

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

د. صفوت حسن عبد العزيز

د. تهاني صالح العززي

باحث- إدارة البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

مدير إدارة البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

ملخص:

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

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الرضا الوظيفي.

مقدمة:

حظيت القيادة باهتمام الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري؛ نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات لمهامها وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم. وتتميز القيادة العقلانية جواً مريحاً للعمل يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة إليهم، والقيام بكثير من العمليات والممارسات الإدارية⁽¹⁾. ومع بدايات القرن الحالي ظهرت الحاجة إلى أنماط قيادية تلبى حاجات المرؤوسين، لذا تغيرت وجهات النظر عن سلوك القائد، وأصبح التوجه في المؤسسات نحو قيادة أكثر أخلاقية⁽²⁾.

وتعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات القيادة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والمساواة والأمانة في معاملة الموظفين⁽³⁾. لذا ظهرت الحاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل مستوى، وأن مستقبل المجتمع يتوقف على هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين؛ لأن نجاح القادة يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المؤسسة⁽⁴⁾. وتعد القيادة الأخلاقية نظاماً فكرياً قائماً على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله، وتتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في القيم التي تتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحمل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم⁽⁵⁾.

وأشارت العديد من الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير ضمني إيجابي على كل من العاملين والمؤسسة، ويعد غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها؛ لأنه يضعف معنويات الأفراد ويفقد ثقتهم بالقائد⁽⁶⁾. وتوصلت العديد من الدراسات إلى أن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات منها الرضا الوظيفي⁽⁷⁾. وأظهرت بعض الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل منها: القيم، الاتجاهات، الدافعية، طبيعة العمل، أنماط القيادة، أسلوب العمل مع العاملين، الأمن الوظيفي، أسلوب التحفيز، أساليب الرقابة⁽⁸⁾.

¹ الحري، رافده عمر (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

² Van D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.

³ Daft, R. (2003). *Management*. South-Western & College Publishing Co.

⁴ Prince, H. (2006). The haditha investigation. *Dallas Morning News*. Retrieved on June, 4, from <http://www.utexas.edu/lbj/research/leadership>.

⁵ Groner, D.M (1996). Ethical leadership: The missing ingredient. *National Underwriter*, 100(51), 41-43.

⁶ Ruiz, P.C., Martines, R. (2011). Improving the "Leader Follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickledown effect on follower top response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587-608.

⁷ رفش، شهاب الدين حمد والريبي، محمد عباس خليل (2015). تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المؤسسات، مجلة جامعة بابل الإلكترونية، متاح على الرابط التالي: http://repository.uobabylon.edu.iq/journal_view.aspx?dpp=5004

⁸ حويحي، مروان أحمد (2008). 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، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مشكلة الدراسة:

تلعب القيادة دوراً مهماً في الرضا الوظيفي للعاملين إيجاباً وسلباً، وأشارت العديد من الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بأنماط القيادة مثل دراسة حويحي (2008) ⁽¹⁾، وتوصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ومستوى الأداء الوظيفي مثل دراسة كل من: الشريف (2004) ⁽²⁾، سالم (2015) ⁽³⁾. ويلاحظ ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، لذا تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟
3. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

- تحديد واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
- الكشف عن الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية ومستوى الرضا الوظيفي وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية).
- تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت.

أهمية الدراسة:

- يُمكن أن تساعد الدراسة صُنَّاع القرار والسياسات في وزارة التربية بدولة الكويت في دور القيادة الأخلاقية في التأثير الضمني الإيجابي على كل من العاملين والمؤسسة.
- يُمكن أن تساعد الدراسة صُنَّاع القرار والسياسات في وزارة التربية بدولة الكويت في طرق تحقيق الرضا الوظيفي لدى

¹ المرجع السابق.

² الشريف، طلال عبد الملك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

³ سالم، أحمد الصالح (2015). السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاممين في المؤسسات الوطنية: دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريفواي ولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر.

المعلمين ودوره في نجاح العمل ومن ثم تحقيق الأهداف.

— إفادة الباحثين لإجراء بحوث جديدة في هذا المجال من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة وما ستتوصل إليه من نتائج وتوصيات.

حدود الدراسة:

— الحدود البشرية: تضمنت عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في دولة الكويت.

— الحدود المكانية: اشتملت على المناطق التعليمية الست في دولة الكويت.

— الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الدراسي 2017/2018م.

مصطلحات الدراسة:

• القيادة الأخلاقية:

هي التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة⁽¹⁾. ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها قدرة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت على التأثير في العاملين معهم ضمن إطار أخلاقي يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، وتقاس من خلال الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية.

• الرضا الوظيفي:

هو طريقة شعور الموظف تجاه وظيفته، وهو نتيجة إدراكه مدى النجاح الذي توفره هذه الوظيفة⁽²⁾.

ويعرفه الباحثان إجرائياً بأنه مدى تقبل معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت لعملهم مع جميع الظروف والشروط المتغيرة في وزارة التربية، ويعكس هذا الرضا شعور المعلمين تجاه ما يقومون به من أعمال، ويقاس من خلال الاستبانة المستخدمة في الدراسة الحالية.

