

درجة التزام مديري مدارس التعليم العام  
في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري  
وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل

## إعداد

د/ مزنة سعد خالد العازمي

مدرس بقسم الادارة والتخطيط التربوي

كلية التربية - جامعة الكويت



## درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل

د/ مزنة سعد خالد العازمي \*

مقدمة:

يعد موضوع أخلاقيات العمل الإداري من المواضيع الهامة التي ازدادت الحاجة إليها في العصر الحديث وخصوصاً بعد التراجع الملحوظ للنظم القيمية، وغلبة النزعة المادية وسيطرتها على كثير من مجالات الحياة وأنشطتها في أغلب المنظمات والمؤسسات دون مراعاة لأي قيم روحية أو أخلاقية، بل أضحت استغلال هذه القيم سمة تميز إدارة المنظمات العامة. وتعد الأخلاقيات في العمل الإداري من الركائز الأساسية لخدمة الآخرين؛ وحسن أداء الوظيفة، فالالتزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل، ويوفر كثيراً من الوقت والضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض، بل إن التزام المدير بأخلاقيات العمل الإداري تجعل العاملين سعداء في عملهم ولديهم ولاء لمؤسستهم، وفي المقابل إذا لم يكن المدير ملتزماً بالميثاق الأخلاقي وبأخلاقيات العمل الإداري نجد أن هناك تدمراً من العاملين وعدم رضا عن البيئة المدرسية التي يعيشون فيها بسبب إحساسهم بعدم العدل والمساواة (Robbins,2001). وبالتالي يقل الحماس لديهم، ويقل إقبالهم نحو العمل مما يؤثر على عطائهم وإنتاجيتهم، ويولد لديهم الإحساس السلبي نحو العمل ونحو الحياة بصفة عامة، باعتبار أن الأفراد يمضون معظم أوقاتهم في العمل. وانطلاقاً مما سبق، يتضح أهمية التزام مدير المدرسة بأخلاقيات العمل الإداري وانعكاسها على الوضع النفسي للمعلمين وتأثيرها في اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو المدرسة وثقتهم بالإدارة المدرسية ومستوى الرضا عن العمل (شرشير، ٢٠٠٠). وهذا ما سوغ للباحثة القيام بهذه الدراسة محاولة الكشف

\* د/ مزنة سعد خالد العازمي: مدرس بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - كلية التربية - جامعة الكويت.

عن درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل الإداري وأثرها في مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل.

### مشكلة الدراسة:

تعد الإدارة المدرسية الجهة التنفيذية للسياسات التربوية العليا، ولالأهداف العامة، والنظرة المستقبلية لواقع العملية التربوية والتعليمية؛ لذا، فمن الواجب التركيز عليها، والاهتمام بتطويرها، وتحسين أداء العاملين فيها؛ وبصورة خاصة مدير المدرسة، إذ إنه ليس مجرد منفذ لسياساتٍ عليا، بل هو قائدٌ لصرح تربوي وتعليمي مهم جداً؛ فهو مخطط، ومنفذ، ومشرف تربوي في آن واحد (عطوي، ٢٠٠٤). وبما أن مديري المدارس مراقبون بصفة مستمرة فيما يعملون، وفي الكيفية التي يؤدون بها عملهم، فعليهم أن يدركوا أهمية البعد القيمي في حياة جميع الأفراد الذين يتعاملون معهم، سواء كانوا معلمين أم طلبة أم أولياء أمور؛ لما لذلك من تأثير في سلوكهم، وفي النظام التعليمي نفسه. وهذا يقتضي أن يكون مدير المدرسة على جانب كبير من الحكمة، والاعتزان، والتحمل، والحزم، وحسن التصرف في العمل، ويتجنب استغلال مركزه لأية مصلحة شخصية، ويؤدي مهمته التربوية على الوجه المتوقع منه كقائد تربوي، وخصوصاً مع معلميه، إذ إن التزام المدير بأخلاقيات المهنة له الأثر الأكبر على درجة رضاهم الوظيفي وخصوصاً الرضا عن البيئة المدرسية التي يعملون بها، إذ إن ذلك يشعركم بالإحساس بالأمان، وبالتالي إحساسهم بالعدل والمساواة مما يؤدي إلى تعزيز الشعور بالولاء للمدرسة وبالتالي زيادة الإنتاجية، مما يزيد من فاعلية المدرسة وتحقيق الأهداف العامة للتربية. إن ما سبق يؤكد أهمية دراسة موضوع ممارسة الأخلاقيات في العمل التربوي، وخصوصاً أنها ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية. ونظراً لأهمية هذا الموضوع فإن هذه الدراسة جاءت محاولةً للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل، وخصوصاً أنها الدراسة الأولى على حد علم الباحثة التي ربطت بين هذين الموضوعين، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات المهنة في العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل؟

**أسئلة الدراسة:**

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

**السؤال الأول:** ما درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين؟  
**السؤال الثاني:** ما مستوى رضا معلمي مدارس التعليم العام بدولة الكويت عن بيئة العمل؟

**السؤال الثالث:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات المهنة في العمل الإداري ومستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل تعزى لمتغيرات الجنس؛ وسنوات الخدمة؛ والمنطقة التعليمية؟

**السؤال الرابع:** ما القدرة التنبؤية لأثر التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل الإداري على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل؟  
**أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل، وبشكل أكثر تحديدا فإن هذه الدراسة هدفت إلى:

١-تعرف درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين.

٢-الكشف عن مستوى رضا معلمي مدارس التعليم العام بدولة الكويت عن بيئة العمل.

٣-تحديد مدى تأثير متغير الدراسة: الجنس؛ وسنوات الخدمة؛ والمنطقة التعليمية على تصورات عينة الدراسة عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري ومستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل.

٤-استكشاف القدرة التنبؤية لتصورات المعلمين لأثر التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل الإداري على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من محاولة الكشف عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات المهنة في العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل، ومن المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من: **المسؤولون في وزارة التربية:** إذ تبين للمسؤولين والقائمين على التعليم في وزارة التربية مدى رضا المعلمين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت بمراحله الثلاث عن درجة ممارسة مديري المدارس لأخلاقيات العمل الإداري، مما قد يساعدهم على تعرف مواقع القوة والضعف في هذه الممارسة ومدى انفاقها مع الميثاق الأخلاقي الذي تتبناه وزارة التربية، والذي بدوره يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة للإصلاح والتغيير التربوي وقد تكون أداة للتقويم المعياري. وكذلك الكشف عن مستوى رضا المعلمين عن البيئة المدرسية، ومحاولة تعرف الأبعاد التي قد تؤدي إلى عدم رضا المعلمين عن البيئة المدرسية ومحاولة تحسين البيئة المدرسية لتناسب مع طموحات المعلمين مربي أجيال المستقبل.

**مديرو المدارس:** إذ تسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة وعي مديري المدارس بالمبادئ والأسس اللازمة لتطبيق أخلاقيات العمل الإداري المطلوبة، وكذلك الكشف عن مستوى ممارستهم لأخلاقيات العمل الإداري، وتوضيح مجالات التقصير في تطبيق هذه الأخلاقيات، وبالتالي تضع مديري المدارس إمام واقع ممارستهم لأخلاقيات المهنة في العمل الإداري.

## مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

### أخلاقيات العمل الإداري:

يعرف نزال (٢٠٠١) أخلاقيات العمل الإداري بأنها: "مجموعة من المبادئ التربوية التي تتضمن الواجبات المهنية، والأخلاقية، تجاه المعلمين، والطلبة، والزملاء والمجتمع المحلي، وزملاء المهنة، وتجاه الذات أيضاً" (ص ١٣).

وتعرف الدراسة أخلاقيات العمل الإداري إجرائياً بأنها: مجموعة من المبادئ الأخلاقية المتمثلة في السلوكيات؛ والممارسات الشخصية؛ والإدارية؛ والإنسانية المختلفة التي يمارسها مدير المدرسة تجاه العاملين من معلمين، وطلبة، وأولياء أمورهم، والمجتمع المحلي، وذلك حسب الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس

وفقاً للمقياس الذي طوره الباحثة لقياس درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل الإداري.

### الرضا عن بيئة العمل:

يعرف الطيب (٢٠٠٨) الرضا عن بيئة العمل بأنه: "حالة من المشاعر التي تنتج عن تقييم الفرد لبيئة العمل مقارنة مع توقعاته، وهي تمثل مدركات وتوقعات داخلية مخفية أو ضمنية ، وقد تظل هذه المشاعر والأحاسيس مستترة داخل الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي وتبدو من تصرفاته" (ص ٤٣).

وتعرفه الدراسة إجرائياً على انه: درجة رضا المعلمين عن الجوانب المختلفة في بيئة العمل المدرسي كالعامل ذاته، والسياسات واللوائح، وظروف وشروط العمل، والعلاقة مع الزملاء، والأجور والترقيات.

### حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على أخلاقيات المهنة في العمل الإداري لمدير المدرسة وأثرها على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل المدرسي. وقد اقتصر تطبيقها على معلمي مدارس التعليم العام في المناطق التعليمية الست بدولة الكويت، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠١٥-٢٠١٦).

### الإطار النظري للدراسة:

تعد الأخلاق منطلقاً مهماً لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها ومهنها، إذ تستند كل مهنة إلى أخلاقيات تنظم السلوك العام لأعضاء المهنة مع بعضهم بعضاً ضمن تلك المهنة ومع غيرهم من العاملين في مجالات المهن الأخرى، وتتسجم مع قيم المجتمع. وتعد الأخلاق قاسماً مشتركاً بين المهن المختلفة في المجتمع الواحد، إذ لا تخلو مهنة من الضوابط الأخلاقية التي تحكم تصرفات أفرادها (سلوم وجمل، ٢٠٠٩).

والأخلاق في اللغة تعني الطبع، والسجية، والمروءة، والدين والعادة (المحروقي، 2009)، ويعرف قاموس أكسفورد (Simpson & Weiner, 1989) مصطلح Ethics بأنه كلمة تعني " :المبادئ الأدبية وقواعد السلوك، كما عرّف المصطلح في قاموس لونغمان (Duckett, 2009) بأنه "العلم الذي يتناول الأخلاق، ويدل على القوانين، أو المبادئ الخلقية التي تتحكم في سلوك الفرد والجماعة." ويرى المزروعى (٢٠٠٣) أن في الأخلاق بُعدين هما: بُعد خاص بالعلاقات المجتمعية، وبُعد آخر خاص بالإنسان (نفسه)، والحُكم الصادر على

سلوك الفرد هو في جانب منه على الأقل، حُكم المجتمع الذي يحدد ما هو خير أم شر، عدل، أم ظلم من وجهة نظره، ويترجم المجتمع أحكامه هذه إلى مبادئ خلقية، وقواعد تحكم سلوك الأفراد.

