

درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن

لينا محمد حسن زهران

باحثة، دبلوم عام في تكنولوجيا المعلومات في التربية، وزارة التربية والتعليم، الأردن

استلام البحث: 20/01/2022 مراجعة البحث: 15/03/2022 قبول البحث: 17/03/2022

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة تقيس مجالات أبعاد القيادة الأخلاقية مكونة من (24)، واستبانة الرضا الوظيفي للمعلمات ومكونة من (12) فقرة، بعد التأكد من صدقها وثباتها وتطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (230) معلمة في لواء الرصيفة/ الأردن، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، في الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2022. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الأبعاد المعبرة عن متغير القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديرات المدارس قد حصلت جميعها على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.44-3.66)، وهي متوسطات ذات درجات متوسطة، وأن المستوى العام لفقرات مستوى الرضا الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (7.22)، ووجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية التي تتبعها مديرات المدارس الحكومية مع الرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمات في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي والخبرة). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الأخلاقية، من خلال تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية، والاهتمام بمتطلبات الرضا الوظيفي لدى المعلمات والبحث عن طرق لرفع مستوياتهن وأدائهن الوظيفي.

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

Abstract

The study aimed to identify the degree to which public school principals in Rusaifa District practice ethical leadership and its relationship to female teachers' job satisfaction from their point of view. To achieve the objectives of the study, the descriptive correlative approach was adopted. The study tools included a questionnaire that measures the dimensions of ethical leadership, consisting of (24) and a questionnaire on job satisfaction for female teachers, consisting of (12) items., after verifying its validity and stability, and applying it to the study sample consisting of (230) female teachers in Rusifah District / Jordan, who were chosen randomly, in the second semester of the year 2021/2022. Among the most prominent findings of the study: that the dimensions expressing the moral leadership variable prevalent among school principals have all obtained arithmetic averages that ranged between (3.44-3.66), which are averages of medium degrees, and that the general level of the job satisfaction items came at a medium degree. With an arithmetic average (3.53) and a standard deviation (7.22), and there is a correlative relationship between the moral leadership followed by the principals of public schools with the job satisfaction of the female teachers from their point of view. The results also showed that there were no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of female teachers' response in the degree of practicing moral leadership among public school principals, which is attributed to the (educational qualification and experience) variable. The study recommended the need to strengthen ethical leadership, by adopting an administrative philosophy and organizational methods that support the implementation of the principles and dimensions of ethical leadership and paying attention to the requirements of female teachers' job satisfaction and searching for ways to raise their levels and job performance.

Keywords: Ethical leadership, Job Satisfaction, public schools.

المقدمة

تعد الأخلاق ركيزة من الركائز التي تقوم عليها المجتمعات الإنسانية، وتؤدي دور كصمام أمان في العلاقات الاجتماعية بين القوى العاملة في المؤسسات كافة والتربوية خاصة، لهذا فقد استوجب على قائد المؤسسة أن يكون مدركاً للمهارات الإدارية والفنية والشخصية التي تمكنه من إتمام واجباته، وتلبية احتياجات المرؤوسين على أكمل وجه، تماشياً مع الرؤية المستقبلية المتمثلة في تنمية المؤسسة، وتطويرها، وإيجاد مجتمع تنظيمي تسوده الأخلاق ومكارمها.

وبسبب التزايد المعرفي في عدد المدارس، كان من الضروري وجود نمط قيادي جديد يحكم هذا التطور والتزايد والتغير السريع في المجتمع، وعليه يجب على القادة أن يمتلكون المهارات اللازمة لتطبيق وتعزيز الممارسات الإيجابية التي تحقق الوصول إلى الهدف المنشود والارتقاء بالمؤسسة سواء في مكونات الوسط التربوي أو في منهجية العمل الإداري (العنزي وعبد العزيز، 2018). وبناء على ذلك اقتضت الحاجة إلى التركيز على بناء شخصية أخلاقية للقائد وإكسابه المعارف والمهارات، وتفعيل مبادئ القيادة الأخلاقية لديه كالإخلاص، الصدق، والأمانة، والعدالة، والموضوعية، والتواضع، والمساءلة، والالتزام، والوضوح، والسرية في العمل، وتقييم أداء العاملين بصدق (العنبي 2013). والقيادة الأخلاقية هي التي تعتمد المبادئ الأخلاقية والتي توفر الأسس اللازمة لمختلف المفاهيم الحديثة في العمل الإداري للمنظمات (الدجاني وداد، 2020).

ويذهب هذا المفهوم (القيادة الأخلاقية) إلى ما هو أبعد من الالتزام بالقيم والسلوكيات والمثل الخلاقية السامية من قبل القيادات الأخلاقية لتشمل دعم والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، وتوفير مناخ أخلاقي، واتخاذ القرارات التي تعزز من جودة مخرجاتهم، وبذل الجهد وتأدية العمل بأمانة، والذي يتم بشكل منهجي موضوعي وصولاً لتشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية تهدف إلى بناء مؤسسة تربوية بقيادة أخلاقية (السعود، 2013).