الدراسات السابقة: فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية:

أجرى دراركة والمطيري (2017)⁽³⁾ دراسة هدفت 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 اختيارهن بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها عالية جداً من وجهة نظر المعلمات، توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين

¹ الطروانة، تحسين (2010). الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

² Sodnombaljr, N. (2012). The Influence of Civil Servant's P-O Fit On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention in of Mongolia- The Moderating Effect of Job Mobility. **Master Degree of Business Administration**, Ming Chuan University, p14.

³ دراركة، أمجد والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، 223-237.

الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها، لا توجد فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية تعزى إلى متغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المكتب الإرشافي).

وهدف دراسة أبو عبلة (2015) ⁽¹⁾ إلى التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (336) معلماً ومعلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة الولاء التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم كانت كبيرة، وجاءت المجالات بالترتيب التالي: سمات العمل الإداري والفني، يليه العلاقات الشخصية، وأخيراً مجال العمل الفرقي الجماعي، وأن درجة تقدير المعلمين لولائهم التنظيمي كانت كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة. بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة المؤهل العلمي دبلوم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية موجبة دالة إحصائياً بين جميع مجالات القيادة الأخلاقية ومجالات الولاء التنظيمي.

وهدف دراسة اشتيه (2015) ⁽²⁾ إلى التعرف على العلاقة بين درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (230) معلماً ومعلمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة، تضم (50) فقرة تكونت من مجالين هما الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفع، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين عينة الدراسة حول الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي تعزى لمتغير موقع المدرسة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإدارة بالأهداف والرضا الوظيفي.

وأجرى العتيبي (2013) ⁽³⁾ دراسة إلى هدفت التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة طبق عليهم استبانتي لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية كانت مرتفعة، توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وقيمتهم التنظيمية.

¹ أبو عبلة، نور محمد أحمد (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

² أشتية، أمية عبد الله (2015). درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

³ العتيبي، أحمد بري (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

وهدفت دراسة الهندي (2013) (1) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة طبق عليهم استبانتيين: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والثانية لتحديد درجة تمكين المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة، ودرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظات غزة كانت بدرجة مرتفعة، توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم.

وهدفت دراسة العرايضة (2012) (2) إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلماً ومعلمة، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية كان متوسطاً، هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة الشريفي والتنج (2011) (3) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (610) معلم ومعلمة طبق عليهم استبانتيين: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والثانية لتحديد درجة تمكين المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة، توجد علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين.

وهدفت دراسة (Bowers2011) (4) إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في الولايات المتحدة للقيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة الجماعية من وجهة نظر المعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (209) معلم. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين درجة ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين.

وهدفت دراسة (Karakose, 2007) (5) إلى التعرف على تصورات المعلمين حول القيادة الأخلاقية للمديرين في تركيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (463) معلماً، وتم جمع البيانات من خلال استبانة. وأظهرت

¹ الهندي، محمد فضل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

² العرايضة، رائدة هاني محمود (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

³ الشريفي، عباس عبد مهدي والتنج، منال محمود محمد (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم انسانية، س (7)، ع (45)، أبريل.

⁴ Bowers (2009). Connection Between Ethical Leadership Behavior And Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher. PhD, Colleague Education, Ashland University, USA

⁵ Karakose (2007). High school teachers "perceptions regarding principals" ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8 (3) PP 464 – 43

نتائج الدراسة أن المديرين يظهرون سلوكاً أخلاقياً عالياً جداً في الإدارة في مجال التواصل، ويرى المعلمون أن مديريهم يظهرون سلوكاً مناسباً في مجال المناخ الإنساني، ويظهر المديرون سلوكاً متوسطاً في مجال صناعة القرار.

وهدفت دراسة (Joseph, 2004)⁽¹⁾ إلى التعرف على العلاقة بين ظروف العمل والرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في الهند، وتكونت عينة الدراسة من (120) معلماً ومعلمة من المدارس الخاصة، واشتملت أدوات الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الأداء الوظيفي. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي مرتفع لدى المعلمين، لا توجد فروق دالة إحصائية حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي وظروف العمل.

التعليق على الدراسات السابقة:

- اختلفت الأهداف التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية مثل دراسة كل من: دراركة والمطيري (2017)؛ أبو عبلة (2015)؛ العتيبي (2013)؛ الهندي (2013)؛ الشريف والتنج (2011)؛ (Bowers, 2011)؛ (Karakose, 2011). وهدفت بعض الدراسات إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي مثل دراسة الدوسري (2013). وهدفت بعض الدراسات إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي مثل دراسة كل: الدوسري (2013)؛ (Joseph, 2004). وهدفت بعض الدراسات إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبعض المتغيرات.

- استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، مثل دراسة كل من: دراركة والمطيري (2017)؛ الشهري (2016)؛ أبو عبلة (2015)؛ العتيبي (2013)؛ الهندي (2013)؛ واستخدمت بعض الدراسات المنهج المسحي مثل دراسة الشريف والتنج (2011).

- تتفق الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة والاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ويمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت والبالغ عددهم (13988) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (503) معلمين ومعلمات من مدارس المرحلة الثانوية بنسبة (3.6%) من مجتمع الدراسة تتضمن مستويات مختلفة من حيث الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية، وتم استرداد (482) استبانة بعد التطبيق، وتم استبعاد (25) استبانة لعدم اكتمال استجاباتها، وبذلك أصبحت عينة الدراسة تتكون من (457) معلماً ومعلمة.