وثمة علاقة وتداخل بين الأخلاق وأخلاقيات العمل خصوصاً أنّ كثيراً من أخلاقيات العمل لا تتحقق إن لم يتحلّى الفرد عاملاً أو معلماً أو مديراً بالأخلاق. وتعرف أخلاقيات العمل بأنها " المبادئ والمعايير التي تعتبر أساساً لسلوك أفراد المهنة المستحب، والتي يتعهد أفراد المهنة بالتزامها، وترتبط أخلاقيات العمل الإداري بالمهنة أكثر من ارتباطها بالسلوك العام (عابدين، ٢٠٠٥). كما عرف ريوبياريز أخلاقيات العمل الإداري بأنها: مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيم على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح وبما هو خطأ". أما عيسى (٢٠٠٩) فيعرفها على أنها: " القيم والمبادئ الفاضلة والمعايير الصادقة والتي تُشتق من العقيدة الصحيحة وتحكم السلوك الإداري لتحقيق كفاءة المنظمة ورضا أصحاب المصلحة" (ص ٣٤) .

ومن خلال التعاريف السابقة تعرف الباحثة أخلاقيات العمل الإداري بأنها مجموعة المبادئ والقيم التي أقرتها الشريعة الإسلامية مستندة بذلك على ما ورد في القرآن الكريم، والسنة النبوية المطهرة، وما أقره المجتمع من قيم وتقاليد وأعراف، وما اشتمل عليه الميثاق الأخلاقي لمهنة التعليم، والتي يؤدي الالتزام بها إلى ضبط السلوك الإداري وتوجيهه نحو تحقيق الخير ومناصرة الحق ودعم العدل والإحسان ورفع للظلم والطغيان مما يسهم في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة من عاملين وأولياء أمور ومجتمع محلي بأداء المدير، ويسهم في رفع كفاءة المدرسة وإيجاد المناخ الأخلاقي المحفز للعمل والتعاون والإبداع وتطوير الأداء المدرسي. ويمكن تحديد أهم مصادر قيم وأخلاقيات العمل الإداري في المبادئ والتشريعات الربانية والسنة المطهرة والقيم والبيئة الاجتماعية والأعراف والتقاليد المجتمعية بالإضافة إلى التشريعات والقوانين، واللوائح والأنظمة الإدارية المنظمة للعمل المدرسي (بخاري، ٢٠١٠، أبو النصر، ٢٠٠٧). وقد ذكر (Fulmer, 2004) أربع نظريات لأخلاقيات العمل الإداري: الأولى هي النظرية التجريبية وتقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية وأن ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي يعتمد به من خلال الاتفاق العام وهذا ما لا يتحقق إلا بالتجربة أولاً وأن ما يحدد ويقاس من



عوامل هذه التجربة يحقق الوصول إلى ذلك الاتفاق ثانياً. والنظرية الثانية هي النظرية العقلانية وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد وما هو سيئ وأن هذه التحديات المنطقية هي أكثر استقلالاً عن التجربة، وبالتالي فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلاني، وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقق ذلك. والنظرية الثالثة هي نظرية الحدس وترى هذه النظرية أن الأخلاق لا تشتق بالضرورة من التجربة أو المنطق وإنما بما يمتلكه الفرد بشكل فطري وتقتضي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ. والنظرية الرابعة هي نظرية الوحي وترى هذه النظرية أن تحديد الخطأ والصواب أعلى من الإنسان، وأن الله يخبر الإنسان بالمبادئ التي تساعده على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما فعلته الأديان السماوية. وعلى صعيد المفاهيم والممارسات يمكن التمييز بين نوعين من الأخلاقيات: (عبود، ٢٠٠٠، ص ٧٥)

١- أخلاقيات المبدأ: وهي تقوم على القيم المطلقة النهائية التي لا توسط ولا مساومة ولا مبادلة فيها سواء بين الصواب والخطأ أم بين صواب أفضل من صواب، أم بين الوصول إلى أقصى درجات الكمال في القيم.

٢- أخلاقيات الواجب: وهي تقوم على القيم النسبية، فالأساس فيها ما هو محدد في بيئتها المحدودة فهي مفهوم قانوني تنظيمي بالنسبة للعاملين ويتعلق بما تحدده لوائح أنظمة المؤسسات من واجبات.

وتتجلى أهمية دراسة موضوع أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية في إسهامها تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل الإداري، وفي العلاقات التربوية بين مختلف مكونات الوسط المدرسي، وتكوّن لدى المديرين اتجاهات إيجابية نحو المهنة، إذ تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، وتوعيتهم بأبعاد الرسالة الإدارية والتعليمية التي يحملونها تجاه الفرد والمجتمع، كما أنها تنظّم علاقاتهم الإدارية والاجتماعية، وتدريبهم على أساليب التعامل اللائق مع مختلف مكونات المجتمع المحلي (يحي، ٢٠١٠). هذا فضلاً عن تعريفهم بقواعد الانضباط الأخلاقية، والقدوة الحسنة، والتحلّي بالضمير المهني والابتعاد عن الشبهات، من أجل تحقيق الوعي بأهمية البعد القيمي الأخلاقي في مجال التربية، هذا فضلاً عن دورها في تنمية روح التواصل والتعاون والاحترام المتبادل بين مختلف الموظفين وجميع من يتواصلون معهم (Wilken & Walker,

(2008). وذكر شولت (Schulte, 2009) خمسة مبادئ توجه السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة، وهي: احترام الذات؛ وعدم الإضرار بالآخرين؛ والإحسان والعدل والإخلاص. وأشار كاراكوز (Karaköse, 2007) إلى أن المديرين الأخلاقيين على درجة من النضج والبصيرة تجعلهم يتنبئون بالنتائج، ويسعون لإرضاء المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وإشباع رغباتهم، كما أورد يحيى (٢٠١٠) أن المدير الأخلاقي يستمع إلى المعلمين، ويحترم آراءهم، ويتسم بالجدية والإخلاص في العمل، ويعدل في تقويم المعلمين والطلبة، ويؤمن بالقيم الأخلاقية، ويعززها ويراعي المشاعر الوجدانية للمعلمين ويحرص على تعزيز العمل الجماعي بين المعلمين، ولديه اتجاهات إنسانية نحو الطلبة.

وأكد تومسجان وآخرون (Tumasjan, Strobel & Welpe, ٢٠١١) أن التزام المدير بأخلاقيات العمل الإداري يؤثر على عدد من المخرجات التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا عن العمل، وما يتعلق به من رضا عن البيئة المدرسية. كما أشار بيكر (Baker, 2009) إلى أن هناك علاقة بين الرضا عن العمل وبين إنتاجية العاملين واستمرارهم في العمل، وإن رضا الفرد عن المؤسسة التي يعمل فيها يعد الأساس لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي، ومن الحقائق العلمية أن عطاء الفرد وكفاءته المهنية غالباً ما يدلان على مدى رضاه عن عمله، ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له من إشباع لحاجاته ودوافعه.

والرضا كما تشير بعض المعاجم اللغوية هو: ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، ١٩٨١) أما اصطلاحاً فقد عرف الأغبري (٢٠٠٢) الرضا عن العمل بأنه: "يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني" (ص١٧). وتعرّف فلمبان (٢٠٠٨) الرضا عن العمل بأنه: "مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل" (ص ٤٤). ويعرف حويحي (٢٠٠٨) الرضا عن العمل بأنه عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح عن أداء الإنسان، وولائه

وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها. ويرى أبو شمالة (٢٠١٠) أن الرضا عن العمل هو عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس والعوامل التي يحس فيها الفرد، وهي تدل على إشباع حاجاته وطموحاته من خلال الوظيفة.

وقد أشار دوتكا (Dutka, 2008) إلى أن محددات الرضا عن العمل هي : الأجر، والشعور بالضمان والأمان، ومظهر العمل، ومركزه الاجتماعي، وظروف العمل، والأقدمية في العمل، ودرجة قرب العامل من المنتج النهائي، وزملاء العمل والمشرفين. بينما أشار بوغلر (Bogler, 2002) إلى أن حاجات المعلمين العليا والدنيا هي التي تؤثر في الرضا الوظيفي لديهم، إذ تمثلت الحاجات العليا في الأشكال الداخلية للعمل وهي: (تحصيل الطلبة، والاهتمام بالمعلم وتقديره، والعمل نفسه والمسؤولية، وفرص الترقية)، بينما تمثلت الحاجات الدنيا في: (شروط العمل، والإشراف، و سياسة العمل، والراتب، والعلاقات البنينة). بينما يرى شان (Shann, 1998) أن الرضا الوظيفي للمعلمين يعتمد على عدة عوامل هي: (المشاركة في اتخاذ القرار، وإشراك المعلمين في التخطيط، والتعامل معهم كمفتاح لإنجاز البرامج في المدرسة، والعلاقات بين المعلمين أولياء الأمور، وتحصيل الطلبة)، كما أشار ستوكارد وليهمان (Stockard & 2004) Lehman, إلى تأثير رضا المعلمين بشكل كبير بالبيئة التي يعملون بها ، والدعم الذي يتلقونه من الآخرين، وبمستوى التنظيم والضببط الذي يلمسونه في بيئة العمل، ومستوى التوجيه والنصح الذي يتلقونه. ويرى الدليمي وعلي (٢٠٠٩) أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل والتي قد تسهم في تمسك الفرد بالمؤسسة التي ينتمي إليها أو تدفعه لترك العمل الذي يقوم به وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل ذاتية: وهي التي تتعلق بالإنفراد أنفسهم، وتشمل: العمر والجنس والسن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية. وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد. وعوامل متعلقة بظروف العمل: مثل نوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي، وكذلك الأمن، والتقدم في العمل، الأجر والراتب والرئيس وزملاء العمل وساعات العمل. وعوامل بيئية: تتعلق بالبيئة والنظم الأخرى التي توجد فيها المؤسسة أو يتعامل الفرد معها مثل نظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره وتقييمه هو لمهنته (المشيخي، ٢٠١٢).