لذلك تعد القيادة مصدراً لنجاح أي مؤسسة تربوية، لأن العمل الإداري يتطلب عقلاً يستوعب مختلف جوانبها، لذا تم التوجه إلى تبني أنماط ونماذج قيادية حديثة، تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، وتهتم بالمرؤوسين وتعزز نموهم، والتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة والمستندة إلى الوصاية والهرمية وسلطة المركز، وذلك ضمن إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة ونوعية إنتاجها والإعتناء بالعامل والإهتمام به (الملاحيم، 2020).

والمؤسسات التربوية هي إحدى المجالات التفاعلية التي يتفاعل ضمنها القائد التربوي والعاملين، الأمر الذي يحقق المرونة بينهم، والقائد الناجح يجب عليه أن يتمتع بقدرات وصفات شخصية وخبرات ميدانية وإلمام بطبيعة العمل، إضافة إلى الجانب الإنساني، والذي يشغل جزءاً كبيراً من وظيفته، وهذا بدوره يتطلب إستحداث وسائل قيادية حديثة تساهم في الكشف عن قدرات العاملين والعمل كفريق واحد من خلال تفويض السلطة والذي يعتبر التجسيد العملي لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وخلق التفاعل مع جماعة العمل، والذي يؤدي إلى الإنسيابية في العمل باستعمال رموز ومعاني فيما بينهم تسهل عملية التواصل وتوثيق الصلة، وهو ما يخلق مؤشرات إيجابية من شأنها تكوين الرضا الوظيفي للعاملين، مما يتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر (العنزي وعبد العزيز، 2018).

لذلك يعد الرضا الوظيفي أحد الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه، لما له من آثار إيجابية على العاملين والمؤسسة في الوقت نفسه، والذي يؤدي إلى استقرار العاملين فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لديهم، فالعديد من الدراسات كدراسة عصماني (2017) والتي تناولت الرضا الوظيفي إشارة منها إلى مدى الإخلاص والولاء الذي يبديه العاملين اتجاه عملهم، مما ينعكس على تقبلهم لأهداف المؤسسة التي يعملون بها، إضافة إلى تقانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل لتحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتلعب القيادة الأخلاقية دوراً ريادياً في الرضا الوظيفي للعاملين، وأحد أهم أسباب نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية، لذا فإن الرضا الوظيفي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال دعم ومساندة قيادات تلك المؤسسات التعليمية، وليس أي قيادة هي التي تستطيع رفع وتحسين مستوى أداء موظفيها، إلا بقيادة تمتلك الممارسات والسلوكيات الأخلاقية (عصماني، 2017). حيث أظهرت نتائج العديد من الدراسات التربوية والإدارية كدراسة العرايضة (2012) والشريفي والتتح، (2011)، والعنزي (2016)، وأبو علبة (2015)، أهمية الإدارة المدرسية وضرورة التزامها بالقيم الأخلاقية لأنها تعد نموذجاً ومصدراً أخلاقياً لكل من العاملين والطلبة مما يحقق رسالتها ويرتقي بها إلى مستويات فاعلة بالأداء الإداري والتربوي.

كما أن القيادة الأخلاقية من الضروريات الأساسية في الإدارة المدرسية، وتنعكس آثارها الإيجابية على العملية التربوية، وعلى مستوى الالتزام التنظيمي والعلاقات الاجتماعية للعاملين في المدرسة، فالمدرسة هي الجهة المسؤولة عن تحقيق الأهداف وتنمية وإعداد الطلبة، وتقع مهمة نجاحها في أداء رسالتها على العنصر البشري (الإدارة والعاملين)، ولأن مدير المدرسة هو القائد فعليه أن يتمتع بأخلاقيات المهنة كي يجعل العاملين يساهمون معه في تحقيق الأهداف كونه مصدر ثقة لديهم، درادكه والمطيري (2017). ومن خلال عمل الباحثة كمعلمة في مدرسة حكومية في لواء الرصيفة، لاحظت وجود عدد من المؤشرات الدالة على قصور في ممارسة القيادة الأخلاقية رغم أهميتها وانعكاسها الإيجابي على سلوكيات المعلمات والتزامهن التنظيمي، وذلك لأن مديرات المدارس لا يولونها اهتماماً كبيراً، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية من حيث (الصفات الإدارية الأخلاقية، الصفات الإدارية الشخصية، صفات العلاقات الإنسانية) من وجهة نظرهن؟

السؤال الثاني: ما مستوى الرضى الوظيفي لدى معلمات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظرهن؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية التي تتبعها مديرات المدارس الحكومية مع الرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمات في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية تعزى إلى متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

أهداف الدراسة:

- 1- معرفة درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية (الصفات الإدارية الأخلاقية، الصفات الإدارية الشخصية، صفات العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهن).
- 2- معرفة مستوى الرضى الوظيفي لدى معلمات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظرهن.
- 3- التعرف على وجود علاقة ارتباطيه بين القيادة الأخلاقية التي تتبعها مديرات المدارس الحكومية مع الرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن.
- 4- الكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية تعزى إلى متغيري الخبرة، والمؤهل العلمي).