¹ Joseph. B. (2004). The Relationship among working conditions job satisfaction and teachers performance in private schools. Under kottayam master kerala .

أدوات الدراسة: اشتملت أدوات الدراسة على ما يلي:

1- استبانة القيادة الأخلاقية: تم تصميم استبانة القيادة الأخلاقية بعد الاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتتكون من ثلاثة أبعاد هي: الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة وتضمن (10) عبارات، السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة وتضمن (10) عبارات، العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة وتضمن (10) عبارات، وبذلك تكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (30) عبارة. ولكل عبارة خمسة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: دائماً (5 درجات)، غالباً (4 درجات)، أحياناً (3 درجات)، نادراً (درجتان)، أبداً (درجة واحدة)، وتم التحقق من صدقها وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.87).

2- استبانة الرضا الوظيفي: تم تصميم استبانة الرضا الوظيفي بعد الاطلاع على بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتتكون من خمسة أبعاد هي: الرضا عن الذات ويضم (7) عبارات، الرضا عن طبيعة العمل وتضمن (6) عبارات، الرضا عن العلاقة بالمسؤولين ويضم (6) عبارات، البعد الاجتماعي ويضم (6) عبارات، تقييم المعلم لمهنة التدريس ويضم (6) عبارات، وبذلك تكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (30) عبارة. ولكل عبارة خمسة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وتم التحقق من صدقها وبلغ معامل ثبات الاستبانة ككل (0.80).

المعالجة الإحصائية:

تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأجريت المعالجات الإحصائية التالية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة: التكرارات Frequency، النسبة المئوية Percentage، المتوسط الحسابي Mean، الانحراف المعياري Standard Deviation، تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA، اختبار LSD، اختبار t-Test.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد التحليل الإحصائي للبيانات، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول: ما واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وتوضيحها الجداول التالية:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
1	يحترم مدير المدرسة جميع العاملين.	76.81	17.72	4.38	0.66	0.44	4.70	0.63	2	كبيرة
2	يحافظ مدير المدرسة على أسرار العمل.	75.66	19.74	3.95	0.66	0.00	4.70	0.57	1	كبيرة
3	يصدق مدير المدرسة الحديث مع المعلمين.	73.63	18.68	5.05	2.20	0.44	4.63	0.72	6	كبيرة
4	يتحلى مدير المدرسة بالصبر في إنجاز المهام.	65.79	26.32	5.70	1.97	0.22	4.55	0.71	9	كبيرة
5	ينجز مدير المدرسة المهام الموكلة إليه بإخلاص	72.53	22.42	3.08	1.76	0.22	4.65	0.65	4	كبيرة
6	يتصرف مدير المدرسة في المواقف المختلفة بشجاعة.	69.52	21.71	5.92	2.41	0.44	4.57	0.75	7	كبيرة
7	يفي مدير المدرسة بالوعد التي يقطعها على نفسه.	63.30	27.69	5.93	2.20	0.88	4.50	0.78	10	كبيرة
8	يتميز مدير المدرسة بالوضوح في سلوكه وممارساته.	68.71	22.10	6.56	1.97	0.66	4.56	0.76	8	كبيرة
9	يستشعر مدير المدرسة المسؤولية الكاملة تجاه العمل.	74.12	20.39	3.29	1.97	0.22	4.66	0.66	3	كبيرة
10	يحرص مدير المدرسة على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين والطلبة.	73.25	19.30	5.48	1.54	0.44	4.63	0.70	5	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام للْبُعد ككل									
							4.62	0.69	-	كبيرة

الخصائص الشخصية والأخلاقية

يلاحظ من الجدول السابق أن الخصائص الشخصية والأخلاقية لمدير المدرسة ككل جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للْبُعد ككل (4.62 من 5) والانحراف المعياري (0.69)، كما يلاحظ أن هذا الْبُعد يتضمن (10) عبارات، وأن درجة ممارسة المهام الخاصة بجميع العبارات جاءت بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4.50-4.50) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية، وهي الفئة التي تشير إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية كبير. ويعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية على نجاح العمل وتحقيق خطط المدرسة، لذا يتسمون بالعديد من الصفات التي تجعلهم قدوة يحتذى بها داخل العمل وخارجه، وتدفع المعلمين لبذل قصارى جهدهم لأداء المهام المكلفين بها ونجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة درازكة والمطيري (2017) التي توصلت إلى أن الخصائص الشخصية والأخلاقية تمارس بدرجة عالية جداً لدى مديرات المدارس.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوكيات الإدارية والأخلاقية