أما من حيث أقسام الرضا عن العمل فقد قسمه الشمري (٢٠٠٩) إلى قسمين؛ هما: (١) الرضا الكلي ويمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل إلى أقصى درجات الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالنسبة له بالتالي فإن الموظف وحده هو من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه. (٢) الرضا الجزئي ويمثل شعور الفرد الوجداني تجاه بعض أجزاء ومكونات العمل. وهنا إما أن يكون الموظف قد وصل إلى درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا يزال الاستياء موجوداً لكنه مازال يؤدي أعماله.

#### الدراسات السابقة:

أجرت البشري (٢٠٠٦) دراسة هدفت لتعرف درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمين. وأشارت النتائج إلى أن التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة المدرسية في كل مجالاتها مرتفعة. كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين بحسب مؤهلاتهم وخبراتهم، في حين كانت الفروق ذات دلالة بحسب الجنس لصالح الذكور.

وأجرى كاراكوز (Karaköse, 2007) دراسة هدفت إلى تعرف تصورات المعلمين حيال القيادة الأخلاقية للمديرين، وطبقت على ٤٦٣ معلماً في إحدى المقاطعات التركية. وأشارت النتائج إلى أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكاً أخلاقياً عالياً جداً في الإدارة في مجال التواصل، وسلوكاً مناسباً في مجال المناخ المدرسي، إذ يعاملون المعلمين بعدل ويتواضعون له ويهتمون بهم، بينما كان السلوك الأخلاقي في مجال صناعة القرار متوسطاً. وأشارت النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين بحسب الجنس لصالح الذكور، وبحسب المؤهل لصالح خريجي الكليات مقارنة مع خريجي الدراسات العليا.

أما الحبسي (٢٠٠٩) فقد قام بدراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الأساسية بسلطنة عمان، وطبقت استبانته

على ٤٤٧ مديرا ومعلما. وأشارت النتائج إلى أن ممارسات القيادة الأخلاقية لدى المبحوثين تتم بدرجة عالية، وان هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين بحسب المنطقة التعليمية، والجنس، وسنوات الخبرة، بينما لم توجد فروق بحسب المؤهل العلمي.

كما أجرت الحساوي (٢٠١٠) دراسة هدفت إلى تعرف واقع أخلاقيات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة مدير المدرسة المتوسطة لأخلاقيات الإدارة المدرسية تجاه العاملين والقوانين جاءت بدرجة متوسطة، بينما جاءت ممارسة مدير المدرسة لأخلاقيات الإدارة المدرسية تجاه الطلبة، ومهنة التعليم، والمجتمع بدرجة عالية. وأجرت يحيى (٢٠١٠) دراسة لتعرف درجة التزام المدارس الحكومية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، ووزعت استبانته على ١٣٤٩ معلما من شمال الضفة الغربية وأشارت النتائج إلى أن درجة التزام المديرين بأخلاقيات الإدارة المدرسية كما يقدرها المعلمون كبيرة جدا، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين بحسب مؤهلاتهم، بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية بحسب جنس المعلم ولصالح الإناث، وبحسب الخبرة لصالح الخبرة الأقل من ٦ سنوات.

وأجرت العرايضة (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، وأن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطا. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

كما أجرى عابدين، شعيبات، حلبية(٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في القدس. وطبقت الدراسة على عينة تكونت من 339 معلما، باستخدام استبانته مكونة من (52) بندا موزعا على ثلاثة مجالات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن

ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها المعلمون جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج أيضا إلى أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين ولصالح الذكور، أما الفروق في متوسطات استجابات المعلمين بحسب المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة الدراسية، والمديرية التي يتبعها المعلم فلم تكن ذات دلالة إحصائية.

وأجرى العتيبي (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت. وكشفت النتائج عن أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية تبعا لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية تبعا لمتغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح (أقل من ٥ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات) عند مقارنتها مع (فئة ٥-١٠ سنوات). كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية وقيمهم التنظيمية.

كما قامت العنزي (٢٠١٥) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال لأخلاقيات المهنة من وجهة نظر المعلمات. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المديرات لأخلاقيات المهنة كانت بدرجة مرتفعة، وقد حصل محور ممارسة المديرات لأخلاقيات المهنة تجاه الأطفال على المرتبة الأولى، بينما حصل محور ممارسة الأخلاقيات تجاه المعلمات بالروضة على المرتبة الرابعة والأخيرة. كما وجدت نتائج الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في محور أخلاقيات المهنة تجاه المعلمات بالروضة، وكانت الفروق لصالح الشريحتين (٥-١٠ سنوات، وأكثر من ١٠ سنوات) بينما لم تجد فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المنطقة التعليمية والمؤهل العلمي.

أما فيما يخص الجزء الثاني والمتعلق بالرضا عن بيئة العمل فقد أجرى (Abdullah, Uli & Parasuraman 2009) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى

الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في منطقة تاواو صباح الماليزية وعلاقته ببعض المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، والخبرة، وبلد الولادة الأصلي للمعلم). كما حاولت الدراسة تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين وعلاقتها بالسمات الشخصية للمعلمين. وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن أن معلمي المدارس الثانوية في منطقة تاواو صباح كانوا راضين بشكل عام عن وظائفهم. وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والجنس، إذ إن المعلمين الذكور كانوا أكثر رضا من الإناث. كما أظهرت النتائج أن المعلمين الأعلى مؤهلا علميا أكثر رضا من المعلمين الأدنى مؤهلا علميا، بالإضافة إلى أن المعلمين الأكثر خبرة تدريسية أكثر رضا وظيفيا من المعلمين الأقل خبرة تدريسية. كما كشفت النتائج عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لمتغير المسمى الوظيفي وبلد الولادة الأصلي للمعلم.

وأجرى شقير (٢٠١١) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين، وبيان أثر (الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، ومكان المدرسة). وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وهناك مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس ومكان الدراسة في جميع مجالات الأداة ما عدا مجال الأداء التعليمي ولصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة العملية في جميع مجالات الأداة ما عدا مجالات الرضا عن المهنة، والمكانة الاجتماعية، والأداء التعليمي، ولصالح أصحاب الخبرة العملية (أقل من 3 سنوات).

كما أجرى المشيخي (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. وقد أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين كان بدرجة متوسطة، وقد جاء مستوى الرضا لدى الإداريين عن مجال العلاقات الإنسانية بالمرتبة الأولى، ويليه بالمرتبة الثانية مجال الرضا عن بيئة العمل، في حين جاء الرضا عن الاستقرار الوظيفي بالمرتبة الثالثة، ويليه بالمرتبة الرابعة مجال الرضا

عن مجال الراتب والحوافز، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء مجال الرضا عن الترقيات.

وأجرى كل من (Usop, Askandar, Langguyuan-Kadtong, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي لدى معلمي مدينة كوتاباتو في الفلبين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي كان بدرجة عالية بالإضافة إلى رضا المعلمين عن وظيفتهم وخصوصاً فيما يتعلق بالسياسات المدرسية والإشراف، والأجر، والعلاقات الشخصية، والفرص المتاحة للتطوير، وظروف العمل، والعمل في حد ذاته، وتحقيق الأهداف، والمسؤولية. وعلاوة على ذلك ما إذا كان المعلمون قانعين بوظيفتهم كمعلمين، فإنهم سيحافظون على مستوى عالٍ من الأداء، مما يجعلهم أكثر كفاءة وفعالية تمكنهم من تخريج متعلمين ذوي قدرة عالية على التنافسية.

أجرت الدولية (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تعرف الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بكل من: الجنس والتخصص وسنوات الخبرة. وقد توصلت النتائج إلى أن متوسط الرضا الوظيفي يعبر عن مستوى رضا وظيفي متوسط أو أقل من المتوسط في كل بعد وهذا يعني انخفاض درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. كما توصلت النتائج إلى أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمات هي أكثر من المعلمين، بينما لم يكن لتخصص المعلمين وسنوات خبرتهم التعليمية أي أثر ذي دلالة إحصائية على رضاهم الوظيفي لمهنتهم.

وأجرت الجمعية (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمات، كما أن مستوى رضا المعلمات في المدارس الابتدائية في دولة الكويت كان متوسطاً من وجهة نظرهن. وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت لأنماط القيادة الثلاثة: التحويلية، والتبادلية، والمتساهلة، وبين مستوى رضا المعلمات عن عملهن.



كما قام كل من الثبتي والعنزي (٢٠١٤) بدراسة هدفت إلى تعرف عوامل الرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي محافظة القريات، وأثر كل من متغير المؤهل العلمي، والخبرة، والمرحلة التعليمية، على عوامل الرضا الوظيفي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الرضا الوظيفي جاءت كما يأتي: بعد القيادة المدرسية جاء بالمرتبة الأولى، وبعد بيئة العمل جاء بالمرتبة الثانية، وبعد أساليب الزيارة الإشرافية جاء بالمرتبة الثالثة، بعد الجوانب المادية والحوافز جاء بالمرتبة الرابعة، وبعد التأهيل والتدريب جاء بالمرتبة الخامسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس والدراسات العليا، كما أظهرت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة القريات تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة فوق عشر سنوات، وكذلك أظهرت النتائج أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

وأجرى (Bedada,2014) دراسة هدفت إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وعلاقته بالأداء المدرسي في المدارس الحكومية في مدينة لاغا الإثيوبية بالإضافة إلى تعرف العوامل الرئيسية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن ٦٣.٣٪ من المعلمين غير راضين عن وظائفهم. وأن مستوى الأداء المدرسي منخفض وأقل من ٥٠٪. كما كشفت نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة إحصائية موجبة وقوية بين الرضا الوظيفي وبين مستوى الاداء المدرسي. وأكدت النتائج وجود ارتباط قوي بين الرضا الوظيفي ومتغير العمر والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية، في حين لا يوجد ارتباط بين الخبرة التدريسية والرضا الوظيفي. كما توصلت الدراسة الى أن أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والاداء المدرسي للمعلمين: الراتب، والحوافز، والمزايا.

