية التربية (جامعة بنها) - مصر، مج27، ع105، 49 -  
90.

الشريفي، عباس (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة  
الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين،  
مج12، ع3، 135 - 162.

الشملان، خالد (2014). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي دراسة ميدانية  
على العاملين في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر  
القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة -  
الرياض.

الطراونة، تحسين (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل  
الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

الطويل، هاني (2006). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي. (ط4). عمان، الأردن: دار وائل  
للنشر.

عابدين، محمد وشعيبات، محمد وحلبية، بنان (2012). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية  
كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة  
للأبحاث والدراسات - فلسطين، ع28، 327 - 363.



- العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (2004). عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. المؤتمر التربوي الأول - التربية في فلسطين ومتغيرات العصر -فلسطين، ج 1 ، غزة: عمادة الدراسة العلمي وكلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة، 368 - 398.
- عبدالجواد، نور الدين و متولي، مصطفى (1993). مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين. دراسات تربوية -مصر، مج8، ج 51 ، 148 - 179.
- العتيبي، أحمد (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- العجمي، محمد (2008) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. (ط1). عمان، الأردن: دار المسيرة.
- العرايضة، رائدة (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، عمان.
- عسكر، سمير (1985). ابعاد الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع 2 ، 181-223.
- عطية، محسن (2010). البحث العلمي في التربية: مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، الأردن: دار المناهج.
- العميان، محمود (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط6). عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعد ونعمة، نغم (2009). المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. (كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد) مج 15، ع54.
- العنقري، عبدالعزيز (2009). أثر الرضا الوظيفي على أداء عضو هيئة التدريس في جامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة ( كلية التجارة جامعة سوهاج) - مصر، مج 23، ع 2 ، 2 - 29.
- العنقري، عبدالعزيز (2014). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. المجلة العلمية ( كلية التجارة جامعة أسيوط) - مصر، ع57 ، 225 - 260.
- عياصرة، علي (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. (ط1). عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين  
أ/ عبدالعزيز سالم مهدي الشهري

الغامدي، حمدان (2017). أخلاقيات الإدارة التربوية في نظام التعليم السعودي. (ط1). الرياض: مكتبة الرشد.

الغامدي، رحمة (2014). الرضا الوظيفي لمعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية. مجلة الارشاد النفسي - مصر، ع37، 95 - 144.

فنص، سهيرة (2013). رضا العاملين وأثره على رضا العملاء عن جودة الخدمة بالمصارف التجارية الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر، مج4، ملحق ، 353 - 377.

الفيروزآبادي، محمد (2005). القاموس المحيط. (ط8). بيروت: مؤسسة الرسالة.  
الكندري، نبيلة (2017). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت: دراسة ميدانية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية (الكويت)، س43، ع165، 309 - 349.

كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية. عمان. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.  
محمد، فيصل (2014). الرضا الوظيفي: نظرياته وعناصره. مجلة العلوم التربوية والنفسية - العراق، ع105، 184 - 224.

المخلافي، أمل (2008). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

المخلافي، محمد (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. (ط1). مكتبة الفلاح.  
المطيري، ماجد (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

المهيترات، رأفت (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

الموسوعة الحديثية، موقع الدرر السنية، تم استرجاعه بتاريخ 1439/6/2 هـ من: <https://dorar.net/hadith>

آل ناجي، محمد (1996). القيادة الإدارية بين منهج الإسلام والنظريات المعاصرة. مجلة الشريعة الدراسات الإسلامية (الكويت)، مج11، ع29، 161 - 213.

الهندي، محمد فضل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميه (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.

وزارة التربية والتعليم (1427هـ). ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم. المملكة العربية السعودية.

وزارة المعارف (1400هـ). سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة المعارف.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

Avey, J. & Wernsing, T. & Palanski, M. (2012). *Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership*, Journal of Business Ethics, Vol. 107, Issue 1, pp. 21-34.

Crow, W. (2013). *Strategic Leadership*. N. Y. Simon & Schuster Press.

Moorhouse, J. (2002). *Desired Characteristics of Ethical Leaders in Business, Education, Political and Religious Organizations from East Tennessee: A Delphi Investigation*. (Doctoral dissertation).

Yates, L.A. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Values-Based Leadership*, Vol.7, Issue 1 Winter/Spring, pp.1-15.