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة وفقاً للمؤشر	درجة الممارسة
11	يوضح مدير المدرسة للهام الموكلة للمعلمين.	66.96	25.99	6.61	0.22	0.22	4.59	0.64	6	كبيرة
12	يعمل مدير المدرسة على تحقيق رسالة المدرسة.	69.60	24.67	5.29	0.44	0.00	4.63	0.60	3	كبيرة
13	يتبنى مدير المدرسة الإحساس بالمسئولية لدى المعلمين.	70.42	22.74	5.30	1.10	0.44	4.62	0.68	4	كبيرة
14	يراعي مدير المدرسة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات.	69.30	23.46	6.36	0.44	0.44	4.61	0.67	5	كبيرة
15	يقدم مدير المدرسة للمساعدة والاهتمام للمعلمين الجدد.	68.21	20.53	8.17	1.99	1.10	4.53	0.82	10	كبيرة
16	يطبق مدير المدرسة الأنظمة واللوائح بعدالة على الجميع.	66.01	24.78	6.80	1.97	0.44	4.54	0.75	8	كبيرة
17	يؤكد مدير المدرسة على أهمية القيم التربوية لدى المعلمين.	73.03	20.39	5.70	0.44	0.44	4.65	0.65	2	كبيرة
18	يتبنى مدير المدرسة لدى جميع العاملين العمل بروح الفريق.	68.05	23.85	6.13	1.09	0.88	4.57	0.73	7	كبيرة
19	يحرص مدير المدرسة على تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي.	65.71	24.84	7.03	1.98	0.44	4.53	0.75	9	كبيرة
20	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم.	75.00	19.08	5.26	0.66	0.00	4.68	0.64	1	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام للبيانات ككل						4.60	0.70	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول السابق أن السلوكيات الإدارية والأخلاقية لمدير المدرسة ككل جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبيانات ككل (4.60 من 5) والانحراف المعياري (0.70)، كما يلاحظ أن هذا البُعد يتضمن (10) عبارات، وأن درجة ممارسة المهام الخاصة بجميع العبارات جاءت بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4.53-4.68). وتشير هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الثانوية على نشر القيم بين العاملين في المدرسة، والتأكيد على أهمية التزام المعلمين بأخلاقيات مهنة التعليم لدور ذلك في العلاقات بين المعلمين وبعضهم بعضاً من ناحية، والعلاقات بين المعلمين والطلبة من ناحية أخرى، ودوره في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة ونجاح العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عبله (2015) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون السلوكيات الإدارية والأخلاقية بدرجة كبيرة.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقات الإنسانية

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	درجة الممارسة
2 1	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام.	76.37	17.72	3.28	2.41	0.22	4.68	0.68	1	كبيرة
2 2	يتواضع مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين.	73.52	17.94	6.35	1.53	0.66	4.62	0.73	3	كبيرة
2 3	ينصت مدير المدرسة إلى المعلمين بكل اهتمام.	67.40	21.23	6.78	3.50	1.09	4.50	0.85	7	كبيرة
2 4	يقدر مدير المدرسة ظروف المعلمين بشكل موضوعي.	65.65	23.41	7.44	2.84	0.66	4.51	0.81	5	كبيرة
2 5	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الاجتماعية.	63.00	22.47	9.03	4.19	1.32	4.42	0.91	9	كبيرة
2 6	يعزز مدير المدرسة العلاقة الإيجابية بين المعلمين والطلبة.	65.65	23.85	7.22	2.84	0.44	4.51	0.79	4	كبيرة
2 7	يبادر مدير المدرسة في حل الخلافات التي تقع بين المعلمين.	61.18	23.46	10.75	3.51	1.10	4.40	0.89	10	كبيرة
2 8	يشجع مدير المدرسة على الحوار البناء والفعال داخل المدرسة.	65.65	22.76	8.53	2.41	0.66	4.50	0.80	6	كبيرة
2 9	يحترم مدير المدرسة العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين.	73.63	19.12	5.27	1.54	0.44	4.64	0.69	2	كبيرة
3 0	يتجنب مدير المدرسة الاتعياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة.	66.52	22.10	7.44	2.63	1.31	4.50	0.86	8	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام للبيعد ككل						4.06	0.73	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول السابق أن العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة ككل جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبيعد ككل (4.06 من 5) والانحراف المعياري (0.73)، كما يلاحظ أن هذا البيعد يتضمن (10) عبارات، وأن درجة ممارسة المهام الخاصة بجميع العبارات جاءت بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4.40- 4.68) ويرجع ذلك إلى وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية العلاقات الإنسانية في نجاح العمل، لذا يحرصون على العلاقات الجيدة مع المعلمين،

ويحترمون العادات والتقاليد التي تحدد الإطار العام لهذه العلاقات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو عبلة (2015) التي توصلت إلى أن مديري المدارس يمارسون العلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة.

وجاءت أبعاد القيادة الأخلاقية ككل بالترتيب التالي: جاء في الترتيب الأول الخصائص الشخصية والأخلاقية، يليه السلوكيات الإدارية والأخلاقية، وأخيراً العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (4.06). وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات التي توصلت إلى أن درجة القيادة الأخلاقية وجميع أبعادها لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة، مثل دراسة كل من: دراركة والمطيري (2017)؛ أبو عبلة (2015)؛ العتيبي (2013)؛ الهندي (2013)؛ (Bowers، 2011)؛ (Karakose، 2011). في حين أظهرت بعض الدراسات أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة متوسطة مثل دراسة كل من: العريضة (2012)؛ الشريف والتنج (2011).

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟ تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة وإجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، واستخدام اختبار شيفيه لمعرفة الدلالات الإحصائية عند مستوى (0.05) وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزى لمتغير الجنس (ذكور- إناث) لصالح الذكور، وعدم وجود فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو عبلة (2015) في عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأخلاقية، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة دراركة والمطيري (2017) في عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو عبلة (2015) التي توصلت إلى وجود فروق حول القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة، العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة دراركة والمطيري (2017) ودراسة أبو عبلة (2015) في عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد القيادة الأخلاقية. وللتعرف على دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حول واقع القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe Test، أظهرت النتائج ما يلي:

• توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة بين منطقة العاصمة ومبارك الكبير لصالح منطقة العاصمة، وتوجد فروق بين منطقة حولي ومبارك الكبير لصالح منطقة حولي، وتوجد فروق بين منطقة الفروانية ومبارك الكبير لصالح منطقة الفروانية.

• توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية لمدير المدرسة بين منطقة العاصمة ومبارك الكبير لصالح منطقة العاصمة، وتوجد فروق بين منطقة حولي ومبارك الكبير لصالح منطقة حولي، وتوجد فروق بين منطقة الفروانية ومبارك الكبير لصالح منطقة الفروانية.

• توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة بين منطقة العاصمة ومبارك الكبير لصالح منطقة العاصمة، وتوجد فروق بين منطقة حولي ومبارك الكبير لصالح منطقة حولي، وتوجد فروق بين منطقة الفروانية ومبارك الكبير لصالح منطقة الفروانية، وتوجد فروق بين منطقة الأحمدية ومبارك الكبير لصالح منطقة الأحمدية. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أبو عبلة (2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

النتائج الخاصة بالسؤال الثالث: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟

تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وتوضيحها الجداول التالية:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا عن الذات

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمرتبة في مستوى الرضا الوظيفي
1	أشعر بالرضا عن أدائي في العمل.	60.31	33.99	4.39	0.66	0.66	4.53	0.68	1 كبير
2	أشعر بالرضا عن اختيار مهنة التدريس.	51.65	32.31	11.87	2.86	1.32	4.30	0.88	2 كبير
3	أشجع أبنائي على اختيار مهنة التدريس.	31.06	21.81	17.40	7.71	22.03	3.32	1.52	7 متوسط
4	يتمتع المعلم بالحرية والاستقلال في العمل.	33.77	26.54	21.49	10.96	7.24	3.69	1.24	6 كبير
5	أحظى بالمكانة والتقدير في المجتمع المحلي.	41.45	30.92	16.01	6.58	5.04	3.97	1.14	4 كبير
6	تتيح مهنة التدريس فرص التجديد والابتكار.	41.45	32.68	17.11	4.61	4.17	4.03	1.07	3 كبير
7	تحقق مهنة التدريس الاستقرار النفسي للمعلم والطمأنينة على مستقبله.	36.04	25.49	21.10	9.23	8.13	3.72	1.26	5 كبير
	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل						3.94	1.11	- كبير

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الرضا عن الذات ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (3.94 من 5) والانحراف المعياري (1.11)، كما يلاحظ أن هذا البعد يتضمن (6) عبارات جاءت بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.69-4.53) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لمستوى الرضا الوظيفي، وهي الفئة

التي تشير إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كبير. ويعزى ذلك إلى أن معلمي المرحلة الثانوية يشعرون بالرضا عن أدائهم في العمل نتيجة الرضا عن اختيار مهنة التدريس، وأن المناخ التنظيمي لمدارس المرحلة الثانوية يزيد من دافعيتهم نحو العمل، كما تلعب الخصائص الشخصية الأخلاقية والسلوكيات الإدارية الأخلاقية لمديري المدارس دوراً في ذلك، مما انعكس إيجاباً على استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد. وهناك عبارة قد جاءت بدرجة متوسطة، وهي العبارة رقم (3).

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا عن طبيعة العمل

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	مستوى الرضا الوظيفي
8	أشعر بالمتعة أثناء التدريس.	58.59	27.09	10.13	2.64	1.54	4.39	0.89	1	كبير
9	أحب حضور الدورات التدريبية.	47.47	29.01	15.82	4.84	2.86	4.13	1.03	4	كبير
10	نصابي من الحصص الأسبوعية مناسب.	50.00	31.80	10.96	4.17	3.07	4.21	1.00	2	كبير
11	أتلقي إشرافاً تربوياً كافياً من كوادر مؤهلة.	46.81	29.89	14.07	7.03	2.20	4.12	1.04	5	كبير
12	يرادني في بعض الأحيان شعور بعدم الذهاب إلى المدرسة.	26.59	16.48	22.64	21.32	12.97	3.22	1.38	6	متوسط
13	توفير الإمكانيات في المدرسة يساعدي على التدريس الجيد.	43.39	33.48	17.18	4.19	1.76	4.13	0.96	3	كبير
							4.03	1.05	-	كبير

المتوسط الحسابي العام للبعد ككل

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الرضا عن طبيعة العمل ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (4.03 من 5) والانحراف المعياري (1.05)، كما يلاحظ أن هذا البعد يتضمن (5) عبارات جاءت بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (4.12-4.39)، ويعزى ذلك إلى أن معلمي المرحلة الثانوية لديهم مستوى كبير من الرضا حول طبيعة العمل. وهناك عبارة جاءت بدرجة متوسطة، وهي العبارة رقم (12)، وتعكس أن المعلمين قد يعانون من الإرهاق نتيجة كثرة المهام المكلفين بها.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا عن العلاقة بالمسؤولين