### الطريقة والإجراءات:

اشتمل هذا الجزء على ما يلي:

### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها والإجابة عن أسئلتها المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي ( The Descriptive Correlation Analytical)، وهذا المنهج يتناسب مع هدف الدراسة الحالية التي تسعى إلى

الكشف عن العلاقة بين درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل.  
**مجتمع الدراسة وعينتها:**

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي التعليم العام بدولة الكويت في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٦، والبالغ عددهم (58869) معلماً ومعلمة، منهم (١٥٢٠٥) معلماً و(٤٣٦٦٤) معلمة، وبلغ عدد المعلمين الكويتيين (٣٤٥٥٩) معلماً، أما غير الكويتيين فقد بلغ عددهم (٢٤٣١٠) معلماً (وزارة التربية، ٢٠١٤). أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة العنقودية العشوائية، وقد تكونت العينة من (٨٣١) معلماً ومعلمة. وبيّن الجدول (١) توزّع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراته.

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراته

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	209	25.2%
	أنثى	622	74.8%
الجنسية	كويتي	432	52%
	غير كويتي	399	48%
سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	224	27%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	283	34%
	١٠ سنوات فأكثر	324	39%
المرحلة التعليمية	ابتدائي	257	30.9%
	متوسط	286	34.4%
	ثانوي	288	34.7%
المنطقة التعليمية	العاصمة	134	16.1%
	حولي	100	12%
	الفروانية	161	19.4%
	مبارك الكبير	77	9.3%
	الأحمدي	195	23.5%
	الجهراء	164	19.7%
المجموع الكلي		831	100%

## أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة الحالية، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء موزعة كالتالي:

**الجزء الأول:** يختص ببعض البيانات الأولية الشخصية والوظيفية لأفراد العينة واقتصرت على (الجنس؛ وسنوات الخدمة؛ والمنطقة التعليمية).

**الجزء الثاني:** خاص بالمتغير المستقل (**أخلاقيات العمل الإداري**)، إذ قامت الباحثة ببناء استبانة كأداة لقياس درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل الإداري. وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والعديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وبالأخص دراسة الشريفي والتتح (٢٠١١) ودراسة العريضة (٢٠١٢). وقد تكونت الاستبانة من (٤٥) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية؛ هي: **المجال الأول: الصفات الأخلاقية الشخصية:** وقد تضمن هذا المجال (١١) فقرة توضح بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة ليكون شخصا أخلاقيا، وتؤهله في الوقت ذاته لتمثيل دور القدوة أمام المعلمين. **المجال الثاني: الصفات الأخلاقية الإدارية:** وقد تضمن هذا المجال (١٠) فقرات تمثل مقدرة المدير على القيام بالوظائف الإدارية ضمن إطار أخلاقي يراعي فيه تطبيق القوانين والأنظمة المعمول بها، وعدم إغفال الموضوعية عند اتخاذ القرارات الإدارية، ويكون ذلك بهدف تحقيق أهداف المدرسة المنبثقة من رسالتها. **المجال الثالث: الصفات الأخلاقية نحو العلاقات الإنسانية:** وقد تضمن هذا المجال (٢٤) فقرة تقيس حرص مدير المدرسة على إيجاد علاقة تبادلية بينه من جهة وبين الطلبة، والمعلمين، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي من جهة أخرى وتتمحور هذه الصفات حول الاحترام والمودة والتواضع. وقامت الباحثة بتوزيع فقرات هذا المجال على أربعة مجالات فرعية هي:

- أ- أخلاقيات المدير نحو الطلبة: وقد تضمن هذا المجال الفرعي (٦) فقرات.
- ب- أخلاقيات المدير نحو المعلمين: وقد تضمن هذا المجال الفرعي (٧) فقرات.
- ت- أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور: وقد تضمن هذا المجال الفرعي (٦) فقرات.
- ث- أخلاقيات المدير نحو المجتمع المحلي: وقد تضمن هذا المجال الفرعي (٥) فقرات.

هذا وقد صممت الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Scale Likert)، وهي تتدرج تحت خمس فئات، وهي (بدرجة عالية جدا=٥، بدرجة عالية=٤، بدرجة متوسطة=٣، بدرجة منخفضة=٢، بدرجة منخفضة جدا=١).

**الجزء الثالث:** خاص بالمتغير التابع (الرضا عن بيئة العمل)، إذ تم تطوير استبانته خاصة برضا المعلمين عن بيئة العمل، وذلك من خلال الاستفادة من معطيات الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة وخصوصا دراسة الجريد (٢٠٠٧)، وقد تكونت الاستبانة من (١٤) فقرة تقيس مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل المدرسي. هذا وقد صممت الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Scale Likert)، وهي تتدرج تحت خمس فئات، وهي (راض جدا=٥، راض=٤، راض إلى حد ما=٣، غير راض=٢، غير راض على الإطلاق=١).

ولأغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابات العينة. وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة، تم تحديد درجة تقدير عينة الدراسة لالتزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري وأثره على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل، باعتماد المعادلة التالية: طول الفئة = أكبر قيمة - أقل قيمة / عدد المستويات = ٥ - ١ / ٣ = ٤ / ٣ = ١.٣٣ وبذلك تكون قيم المتوسطات الحسابية لدرجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري: (من ١.٠٠ - ٢.٣٣) درجة منخفضة، (من ٢.٣٤ - ٣.٦٦) درجة متوسطة، (من ٣.٦٧ - ٥.٠٠) درجة عالية. بينما قيم المتوسطات الحسابية لمستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل: (من ١,٠٠ - ٢,٣٣) راضي عن بيئة العمل، (من ٢,٣٤ - ٣,٦٦) راضي إلى حد ما عن بيئة العمل، (من ٣,٦٧ - ٥,٠٠) غير راضي عن بيئة العمل.

### صدق الأداة:

للتأكد من صدق الاستبانة سوف يتم عرضها على مجموعة من المحكمين وجميعهم من الأكاديميين المختصين في جامعة الكويت، وذلك للحكم على مدى مناسبة الفقرات من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ومدى تحقيقها للهدف الذي

وضعت من أجله، وتم الأخذ بأراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة، ومن ثم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية.

### ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال استخراج معامل الثبات الكلي بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ، إذ بلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة الأولى المتعلقة بأخلاقيات العمل الإداري (٠.٩٧٧)، أما قيمة معامل ثبات الاستبانة الثانية والمتعلقة بالرضا عن بيئة العمل فبلغت (٠.٩٣٥)، والجدول (٢) يوضح قيمة معامل الثبات لأبعاد ومجالات أداة الدراسة.

### جدول (٢)

قيم معامل الثبات " ألفا كرونباخ" لمجالات أداة الدراسة

معدل ثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	مجالات أداة الدراسة
٠.٩٧٧	٤٥	أخلاقيات العمل الإداري
٠.٩١٥	٩	المجال الأول: الصفات الأخلاقية الشخصية
٠.٩٦١	٢٤	المجال الثاني: الصفات الأخلاقية نحو العلاقات الإنسانية
٠.٨٨٦	٦	المجال الثاني أ: الصفات الأخلاقية نحو الطلبة
٠.٩١٩	٦	المجال الثاني ب: الصفات الأخلاقية نحو أولياء الأمور
٠.٨٩٧	٥	المجال الثاني ج: الصفات الأخلاقية نحو المجتمع المحلي
٠.٩٢٠	٧	المجال الثاني د: الصفات الأخلاقية نحو المعلمين
٠.٩٤٤	١٢	المجال الثالث: الصفات الأخلاقية الإدارية
٠.٩٣٥	١٤	الرضا عن بيئة العمل

### نتائج البحث ومناقشتها:

فيما يلي عرض للنتائج التي توصل إليها البحث وفق تساؤلاته، وقد كانت كالتالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين؟  
للاجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة ولكل مجال من مجالاتها، وكانت النتائج كما في الجدول (٣).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين للمجالات الفرعية  
والتقدير الكلي لدرجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل الإداري

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام
<b>الصفات الأخلاقية الشخصية</b>				
١	يعتز بالمهنة و بالانتماء لها.	4.53	.717	عالية
٢	يخلص في أداء عمله.	4.47	.789	عالية
٣	يحترم مهنته ولا يمارس أي أفعال قد تسيء لها	4.44	.826	عالية
٤	يحترم الوقت والمواعيد.	4.33	.834	عالية
٥	يُمثل المدير قدوة حسنة للمعلمين.	4.31	.881	عالية
٦	يلتزم الصدق في جميع أموره.	4.25	.872	عالية
٧	يتحلى بالمقدرة على ضبط النفس.	4.23	.909	عالية
٨	يتجنب استغلال مركزه لتحقيق مصالحه الشخصية	4.16	1.059	عالية
٩	يتقبل النقد البناء من الآخرين دون انفعال أو تعصب لرايه	3.92	1.088	عالية
<b>الدرجة الكلية للمجال</b>				
		٤.٢٩	٠.٦٨٩	عالية
<b>الصفات الأخلاقية نحو العلاقات الإنسانية</b>				
<b>أ- أخلاقيات المدير نحو الطلبة</b>				
1	يحرص على أن يكون قدوة حسنة أمام الطلبة	4.53	.697	عالية
2	يعامل الطلبة بعدالة بغض النظر عن انتماءاتهم.	4.44	.807	عالية
3	يحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة.	4.43	.776	عالية
٤	يستمع إلى شكاوى الطلبة ومشكلاتهم.	4.39	.861	عالية
٥	يُغرس روح النظام واحترام القوانين لدى الطلبة.	4.38	.823	عالية
٦	يواصل دوره التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة.	3.86	1.142	عالية
<b>ب- أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور</b>				
١	يحافظ على الأسرار الخاصة بأولياء الأمور.	4.46	.772	عالية
٢	يحترم أولياء الأمور بغض النظر عن مستوياتهم ومراكزهم العلمية والاجتماعية.	4.38	.847	عالية
٣	يحسن استقبال أولياء الأمور.	4.37	.836	عالية
٤	يفتح باب الاتصال و التواصل مع أولياء الأمور.	4.31	.841	عالية
٥	يخصص وقتاً كافياً للاستماع إلى شكاوى و آراء أولياء الأمور.	4.26	.889	عالية
٦	يُطلع أولياء الأمور على أوضاع أبنائهم العلمية أولاً بأول.	4.23	.880	عالية
<b>ج- أخلاقيات المدير نحو المجتمع المحلي</b>				
١	يحترم قيم المجتمع المحلي وعاداته وتقاليده.	4.54	.715	عالية
٢	يحسن تمثيل المدرسة في علاقته مع مؤسسات المجتمع	4.30	.891	عالية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة
			المحلي.	
عالية	.862	4.29	يعزز لقاءات التواصل الفعال مع مؤسسات المجتمع المحلي.	٣
عالية	.862	4.25	يتقبل مقترحات مؤسسات المجتمع المحلي لتطوير المدرسة.	٤
عالية	.977	4.12	يشارك المدرسة في أعمال تطوعية بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي.	٥
عالية	.843	4.07	<b>د- أخلاقيات المدير نحو المعلمين</b>	
عالية	.914	4.25	يُحافظ على أسرار المعلمين.	١
عالية	.997	4.13	يعزز ثقة المعلم بنفسه.	٢
عالية	.981	4.12	يقدر ظروف المعلمين بشكل موضوعي	٣
عالية	1.002	4.07	يُتيح للمعلمين فرصة التعبير عن آرائهم.	٤
عالية	1.025	4.04	يقرب وجهات النظر بين المعلمين.	٥
عالية	1.098	4.01	يعدل في المعاملة بين المعلمين	٦
عالية	1.141	3.89	يشارك المعلمين مناسباتهم الاجتماعية	٧
عالية	٠.٦٦٣	٤.٢٥	الدرجة الكلية للمجال	
<b>الصفات الأخلاقية الإدارية:</b>				
عالية	.792	4.43	يعمل على تحقيق رسالة المدرسة	١
عالية	.836	4.37	يتحمل الصعوبات التي تواجهه في أثناء أدائه لمهنته.	٢
عالية	.853	4.37	يحترم القوانين والأنظمة والتعليمات.	٣
عالية	.859	4.36	يحافظ على أسرار عمله.	٤
عالية	.969	4.22	يقيم أداء المعلمين بالعدل والمساواة بغض النظر عن انتماءاتهم.	٥
عالية	.932	4.19	يوضح المهام الموكلة للمعلمين برحابة صدر	٦
عالية	.906	4.19	يشرف على سير العمل داخل المدرسة بنفسه.	٧
عالية	.918	4.17	يُتيح الفرصة لجميع المعلمين لتحقيق رسالة المدرسة	٨
عالية	.913	4.13	يتخذ القرارات الإدارية بموضوعية	٩
عالية	.985	4.08	يدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف	١٠
عالية	.981	4.05	يقدم التسهيلات اللازمة للمعلمين لتنفيذ مهماتهم	١١
عالية	1.107	3.73	يشارك جميع المعلمين في صناعة القرار	١٢
عالية	٠.٧٢٥	٤.١٩	الدرجة الكلية للمجال	
عالية	٠.٦٤٥	٤.٢٤	<b>الأداة ككل</b>	

يتبين من الجدول (٣) أن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤.٢٩ - ٤.١٩)، وهذا مؤشر إيجابي على أن مديري المدارس ملتزمون بأخلاقيات العمل الإداري وخصوصاً فيما يتعلق بالصفات الأخلاقية الشخصية التي جاءت بالمرتبة الأولى، ثم الاهتمام بالصفات

الأخلاقية نحو العلاقات الإنسانية، وأخيرا الالتزام بالصفات الأخلاقية الإدارية. وقد لوحظ أن هذا الترتيب منطقي ويتلاءم مع الطبيعة البشرية إذ إن الفرد يهتم أولا بتنمية الصفات الأخلاقية الشخصية، لكي يكون صورة ملتزمة أخلاقيا أمام المرؤوسين والعاملين داخل المدرسة وأمام المستفيدين من العملية التعليمية داخل وخارج أسوار المدرسة، ولذلك فإن مدير المدرسة عندما يلتزم بالصفات الأخلاقية الشخصية فإنه بذلك تنطبق عليه المقولة (لا تته عن خلق وتأتي مثله)، بعد ذلك ينتقل من محيطه الشخصي إلى المحيط الأوسع وهي العلاقات الإنسانية لكي يكتسب صفة شخصية جيدة وعلاقات إنسانية طيبة وبعدها يركز على محيط عمله. وهي الصفات الأخلاقية الإدارية والتي تعكس من جهة الصفات الأخلاقية الشخصية ومن جهة أخرى الصفات الأخلاقية الإنسانية. وسوف يتم عرض ومناقشة كل مجال على حدة بشكل تفصيلي على النحو التالي:

#### المجال الأول - الصفات الأخلاقية الشخصية:

تبيّن النتائج أن مستوى التزام مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت بالصفات الأخلاقية الشخصية من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة عالية وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٤.٢٩)، ويلاحظ أن هذا المجال جاء بالمرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك إلى حرص المدير على التحلي بالصفات الأخلاقية الشخصية باعتبارها دافعا لجميع العاملين معه للتحلي بهذه الصفات، إذ يعد المدير الأنموذج الأمثل لجميع أطراف العملية التربوية والتعليمية سواء داخل أو خارج المدرسة، وذلك تأكيدا لقوله تعالى: ﴿أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنْسَوْنَ أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ ۗ أَفَلَا تَعْقِلُونَ﴾ (سورة البقرة (٤٤))، ويلاحظ أن مدير المدرسة يعتز بمهنته، ويحترمها، ويخلص بعمله، ويحترم الوقت والمواعيد، ويمثل قدوة حسنة من خلال التزامه بالصدق وضبط النفس وعدم استغلال مركزه لتحقيق مصالحه الشخصية. كما أنه يتقبل النقد البناء دون انفعال أو تعصب لرأيه. وهذه الصفات هي التي يتوقعها العاملون معه منه، ويرون أنه يجب أن يلتزم بها وخصوصا أنه في موقع جدا حساس كونه قائدا تربويا يقع على عاتقه العبء الأكبر من تحمل المسؤولية المهنية والأخلاقية. ويلاحظ أن هذه النتيجة قد اتفقت مع النتيجة التي توصلت إليها نتائج دراسة (العرايضة، ٢٠١٢)؛ إذ إن الصفات الشخصية احتلت المرتبة الأولى، وقد عزت سبب حصول هذا المجال على المرتبة الأولى إلى أن



الصفات الشخصية الأخلاقية يمكن ملاحظة أنماط السلوك الناتج عنها بشكل واضح وملحوس وخصوصاً أنها صفات مرغوبة اجتماعياً ومهنية. ولذلك يحاول مدير المدرسة إظهارها من خلال تعامله مع المعلمين والعاملين معه، مما قد يعطي انطباعاً إيجابياً عنه، وبالتالي يمكنه ذلك من الحصول على الاستجابات المرغوبة من العاملين معه وخصوصاً المعلمين.

### المجال الثاني: الصفات الأخلاقية نحو العلاقات الإنسانية:

يلاحظ من النتائج السابقة أن مستوى التزام مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت بالصفات الأخلاقية نحو العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة عالية وبمتوسط حسابي كلي بلغ (٤.٢٥)، ويلاحظ أن هذا المجال جاء بالمرتبة الثانية، وهي نتيجة منطقية إذ أن اهتمام المدير يكون أولاً منصباً على التحلي بالصفات الأخلاقية الشخصية لتكوين صورة حسنة عن نفسه أمام الآخرين، ومن ثم ينتقل إلى الاهتمام بالمجال الأوسع وهو التحلي بالصفات الأخلاقية نحو العلاقات الإنسانية. ويرى المعلمون أن مدير المدرسة يولي جل اهتمامه للصفات الأخلاقية نحو المستفيدين من العملية التعليمية وخصوصاً الطلبة وهو أمر ينسجم مع الدور الأساسي للمدير بوصفه قائداً تعليمياً، فهو يمثل القدوة للطلبة من خلال عدله في التعامل بينهم والمحافظة على أسرارهم والاستماع إلى شكاويهم والمحافظة على النظام داخل المدرسة. ثم يكون اهتمام مدير المدرسة بالاتصاف بالأخلاقيات مع أولياء الأمور وخصوصاً أنهم شركاء في العملية التربوية ويحاول المدير أن يعكس سمعة أخلاقية جيدة له أمام أولياء الأمور، وذلك من خلال حسن الاستقبال لهم والتواصل الفعال معهم. ثم يهتم المدير بعد ذلك بالمجتمع المحلي حتى يكون صورة حسنة وسمعة طيبة له أمام المؤسسات الأخرى في المجتمع الشريكة في العملية التعليمية. أما التزام المدير بالصفات الأخلاقية نحو المعلمين فقد أتت بالمرتبة الأخيرة من اهتمام مدير المدرسة، وربما يعود السبب في ذلك لاعتقاد المعلمين أن علاقتهم بالمدير علاقة رسمية لا مجاملات فيها بعكس علاقته مع الطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي. وقد انفقت هذه الدراسة مع دراسة (عابدين، شعبيات، حلبية، ٢٠١٢) التي توصلت إلى نفس النتيجة والترتيب، وربما يعود ذلك لتقارب المجتمع المدرسي الفلسطيني من المجتمع المدرسي الكويتي باعتبارهما أنهما مجتمعين عربيين ويتشاركان بنفس النمط القيادي والإداري. ويرى (عابدين، شعبيات، حلبية، ٢٠١٢) أن هذه النتيجة

مؤشر يدعو إلى التفاؤل والثقة بقدرات المديرين على القيادة والإصلاح المدرسي، كما أنها مؤشر على الشعور بالمسؤولية لدى المديرين، وامتلاكهم فهماً كافياً لمسؤولياتهم القيادية و ضرورة أن يكونوا قدوة ومثالا يحتذى بهم من قبل أفراد المجتمع المدرسي المختلفين. ولكن تختلف هذه الدراسة معه في أنه يجب أن يهتم المدير أكثر بالمعلمين وأن لا يكونوا آخر اهتمامه بمنظومته الأخلاقية. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العنزي، ٢٠١٥) والتي توصلت إلى نفس النتيجة، وهذا الاتفاق يعزز النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية ويؤيدها.