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط في	مستوى الرضا الوظيفي
14	يوجد تعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة بشكل جيد	51.32	33.11	11.40	2.41	1.75	4.30	0.89	2	كبير
15	أرى أن القائمين على التعليم لا يهتمون كثيراً بالمعلم.	34.65	27.63	20.61	10.75	6.36	3.73	1.22	5	كبير
16	تقدير المعلم من القائمين على التعليم معنوياً غير كاف.	32.38	30.62	22.69	9.25	5.07	3.76	1.15	4	كبير
17	كنوا مابتقبل مدير المدرسة اقتراحاتي وأرائي كما هي.	30.40	35.02	24.01	7.71	2.86	3.82	1.04	3	كبير
18	أنزعج كثيراً من ملاحظات المشرف التربوي على طريقة أدائي.	22.08	13.91	24.94	23.18	15.89	3.03	1.38	6	متوسط
19	علاقتي بمشرف المادة علاقة تعاونية تبادلية تسودها الثقة والاحترام.	64.76	26.87	5.07	2.86	0.44	4.53	0.76	1	كبير
	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل						3.86	1.07	-	كبير

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الرضا عن العلاقة بالمسؤولين ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (4.03 من 5) والانحراف المعياري (1.05)، كما يلاحظ أن هذا البعد يتضمن (5) عبارات جاءت بدرجة كبيرة، حيث ترواحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.73-4.53)، ويعزى ذلك إلى أن المدارس الثانوية يسودها علاقات جيدة بين مديري المدارس والمعلمين من جهة، وبين المعلمين ومشرف المادة من جهة أخرى، وقد انعكس ذلك إيجاباً على دافعية المعلمين نحو العمل وعلى مستوى رضاهم الوظيفي.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الاجتماعي

م	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط في	مستوى الرضا الوظيفي
20	يقدر أولياء الأمور إنجازاتي في المدرسة.	38.63	36.20	16.34	6.62	2.21	4.02	1.01	2	كبير
21	ينظر المجتمع إلى مهنة التدريس نظرة احترام.	32.24	32.89	21.71	8.99	4.17	3.80	1.11	4	كبير
22	يقدر المجتمع العبء الملقى على عاتق المعلم.	27.69	27.91	22.86	14.73	6.81	3.55	1.23	6	متوسط
23	تساعدني مهنة التدريس على زيادة علاقاتي الاجتماعية.	35.01	29.54	25.38	7.22	2.84	3.87	1.06	3	كبير

كبير	5	1.09	3.79	3.28	8.53	27.35	27.79	33.04	يقدر المجتمع المحلي الدور الذي تلعبه المدرسة في البيئة المحلية.	24
كبير	1	0.99	4.06	1.10	6.81	19.12	30.77	42.20	أتعاون مع أولياء الأمور في حل المشكلات التي يواجهها الطلبة.	25
كبير	-	1.08	3.85	المتوسط الحسابي العام للبعد ككل						

يلاحظ من الجدول السابق أن البعد الاجتماعي ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (3.85) من (5) والانحراف المعياري (1.08)، كما يلاحظ أن هذا البعد يتضمن (5) عبارات جاءت بدرجة كبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.79-4.06)، ويعزى ذلك إلى أن معلمي المرحلة الثانوية حريصون على حل المشكلات التي يواجهها الطلبة، لذا يتعاونون مع أولياء الأمور لحل هذه المشكلات، وقد انعكس ذلك على تقدير أولياء الأمور لإنجازات المعلمين.

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تقييم المعلم لمهنة التدريس

م	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	مستوى الرضا الوظيفي	
26	مهنة التعليم لها أثر حاسم على مستقبل الأجيال.	68.20	23.46	6.14	1.75	0.44	4.57	0.73	1	كبير	
27	تحت الأنظمة والقوانين على احترام مهنة التدريس.	48.58	26.91	14.44	7.88	2.19	4.12	1.06	2	كبير	
28	أعتقد أن الحوافز المالية المرتبطة بعملية مرضية.	30.85	23.63	19.91	10.28	15.32	3.44	1.41	5	متوسط	
29	أشعر أن مهنة التدريس ساهمت في إشباع طموحاتي.	31.06	29.52	21.59	9.03	8.81	3.65	1.25	3	متوسط	
30	فرصة الحصول على الترقية في مهنة التدريس أفضل من المهن الأخرى.	28.95	18.64	21.49	11.62	19.30	3.26	1.47	6	متوسط	
31	لن أفكر في ترك مهنة التدريس حتى وإن قدر لي العمل في وظيفة أخرى.	34.57	24.51	19.47	9.41	12.04	3.60	1.36	4	متوسط	
		المتوسط الحسابي العام للبعد ككل							3.77	1.21	كبير

يلاحظ من الجدول السابق أن تقييم المعلم لمهنة التدريس ككل جاء بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد ككل (3.77 من 5) والانحراف المعياري (1.21)، كما يلاحظ أن هذا البعد يتضمن عبارتين جاءت بدرجة كبيرة، وهما العبارة رقم (26) والعبارة رقم (27)، كما يتبين من الجدول السابق أنه يتضمن (4) عبارات جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.26-3.65). وتنعكس هذه العبارات أنه على الرغم من أن مستوى الرضا الوظيفي كبير

لدى معلمي المرحلة الثانوية إلا أنهم يرون أن الوظيفة لم تشبع طموحاتهم نتيجة أن الراتب لا يتناسب مع ارتفاع مستوى المعيشة.