**المجال الثالث- الصفات الأخلاقية الإدارية:**

يلاحظ أن هذا المجال جاء بالمرتبة الثالثة والأخيرة، وهي نتيجة منطقية إذ أن المدير يهتم أولاً بتمية الصفات الأخلاقية الشخصية، ثم بالصفات الأخلاقية الخاصة بالعلاقات الإنسانية وبعدها ينتقل اهتمامه إلى الاهتمام بالصفات الأخلاقية الإدارية التي لا تكون عادة سلوكياته ملموسة بشكل واضح للمجتمع المدرسي، وقد تكون خفية على الملاء مقارنة بالصفات الأخلاقية الأخرى التي تظهر جلية في عملية التواصل مع مختلف الأقطاب المستفيدة في المجتمع المدرسي. فمدير المدرسة يعمل على تحقيق رسالة المدرسة ويتحمل الصعوبات التي تواجهه في أثناء أدائه لمهنته، ويحترم القوانين والأنظمة والتعليمات. ويدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف، ويتخذ القرارات الإدارية بموضوعية بالإضافة إلى أنه يشرك جميع المعلمين في صناعة القرار، وهذه صفات غير مكشوفة لجميع المستفيدين من العملية التعليمية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العرايضة، ٢٠١٢)؛ من حيث إن كلا الدراستين جاء بهما ترتيب هذا المجال الثالث، إلا أنهما اختلفا في أن دراسة (العرايضة، ٢٠١٢) وجدت درجة التقدير متوسطة، وربما يعود ذلك لاختلاف النمط لقيادي السائد ولنوع الإدارة التربوية الممارسة وكذلك إلى اختلاف نوع القرارات الإدارية بين البلدين.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى رضا معلمي مدارس التعليم العام بدولة الكويت عن بيئة العمل؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لكل فقرة من الفقرات الواردة في الاستبانة ولكل مجال من مجالاتها، وكانت النتائج كما في الجدول (4).

جدول (٤) الرتبة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الرضا  
معلمي مدارس التعليم العام بدولة الكويت عن بيئة العمل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا
١	الرضا عن زملاء العمل في المدرسة	4.25	.818	عالية
٢	الرضا عن علاقات العمل في المدرسة	4.14	.870	عالية
٣	الرضا عن الوظيفة كمعلم في المدرسة	4.10	.941	عالية
٤	الرضا عن الرؤساء في مجال العمل المدرسي	4.02	.950	عالية
٥	ساعات العمل في المدرسة	3.81	1.031	عالية
٦	طبيعة العمل في المدرسة	3.81	1.025	عالية
٧	أسلوب الإشراف والقيادة في المدرسة	3.77	1.030	عالية
٨	بيئة العمل في المدرسة	3.76	.988	عالية
٩	سياسات ولوائح العمل في المدرسة	3.64	1.063	متوسطة
١٠	توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة	3.36	1.195	متوسطة
١١	فرص الترقى الوظيفي	3.34	1.274	متوسطة
١٢	توافر طرق تحفيز جماعية مناسبة	3.34	1.184	متوسطة
١٣	توافر طرق تحفيز فردية مناسبة	3.32	1.173	متوسطة
١٤	توافر طرق تحفيز مادية مناسبة	3.20	1.188	متوسطة
	الأداة ككل	3.70	.780	عالية

يتبين من جدول (٤) أن مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل جاءت بدرجة كلية عالية، ولكنها قريبة للمتوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠)، وقد جاءت ثمان عبارات بدرجة تقدير عالية. وهي تعكس رضا المعلمين عن علاقات العمل والزملاء والرضا عن الوظيفة والرؤساء وأسلوب الإشراف والقيادة وبيئة العمل بشكل عام. أما العبارات الأخرى فقد عكست مستوى رضا متوسط ، فالمعلمون غير راضين تمام الرضا عن سياسات ولوائح العمل في المدرسة، وكذلك غير راضين عن فرص الترقى الوظيفي ولا عن توافر طرق التحفيز المعنوية والمادية سواء الفردية أو الاجتماعية منها، وربما يدل ذلك على شعور المعلمين بأن فرص الترقية في مهنة التدريس أقل منها في المهن الأخرى. وعلى الرغم من أن المعلمين لديهم كادر مالي جيد الا أن هذه الدراسة كشفت عن عدم رضاهم ربما للعمل الشاق الذي يقوم به المعلم أو ربما أن بعض المعلمين غير الكويتيين لا يتمتعون بالكادر المالي مما أثر على نتائج هذه الدراسة. ويلاحظ أن هذه النتيجة قد اتفقت مع دراسة Usop (et al., 2013) ودراسة (Bedada,2014) اللتين توصلتا إلى أن أهم العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والأداء المدرسي للمعلمين هي: الراتب،

والحوافز، والسياسات المدرسية، والعلاقات الشخصية، والفرص المتاحة للتطوير، وظروف العمل.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات المهنة في العمل الإداري ومستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل تعزى لمتغيرات الجنس؛ وسنوات الخدمة؛ والمنطقة التعليمية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي، وذلك لتعرف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لدرجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لأخلاقيات المهنة في العمل الإداري ورضا المعلمين عن بيئة العمل وفقاً لمتغيرات الجنس؛ وسنوات الخدمة؛ والمنطقة التعليمية وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

#### أولاً- حسب متغير الجنس:

يبين الجدول (٥) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ومستوى الدلالة لدرجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات المهنة في العمل الإداري حسب متغير للجنس.

جدول (٥) اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن لدرجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت

بأخلاقيات العمل الإداري والرضا عن بيئة العمل حسب متغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: الصفات الأخلاقية الشخصية	ذكور	٢٠٩	4.26	.748	-0.739	.450
	إناث	٦٢٢	4.30	.668		
المجال الثاني: الصفات الأخلاقية نحو العلاقات الإنسانية	ذكور	٢٠٩	4.26	.725	.208	.835
	إناث	٦٢٢	4.24	.642		
أخلاقيات المدير نحو الطلبة	ذكور	٢٠٩	4.30	.778	-0.956	.339
	إناث	٦٢٢	4.35	.668		
أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور	ذكور	٢٠٩	4.17	.898	2.047	*.041
	إناث	٦٢٢	4.03	.821		
ج- أخلاقيات المدير نحو المجتمع المحلي	ذكور	٢٠٩	4.29	.757	-0.822	.441
	إناث	٦٢٢	4.34	.696		

المجالات	الجنس	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" الدلالة	مستوى الدلالة
د- أخلاقيات المدير نحو المعلمين	ذكور	٢٠٩	4.28	.736	-0.337	.736
	إناث	٦٢٢	4.30	.726		
المجال الثالث: الصفات الأخلاقية الإدارية	ذكور	٢٠٩	4.15	.769	-0.763	.446
	إناث	٦٢٢	4.20	.711		
رضا المعلمين عن بيئة العمل	ذكور	٢٠٩	3.84	.767	3.108	*.002
	إناث	٦٢٢	3.65	.779		

ملاحظة (\*): ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات المهنة في العمل الإداري تعزى لمتغير الجنس في المجال الثالث التزام المدير بالصفات الأخلاقية نحو أولياء الأمور، وكانت الفروق لصالح الذكور. وربما يعود ذلك إلى أن المعلمين في مدارس الذكور يعتقدون أن المدير يتحلى بالصفات الأخلاقية نحو أولياء الأمور بعكس المعلمات، وربما أن طبيعة مدارس الذكور تختلف عن طبيعة مدارس الإناث، إذ إن مدير المدرسة في مدارس الذكور لديه القدرة على التعامل مع أولياء الأمور بشكل يمكن للعاملين معه كالمعلمين مثلا أن يلحظوا سلوكه المهذب معهم، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع الكويتي الذي يتصف فيه الرجل بالقدرة على التواصل مع جميع الأطراف وخصوصا أولياء الأمور بعكس طبيعة المرأة التي قد تتحرج من ذلك، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عابدين، شعيبات، حليبة، ٢٠١٢، الحبسي، 2009؛ والبشري، 2007؛ Karaköse, 2007)، وقد أرجع هؤلاء الباحثون السبب بأن تكون النتيجة لصالح الذكور إلى أنه ربما كان المعلمون أكثر حساسية وتشددا في تقييمهم لممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية من نظيراتهم المعلمات.

كذلك وجدت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية، بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن رضا المعلمين عن بيئة العمل، وكانت الفروق لصالح الذكور وربما يعود ذلك إلى أن أغلب مدرسي مدارس البنين من غير الكويتيين والذي يعدون العمل في الكويت فرصة بحد ذاتها، بالإضافة إلى أنه قد يعود رضا المعلمين عن بيئة العمل المدرسي إلى النمط القيادي والإداري للمدير والذي قد يختلف عن النمط القيادي للمديرة في مدارس الإناث مما قد يولد عدم رضا عن بيئة العمل المدرسي. ويلاحظ أن هذه النتيجة قد اتفقت مع النتيجة التي توصلت

إليها دراسة (Abdullah et al.,2009) وهي أن المعلمين الذكور أكثر رضا من المعلمات عن بيئة العمل المدرسي في المدارس الماليزية، بينما اختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة كل من (الدويلة، ٢٠١٣، وشقير، ٢٠١١) والتي وجدت الفروق لصالح الإناث.

### ثانياً - حسب متغير سنوات الخدمة:

يبين الجدول (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي ومستوى الدلالة لدرجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري والرضا عن بيئة العمل حسب متغير سنوات الخدمة.

جدول (٦) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لأخلاقيات العمل الإداري والرضا عن بيئة العمل حسب متغير سنوات الخدمة

حجم التأثير	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
	.205	1.586	.753	2	1.507	بين المجموعات	المجال الأول: الصفات الأخلاقية الشخصية
			.475	828	393.334	داخل المجموعات	
				830	394.841	المجموع	
	.563	.575	.280	2	.560	بين المجموعات	أ- أخلاقيات المدير نحو الطلبة
			.487	828	403.008	داخل المجموعات	
				830	403.568	المجموع	
0.01	*0.015	4.208	2.969	2	5.938	بين المجموعات	ب- أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور
			.706	828	584.215	داخل المجموعات	
				830	590.153	المجموع	
	.185	1.688	.855	2	1.709	بين المجموعات	ج- أخلاقيات المدير نحو المجتمع المحلي
			.506	828	419.147	داخل المجموعات	
				830	420.857	المجموع	
	.053	2.957	1.562	2	3.124	بين المجموعات	د- أخلاقيات المدير نحو المعلمين
			.528	828	437.426	داخل المجموعات	
				830	440.550	المجموع	
0.01	*0.034	3.394	1.778	2	3.556	بين المجموعات	المجال الثالث: الصفات الأخلاقية الإدارية
			.524	828	433.862	داخل المجموعات	
				830	437.418	المجموع	
0.01	*0.011	4.557	2.750	2	5.501	بين المجموعات	رضا المعلمين عن بيئة العمل
			.604	828	499.759	داخل المجموعات	
				830	505.260	المجموع	

ملاحظة (\*): ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة، في المجال الثاني (الصفات الأخلاقية نحو أولياء الأمور)، والمجال الثالث (الصفات الأخلاقية الإدارية). ولقد تم حساب حجم التأثير للفروقات الدالة بمعادلة مربع "إيتا". حيث تبين أن حجم التأثير لم يكن كبيراً في البعدين الثاني والثالث، وذلك أن ١% من التباين في تصورات المعلمين لدرجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري تعزى إلى تأثير سنوات الخدمة. كذلك وجدت الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية، بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن رضا المعلمين عن بيئة العمل، ولم يكن حجم التأثير كبيراً إذ إن ١% من التباين في تصورات المعلمين عن رضا المعلمين عن بيئة العمل تعزى إلى تأثير سنوات الخدمة. ولبيان اتجاه الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة "شفية" كما هو مبين في جدول (٧).

#### جدول (٧)

المقارنات البعدية بطريقة "شفية" للفروقات الزوجية بين متوسطات تصورات عينة الدراسة عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري والرضا عن بيئة العمل حسب متغير سنوات الخدمة

المجالات	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
المجال الثاني: ب- أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور	٥ سنوات فأقل	224	3.99	سنة فأكثر < ٥ 11
	٦-١٠	283	4.01	سنوات فأقل و ٦-١٠
	١١ سنة فأكثر	324	4.17	
المجال الثالث: الصفات الأخلاقية الإدارية	٥ سنوات فأقل	224	4.13	سنة فأكثر < ٥ 11
	٦-١٠	283	4.14	سنوات فأقل و ٦-١٠
	١١ سنة فأكثر	324	4.27	
رضا المعلمين عن بيئة العمل	٥ سنوات فأقل	224	3.64	سنة فأكثر < ٥ 11
	٦-١٠	283	3.63	سنوات فأقل و ٦-١٠
	١١ سنة فأكثر	324	3.80	

وتشير نتائج جدول (٧) إلى أن تصورات عينة الدراسة عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير سنوات الخدمة كانت لصالح سنوات الخدمة الأكثر (١١ سنة فأكثر)، وربما يعود ذلك لمستوى الخبرة التي أكسبتهم قدرة على تمييز السلوكيات الأخلاقية المرغوبة في المدرسة كذلك قد يعود إلى النضج الفكري في تقدير درجة التزام المدير بأخلاقيات العمل الإداري بما يتفق مع الميثاق الأخلاقي، ويلاحظ أن هذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (يحيى، ٢٠١٠، ودراسة الحبسي، ٢٠٠٩) التي وجدت فروقا حسب سنوات الخبرة، بينما اختلفت مع دراسة (عابدين، شعبيات، حلبية، ٢٠١٢، الحبسي، 2009 ؛ والبشري، 2007؛ Karaköse, 2007) التي لم تجد فروقا حسب سنوات الخبرة. كذلك نجد أن المعلمين الأكثر خبرة لديهم رضا عن بيئة العمل المدرسي، وربما يعود ذلك إلى التعود على بيئة العمل، وكذلك قد يعود إلى النضج الذي يؤدي إلى تقدير مهنة التعليم بحكم العمر الذي قد تختلف من جيل إلى جيل في العمل المدرسي، إذ أن اغلب المعلمين الجدد نجدهم أكثر تذمر من بيئة العمل لأنها نقلته من كونه طالبا لا يتحمل المسؤولية الى معلم مسؤول مسؤولية كاملة عن تصرفاته وعن العهد التي لديه. ويلاحظ أن هذه النتيجة اتفقت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Abdullah et al., 2009) ودراسة (الثبتي والعنزي، ٢٠١٤) اللتان وجدتا فروقا حسب سنوات الخبرة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة كل من ( شقير، ٢٠١١) ودراسة (Bedada, 2014) اللتين لم تجدا فروقا حسب سنوات الخبرة.

#### ثالثا: حسب متغير المنطقة التعليمية:

يبين الجدول (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي ومستوى الدلالة لدرجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري والرضا عن بيئة العمل حسب متغير المنطقة التعليمية.



جدول (٨) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري والرضا عن بيئة العمل حسب متغير المنطقة التعليمية

حجم التأثير	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
0.04	*0.000	7.107	3.261	5	16.304	بين المجموعات	المجال الأول: الصفات الأخلاقية الشخصية
			.459	825	378.536	داخل المجموعات	
				830	394.841	المجموع	
0.03	*0.000	5.819	2.750	5	13.749	بين المجموعات	أ- أخلاقيات المدير نحو الطلبة
			.473	825	389.819	داخل المجموعات	
				830	403.568	المجموع	
0.05	*0.000	9.814	6.626	5	33.131	بين المجموعات	ب- أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور
			.675	825	557.022	داخل المجموعات	
				830	590.153	المجموع	
0.04	*0.000	7.733	3.768	5	18.840	بين المجموعات	ج- أخلاقيات المدير نحو المجتمع المحلي
			.487	825	402.017	داخل المجموعات	
				830	420.857	المجموع	
0.02	*0.000	4.041	2.106	5	10.532	بين المجموعات	د- أخلاقيات المدير نحو المعلمين
			.521	825	430.018	داخل المجموعات	
				830	440.550	المجموع	
0.04	*0.000	7.183	3.649	5	18.247	بين المجموعات	المجال الثالث: الصفات الأخلاقية الإدارية
			.508	825	419.172	داخل المجموعات	
				830	437.418	المجموع	
0.04	*0.000	6.429	3.790	5	18.949	بين المجموعات	رضا المعلمين عن بيئة العمل
			.589	825	486.311	داخل المجموعات	
				830	505.260	المجموع	

ملاحظة (\*): ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية، بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، في جميع المجالات. وقد تم حساب حجم تأثير هذه الفروقات الدالة بمعادلة مربع "إيتا". فتبين أن حجم التأثير لم يكن كبيراً وفي جميع الأبعاد، وذلك أن ٢% - ٥% من التباين في تصورات المعلمين لدرجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري تعزى إلى تأثير المنطقة التعليمية. كذلك وجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية، بين المتوسطات

الحسابية لتصورات عينة الدراسة عن رضا المعلمين عن بيئة العمل، ولم يكن حجم التأثير كبيراً إذ إن ٤% من التباين في تصورات المعلمين عن رضا المعلمين عن بيئة العمل تعزى إلى تأثير المنطقة التعليمية. ولبيان اتجاه الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة "شفية" كما هو مبين في جدول (٩).

### جدول (٩)

المقارنات البعدية بطريقة "شفية" للفروقات الزوجية بين متوسطات تصورات عينة الدراسة عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري والرضا عن بيئة العمل حسب متغير المنطقة التعليمية

المجالات	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
المجال الأول: الصفات الأخلاقية الشخصية	العاصمة	134	4.27	العاصمة، حولي، الأحمدى، الفروانية، مبارك الكبير < الجهراء
	حولي	100	4.44	
	الفروانية	161	4.45	
	الأحمدى	195	4.20	
	الجهراء	164	4.09	
	مبارك الكبير	77	4.43	
المجال الثاني: الصفات الأخلاقية الإدارية	العاصمة	134	4.10	حولي، الفروانية، مبارك الكبير < الجهراء، العاصمة، الأحمدى
	حولي	100	4.42	
	الفروانية	161	4.30	
	الأحمدى	195	4.09	
	الجهراء	164	4.02	
	مبارك الكبير	77	4.39	
أخلاقيات المدير نحو الطلبة	العاصمة	134	4.23	حولي < العاصمة، الأحمدى، الجهراء
	حولي	100	4.61	
	الفروانية	161	4.42	
	الأحمدى	195	4.27	
	الجهراء	164	4.22	
	مبارك الكبير	77	4.43	
أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور	العاصمة	134	4.05	حولي، الفروانية، مبارك الكبير < الأحمدى، الجهراء
	حولي	100	4.40	
	الفروانية	161	4.17	
	الأحمدى	195	3.99	
	الجهراء	164	3.77	

المجالات	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	اتجاه التأثير
	مبارك الكبير	77	4.31	
أخلاقيات المدير نحو المجتمع المحلي	العاصمة	134	4.26	حولي، الفروانية، مبارك الكبير < الأحمدي، الجهراء
	حولي	100	4.56	
	الفروانية	161	4.43	
	الأحمدي	195	4.24	
	الجهراء	164	4.14	
	مبارك الكبير	77	4.56	
أخلاقيات المدير نحو المعلمين	العاصمة	134	4.24	حولي، ومبارك الكبير < العاصمة، الفروانية، الأحمدي، الجهراء
	حولي	100	4.55	
	الفروانية	161	4.31	
	الأحمدي	195	4.21	
	الجهراء	164	4.21	
	مبارك الكبير	77	4.42	
رضا المعلمين عن بيئة العمل	العاصمة	134	3.67	العاصمة، حولي، الفروانية، الأحمدي، مبارك الكبير < الجهراء
	حولي	100	3.86	
	الفروانية	161	3.81	
	الأحمدي	195	3.66	
	الجهراء	164	3.46	
	مبارك الكبير	77	3.93	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن تصورات المعلمين عن درجة التزام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت بأخلاقيات العمل الإداري حسب متغير المنطقة التعليمية كانت لصالح مديري المدارس في جميع المناطق التعليمية التالية: العاصمة؛ وحولي؛ والأحمدي؛ والفروانية؛ ومبارك الكبير، بينما كان مديرو مدارس منطقة الجهراء التعليمية الأقل تمثلاً لأخلاقيات العمل الإداري بالنسبة لبقية المناطق التعليمية. كما وجدت فروقا في مستوى رضا المعلمين عن البيئة المدرسية حسب المنطقة التعليمية، وكانت هذه الفروق لصالح جميع المناطق ليكون أقل مستوى رضا للمعلمين في منطقة الجهراء التعليمية. ويستنتج من النتائج السابقة أن مديري مدارس منطقة الجهراء التعليمية هم الأقل تمثلاً لأخلاقيات العمل الإداري مقارنة ببقية المناطق التعليمية، مما انعكس على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل في هذه المنطقة التعليمية كما بين الجدول السابق.

**السؤال الرابع:** ما القدرة التنبؤية لأثر التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل الإداري على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression)، لاستخراج نسب التباين التي تفسر أثر درجة التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة في العمل الإداري على مستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل.

جدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

لأبعاد المنظمة المتعلمة الدالة إحصائياً على المجال الأول (مواجهة المشكلة)

الأبعاد	$\beta$	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: الصفات الأخلاقية الشخصية	.095	1.958	0.051
المجال الثاني: الصفات الأخلاقية نحو العلاقات الإنسانية	0.543	1.010	*0.000
أ- أخلاقيات المدير نحو الطلبة	.165	-3.031	*0.003
ب- أخلاقيات المدير نحو أولياء الأمور	.027	0.564	0.573
ج- أخلاقيات المدير نحو المجتمع المحلي	.054	1.174	0.241
د- أخلاقيات المدير نحو المعلمين	.0529	10.947	*0.000
المجال الثالث: الصفات الأخلاقية الإدارية	.091	1.449	0.148

(\*): ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

يوضح النموذج المتحصل عليه من تحليل الانحدار الخطي في جدول (١٠) أن مجالات أخلاقيات العمل الإداري تفسر ما نسبته 37.2% ( $R^2 = 0.372$ )، وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ بمستوى رضا المعلمين عن بيئة العمل من خلال درجة التزام مدير المدرسة بأخلاقيات العمل الإداري. ويلاحظ أن درجة التزام مدير المدرسة بالصفات الأخلاقية في علاقات الإنسانية لها أثر واضح في تعزيز رضا المعلمين عن بيئة العمل، إذ إنها فسرت 54.3% من رضا المعلمين عن بيئة العمل، وبالأخص التزام مديري المدارس بأخلاقيات المهنة نحو المعلمين والتي فسرت 52.9% من الرضا، والتزامهم بأخلاقيات المهنة نحو الطلبة والتي فسرت 16.5% من الرضا، وخصوصاً أن الطلبة والمعلمين كلاهما يمثلان قطبي العملية التعليمية. فكلما التزم المدير بالصفات الأخلاقية نحوهما، ظهر أثر ذلك جلياً في رضا المعلمين عن بيئة العمل. ويلاحظ أن التزام المدير بالصفات

الأخلاقية نحو المعلمين أتى في المرتبة الأخيرة من ممارسات المديرين في السؤال الاول، وهذا مؤشر دال على ضرورة الاهتمام بالصفات الأخلاقية نحو المعلمين، لما له من أثر كبير في رضا المعلمين عن بيئة العمل. أما بقية المجالات فإن تأثيرها كان بدرجة أقل، إذ أن التزام المدير بالصفات الأخلاقية الشخصية فسرت ٩.٥%، أما المجال الثالث الصفات الأخلاقية الإدارية فقد فسرت ٩.١% منها. وهذا مؤشر دال على أن الصفات الأخلاقية المتعلقة بالعلاقات مع الآخرين وخصوصا الطلبة والمعلمين لها أثر واضح على التكيف مع البيئة المدرسية، وبالتالي الرضا عن العمل بتلك البيئة.

### التوصيات والمقترحات:

في ضوء النتائج السابقة، يوصي البحث بالآتي:

- إجراء دورات تدريبية من قبل إدارة التطوير والتدريب في وزارة التربية لمديري المدارس الجدد وكذلك المديرين المساعدين عن أهم المبادئ الأخلاقية التي يجب أن يلتزم بها أثناء ممارسة العمل الإداري، وخصوصا أنها أصبحت الآن من ضمن المبادئ التي يهتم بها مشروع الإدارة المدرسية المطورة المطبقة حديثا في مدارس الكويت.
- إجراء دورات تدريبية لمديري المدارس لتوضح كيفية التعامل مع المعلمين داخل المدرسة وفق الميثاق الأخلاقي المعمول به في وزارة التربية، لما له من أهمية في التأثير على مستوى الرضا عن بيئة العمل للمعلمين، مما ينعكس على مستوى أدائهم الوظيفي وتطوير العملية التعليمية.
- تقصى الأسباب التي أدت إلى عدم رضا المعلمين في منطقة الجهراء عن البيئة المدرسية والعمل على تعرف هذه الأسباب والعمل على علاجها.

### ويقترح البحث بناء على نتائجه الآتي:

- إجراء دراسة مشابهة على المدارس الخاصة، لمعرفة درجة التزام مديري المدارس الخاصة في دولة الكويت بأخلاقيات المهنة في العمل الإداري.
- إجراء دراسة على مؤسسات التعليم العالي لمعرفة درجة التزام القيادات العليا وأعضاء هيئة التدريس بأخلاقيات المهنة في العمل الإداري.
- إجراء دراسة تبحث العلاقة بين موضوع أخلاقيات العمل الإداري وبين متغيرات أخرى كالعادلة التنظيمية والالتزام التنظيمي وغيرها من المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي.

## المصادر والمراجع:

### أولاً- المصادر:

القرآن الكريم

### ثانياً: المراجع العربية:

- ابن منظور (١٩٨١). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.  
أبو النصر، مدحت محمد(٢٠٠٧). مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية . القاهرة :إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.  
أبو شماله، ابراهيم (٢٠١٠). مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطى. بحث تخرج دبلوم إدارة مؤسسات المجتمع المدني، عمادة خدمة المجتمع، التعليم المستمر، الجامعة الاسلامية، غزة.  
الأغبري، عبدالصمد (٢٠٠٢). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد١٠٩: ٥٧-١١٨.  
بخاري، سلطان(٢٠١٠). التكوين الأخلاقي للإداري المسلم. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ٢(١): ٢٨٧-٣٣٨.  
البشري، قدريه محمد أحمد .( 2006). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.  
الثبتي، محمد والعنزي، خالد (٢٠١٤). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٣(٦): ٩٩-١١٨.  
الجريد، عارف (٢٠٠٧). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.  
الجمعي، هيا (٢٠١٤). أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والمتساهلة لدى مديرات المدارس الابتدائية في دولة الكويت وعلاقتها برضا المعلمات عن عملهن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- الحبسي، رضية (٢٠٠٩). واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي للصفوف (٥-١٠) بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، عمان.
- الحساوي، زينب (٢٠١٠). تصور مقترح للارتقاء بأخلاقيات الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين.
- حويجي، مروان (٢٠٠٨). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل ( حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الدليمي، أحمد وعلي، كريم (٢٠٠٩). علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل. عمان: دار وائل للنشر.
- الدويلة، أمل (٢٠١٣). الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت في ضوء بعض لمتغيرات. مجلة العلوم التربوية، العدد الاول.
- سلوم، طاهر، وجمل محمد. (2009) التربية الأخلاقية، القيم مناهجها وطرائق تدريسها. الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- شرشير، صباح (٢٠٠٠). الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- الشريفي، عباس والنتح، منال (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٢(٣): ١٣٦-١٦٢.
- شقيير، علاء (٢٠١١). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين.
- الشمري، سالم (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على : (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي

- (المشتركة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- الطيب، إيهاب (٢٠٠٨). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عابدين، محمد (٢٠٠٥). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد و شعيبات، محمد و حلبية، بنان (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يُقدِّرها معلِّمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢٨(٢): ٣٦٣-٣٢٧.
- عبود، نجم (٢٠٠٠). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العتيبي، أحمد (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العرايضة، رائدة (٢٠١٢). 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.
- عطوي، جودت (2004). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية). عمان: دار الثقافة للنشر.
- العنزي، مها (٢٠١٥). واقع ممارسة المديرات لأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمات رياض الأطفال بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكويت، الكويت.
- عيسى، إبراهيم (٢٠٠٩). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في



الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. فلمبان، ايناس (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

المحروقي، ماجد (٢٠٠٩). أخلاقيات المهنة مفهومها وأهميتها. اقتبس بتاريخ ٢٠١٥/١١/١٤ من:

<http://forum.moe.gov.om/~moeoman/vb/showthread.php?p=1661673>

المزروعى، خميس (٢٠٠٣). مدى التزام مديري المدارس الثانوية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان. المشيخي، أحمد (٢٠١٢). الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العاملة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، عمان.

نزال، ماهر (٢٠٠١). أخلاقيات مهنة التربية والتعليم في ضوء الفكر الإسلامي ومدى التزام المعلمين بها من وجهة نظر المديرين والمشرفين في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين. وزارة التربية (٢٠١٤). المجموعة الإحصائية للتعليم. الكويت: مطبعة وزارة التربية.

يحيى، سجي (٢٠١٠). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

**ثالثاً- المراجع الأجنبية:**

- 
- Abdullah, M., Uli, j. & Parasuraman ,B.(2009). Job satisfaction among secondary school teachers. **Journal of Kemanusiaan**, Volume 13: 11- 18.
- Baker, J. (2009). **job satisfaction: Motivation and creativity: New Approach**. NSW Training center, Retrieved January, 27, 2015 from:<http://www.cnet.nsw.au.html>.
- Bedada, T. (2014). **Teachers' Job Satisfaction and School Performance in Government Schools of Laga Tafo Laga Dadi Administrative Town**. Unpublished thesis, Haramaya University , Haramaya.
- Bogler, R. (2002) Two profiles of school teachers: A discrimination analysis of job satisfactions. *Teaching and Teachers Education*, 18 (6),665-673.
- Duckett, B. (2009) "The Longman Dictionary of Contemporary English (5th ed.)", **Reference Reviews**, 23 ( 6): 32 – 34.
- Dutka, M. (2008). **The relationship between Job Satisfaction and the organizational climate for women higher education administrators at five institutions**, Boston: College dissertations Press.
- Fulmer, R. (2004) . The challenge of ethical leadership. **Organizational Dynamics**, 33 (3): 307- 317.
- Karaköse, T. (2007) . High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. **Asia Pacific Education Review**, 8 (3) , 464- 37.
- Robbins, S. (2001). **Organizational Behavior. 9th ed**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall

- 
- Schulte, L. (2009) . **Ethical leadership: What does it look?**, (ERIC document EJ859472).
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. **Journal of Educational Research**, 92 (2), 67-73.
- Simpson, J. & Weiner, E. (1989). **Oxford English Dictionary**. Oxford: Clarendon Press.
- Stockard, J. & Lehman, M. (2004). Influences on the Satisfaction and Retention of 1st-Year Teachers: The Importance of Effective School Management. **Educational Administration Quarterly**, 40 (5): 742-771.
- Tumasjan, A., Strobel, M. & Welpe, I. (2011). Ethical Leadership Evaluation After Moral Transgression: Social Distance Makes the Difference. **Journal of Business Ethic**, 99(4): 609-622.
- Usop, A., Askandar, K. & Langguyuan-Kadtong, M. (2013). Work Performance and Job Satisfaction among Teachers. **International Journal of Humanities and Social Science**, 3 (5): 245- 252.
- Wilken, C. & Walker, K. (2008). **Ethical issues in building and maintaining coalitions: A 10- step decision making model for choosing between right and right**. Retrieved March 30, 2016, from : [www.edis.ifas.ufl.edu/fy664](http://www.edis.ifas.ufl.edu/fy664).