وجاءت أبعاد الرضا الوظيفي ككل، بالترتيب التالي: جاء في الترتيب الأول الرضا عن طبيعة، يليه الرضا عن الذات، ثم الرضا عن العلاقة بالمسؤولين، وأخيراً تقييم المعلم لمهنة التدريس. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي كبير مثل دراسة كل من: اشتيه (2015)، (Joseph, 2004)؛ في حين توصلت بعض الدراسات إلى أن مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى المعلمين، مثل دراسة كل من: الشهرري (2016)، الدوسري (2013).

النتائج الخاصة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية)؟ تم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة وإجراء تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، واستخدام اختبار شيفيه لمعرفة الدلالات الإحصائية عند مستوى (0.05) وأظهرت النتائج ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الرضا عن الذات تعزى لمتغير الجنس (ذكور- إناث) لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق حول الرضا عن طبيعة العمل والبعد الاجتماعي، وتقييم المعلم لمهنة التدريس. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أشتيه (2015) ودراسة (Joseph, 2004) في عدم وجود فروق بين حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بقيعي (2015) التي توصلت إلى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تقييم المعلم لمهنة التدريس تعزى لمتغير المؤهل (بكالوريوس- دراسات عليا) لصالح ذوي المؤهل بكالوريوس، وعدم وجود فروق حول الرضا عن الذات والرضا عن طبيعة العمل والرضا عن العلاقة بالمسؤولين والبعد الاجتماعي. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة أشتيه (2015) في عدم وجود فروق حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الرضا عن العلاقة بالمسؤولين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما توجد فروق حول الرضا عن الذات والرضا عن طبيعة العمل، والبعد الاجتماعي، وتقييم المعلم لمهنة التدريس. وللتعرف على دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حول المحاور السابقة تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe Test، وأظهرت النتائج ما يلي:

- توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الرضا عن الذات بين ذوي الخبرة (1-5 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (1-5 سنوات).
- توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الرضا عن طبيعة العمل بين ذوي الخبرة (1-5 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (1-5 سنوات).
- توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول البعد الاجتماعي بين ذوي الخبرة (1-5 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (1-5 سنوات)، ووجود فروق بين ذوي الخبرة (6-10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (6-10 سنوات).

• توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول تقييم المعلم لمهنة التدريس بين ذوي الخبرة (1-5 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (1-5 سنوات)، ووجود فروق بين ذوي الخبرة (6-10 سنوات) وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لصالح ذوي الخبرة (6-10 سنوات).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الرضا عن الذات، والرضا عن طبيعة العمل، وتقييم المعلم لمهنة التدريس تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أشتيه (2015) التي توصلت إلى عدم وجود فروق حول الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

- وجود فروق حول الرضا عن العلاقة بالمسئولين، والبعد الاجتماعي، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (5.491)، (2.282) بنفس الترتيب، والدلالة الإحصائية لها أصغر من (0.0001). وللتعرف على دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة حول المحاور السابقة تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe Test، وأظهرت النتائج ما يلي:

• توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الرضا عن العلاقة بالمسئولين بين منطقة العاصمة ومبارك الكبير لصالح منطقة العاصمة، وتوجد فروق بين منطقة الجهراء ومبارك الكبير لصالح منطقة الجهراء.

• توجد فروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول البعد الاجتماعي بين منطقة العاصمة ومبارك الكبير لصالح منطقة العاصمة، وتوجد فروق بين منطقة الجهراء ومبارك الكبير لصالح منطقة الجهراء.

النتائج الخاصة بالسؤال الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت؟

تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الرضا الوظيفي، ومعرفة الدلالات الإحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول (26): معاملات الارتباط بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي

القيادة الأخلاقية					المتغير
القيادة الأخلاقية ككل	العلاقات الإنسانية	السلوكيات الإدارية الأخلاقية	الخصائص الشخصية الأخلاقية	البُعد	
**0.405	**0.421	**0.365	**0.348	الرضا عن الذات	الرضا الوظيفي
**0.433	**0.428	**0.385	**0.403	الرضا عن طبيعة العمل	
**0.377	**0.374	**0.327	**0.368	الرضا عن العلاقة بالمسئولين	
**0.355	**0.335	**0.328	**0.335	البعد الاجتماعي	
**0.265	**0.281	**0.223	**0.238	تقييم المعلم لمهنة التدريس	
**0.449	**0.452	**0.397	**0.412	الرضا الوظيفي ككل	

(**) دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بدرجة متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين الرضا عن الذات وكلٍ من: الخصائص الشخصية الأخلاقية (ر= 0.348)، السلوكيات الإدارية الأخلاقية (ر= 0.365)، العلاقات الإنسانية (ر= 0.421)، الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية (ر= 0.405).
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بدرجة متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين الرضا عن طبيعة العمل وكلٍ من: الخصائص الشخصية الأخلاقية (ر= 0.403)، السلوكيات الإدارية الأخلاقية (ر= 0.385)، العلاقات الإنسانية (ر= 0.428)، الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية (ر= 0.433).
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بدرجة متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين الرضا عن العلاقة بالمسؤولين وكلٍ من: الخصائص الشخصية الأخلاقية (ر= 0.368)، السلوكيات الإدارية الأخلاقية (ر= 0.327)، العلاقات الإنسانية (ر= 0.374)، الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية (ر= 0.377).
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بدرجة متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين البعد الاجتماعي وكلٍ من: الخصائص الشخصية الأخلاقية (ر= 0.335)، السلوكيات الإدارية الأخلاقية (ر= 0.328)، العلاقات الإنسانية (ر= 0.335)، الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية (ر= 0.355).
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بدرجة ضعيفة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين تقييم المعلم لمهنة التدريس وكلٍ من: الخصائص الشخصية الأخلاقية (ر= 0.238)، السلوكيات الإدارية الأخلاقية (ر= 0.223)، العلاقات الإنسانية (ر= 0.281)، الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية (ر= 0.265).
- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بدرجة متوسطة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين الدرجة الكلية للرضا الوظيفي وكلٍ من: الخصائص الشخصية الأخلاقية (ر= 0.412)، السلوكيات الإدارية الأخلاقية (ر= 0.397)، العلاقات الإنسانية (ر= 0.452)، الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية (ر= 0.449).

وتعكس النتائج السابقة الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في الرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما يعكس أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي وسير العملية التعليمية وتوفير المناخ المناسب لنجاحها، وتحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية. ومن النتائج السابقة نستخلص وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يوصي الباحثان بما يلي:

- أن تهتم وزارة التربية في دولة الكويت بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من خلال التأكيد عليها كجزء من تقييم المديرين وترقيتهم، واعتبار امتلاك الضوابط الأخلاقية مكوناً أساسياً لها، ومعياراً أساسياً لاختيار مديري المدارس.
- ضرورة الاهتمام بممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، نظراً لما ثبت من أهميتها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- تبني برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية تساهم في تنمية مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية، ودورها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
- عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل لتوعية مديري المدارس الثانوية بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

- توعية المشرفين التربويين بأهمية إعادة النظر في طرق تقييم أداء المعلمين حتى لا ينعكس ذلك سلباً على دافعيتهم نحو العمل والرضا الوظيفي.
- توعية المجتمع بأهمية تقدير العبء الملقى على عاتق المعلم حتى ينعكس ذلك إيجاباً على الرضا الوظيفي.
- التأكيد على أهمية زيادة فرص الحصول على الترقية في مهنة التدريس مقارنةً ببعض المهن الأخرى.

البحوث المقترحة:

امتداد لما توصلت إليه الدراسة الحالية يقترح الباحثان إمكانية إجراء الدراسات التالية:

- إجراء دراسات وبحوث حول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي مع عينات أخرى تختلف عن عينة الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات وبحوث حول دور القيادة الأخلاقية في الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت.
- إجراء دراسات وبحوث حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.
- إجراء دراسات وبحوث حول علاقة القيادة الأخلاقية بمتغيرات أخرى.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

1. أبو عبلة، نور محمد أحمد (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
2. أشتية، أمية عبد الله (2015). درجة تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
3. بقيعي، نافز أحمد عبد (2015). العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي وكالة الغوث الدولية في منطقة إربد التعليمية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج (11)، ع (4).
4. الحريري، رافده عمر (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
5. حويبي، مروان أحمد (2008). 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، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. دراركة، أمجد والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2).
7. الدوسري، حسين مرضي (2013). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

8. رفش، شهاب الدين حمد والربيعي، محمد عباس خليل (2015). تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المؤسسات، مجلة جامعة بابل الإلكترونية، متاح على الرابط التالي: http://repository.uobabylon.edu.iq/journal_view.aspx?dpp=5004
9. سالم، أحمد الصالح (2015). السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاممين في المؤسسات الوطنية: دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريفواي ولاية الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر.
10. الشريف، طلال عبد الملك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
11. الشريف، عباس عبد مهدي والتنح، منال محمود محمد (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلمهم، مجلة علوم انسانية، س (7)، ع (45)، أبريل.
12. الشهري، عبد الله سعد سعيد (2016). دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، المجلة التربوية الدولية، مج (5)، ع (12)، ج (2).
13. الطروانة، تحسين (2010). الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
14. العتيبي، أحمد بريكي (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
15. العرايضة، رائدة هاني محمود (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
16. الهندي، محمد فضل (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

17. Bowers (2009). Connection Between Ethical Leadership Behavior And Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher، PhD، Colleague Education، Ashland University، USA.
18. Daft، R. (2003). **Management**. South-Western & College Publishing Co.
19. Groner، D.M (1996). Ethical leadership: The missing ingredient، **National Underwriter**، 100(51)، 41-43.
20. Joseph، B. (2004). The Relationship among working conditions job satisfaction and teachers performance in private schools، Under kottayam master kerala .
21. Karakose (2007). High school teachers "perceptions regarding principals" ethical leadership in Turkey، **Asia Pacific Education Review**، 8 (3) PP 464 – 43
22. Prince، H. (2006). The haditha investigation، **Dallas Morning News**، Retrieved on June، 4، from <http://www.utexas.edu/lbj/research/leadership>.
23. Ruiz، P.C.، Martines، R. (2011). Improving the " Leader Follower" relationship: Top manager or supervisor? The ethical leadership trickledown effect on follower top response. **Journal of Business Ethics**، 99(4)، 587-608.



- 24.Sodnombaljr. N. (2012). The Influence of Civil Servant's P-O Fit On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention in of Mongolia- The Moderating Effect of Job Mobility. **Master Degree of Business Administration**. Ming Chuan University, p14.
- 25.Van D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. **Journal of Management**. 37(4), 1228-1261.