أهمية الدراسة:

للدراسة الحالية أهميتين الأولى أهمية نظرية، والثانية أهمية تطبيقية وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من موضوع معرفة واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، كما يمكن للأدب النظري الوارد في هذه الدراسة أن يضيف معرفة جديدة للباحثين، وقد يرفد المكتبة العربية بإطار نظري جديد حول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج التي سوف تسفر عنها، لما ستقدمه من نتائج وتوصيات لفئات مختلفة ستستفيد منها، كمديري المدارس، ومسؤولي التخطيط في وزارة التربية والتعليم، ومديري التربية والتعليم في المحافظات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية التي حققها التعليم بارتباطه بعملية النمو والتطور، ولذلك يؤمل أن يستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

- 1- وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال تزويد القائمين على العملية التربوية في لواء الرصيفة وصناع القرار ببعض المؤشرات التي يلزمهم تبنيها لتطوير مهارات قيادة المدارس في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، وتصميم البرامج التدريبية التي تساعد على ذلك، مما ينعكس بشكل ايجابي على العملية التعليمية، وتحسين مخرجاتها.
- 2- مديري المدارس، وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من توضيح لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تتحدد هذه الدراسة في جميع المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة للعام الدراسي 2021/2022.

- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2021/2022.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمات المدارس الحكومية في تربية لواء الرصيفة في الأردن.
- الحدود الموضوعية: واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

القيادة الأخلاقية: عرفها الكبير (2016: 37) بأنها "مجموعة من السمات والقدرات الفائقة والتي تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقف محدد".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: نمط قيادي تقوم به المديرية من خلال الشعور باحتياجات العاملين في ضوء العلاقات الإنسانية، وفي الصفات التي يجب أن تتوفر لدى مديرات المدارس وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

الرضا الوظيفي: هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف داخل المؤسسة بشكل عام تجاه عمله، بسبب تحقيق احتياجاته، ورغباته في العمل، ويعد من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية الموظفين وتحفيزهم (عصماني، 2017).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: الشعور الإيجابي الذي يتكون لدى المعلمات نحو عملهن واتجاه ظروفهن وحوافزهن المادية والمعنوية، والعلاقات التي يبننها داخل جو العمل ومدى ارتياحهن بما يقمن بهن من مهام وأعمال وما يملكن من صلاحيات مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية لديهن، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة المعدة لهذه الدراسة.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها وأهميتها:

تعد الأخلاق قاعدة إسلامية أساسية لسعادة الإنسان، وهي التي تتحكم في العمل الإداري، إذ تقوم على أساس قوي وقاعدة صلبة وهما القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة. فالتغيير قد يصيب الإنسان، ولا يصيب الأخلاق في ذاتها، فكما ترتقي الأمم بالأخلاق فإن المؤسسات تزدهر وترتقي وتتطور وتسود فيها القيم والمبادئ والأخلاقية (الملاحيم، 2020).

لذلك لا يمكن للإدارة أن تكون بمعزل عن القيم الأخلاقية للمجتمع، والمعتقدات الأساسية التي يعتنقها أفرادها، فالمدير في المدرسة هو المسؤول الأول والمشرف المقيم على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، وعليه الالتزام التام بأحكام الشريعة الإسلامية والتقيّد بالأنظمة والتعليمات وقواعد السلوك واجتتاب ما هو مغلّ بشرف مهنته، وتهيئة البيئة التربوية الصحيحة الصالحة لبناء شخصية الطالب من جميع جوانب النمو وإكسابه الخصال الحميدة (درادكة والمطيري، 2017).

وأشار (Dion & Michel, 2012) في دراسته أن القيادة الأخلاقية الناجحة تتطلب مراعاة للجوانب الأخلاقية ; إذ أصبحت من الممارسات الرئيسية والمهمة في المؤسسات التربوية في اليابان، كإصدار مدونات أخلاقية بمثابة موجه ومرشد أخلاقي للقيادات فيها تحدد لهم ما يجب عليهم فعله وما لا يجب فعله؛ مما انعكس بشكل ايجابي في توافر قيادات أخلاقية لديها من القيم والمبادئ الأخلاقية ما جعلها ملتزمة بالمحافظة على جودة العمل والتميز في الأداء.

أما السعود (2014) فقد رأى أن موضوع القيادة التربوية من الموضوعات التي من الممكن أن يشعر بها الفرد على أنها معروفة ضمنياً، من خلال الخبرة ولا يوجد أي ضرورة لبذل الجهد في دراستها، ولكن الباحثين والعلماء أظهروا أنها من الموضوعات التي يمكن ممارستها وإدراكها من خلال المعرفة العلمية والحس العام أو من خلال الحدس الشخصي، بالإضافة إلى الكتابات الفلسفية حول موضوع الأخلاق.

ومفهوم القيادة الأخلاقية يحث على التأكيد بالتزام القيادات الأخلاقية بالمثل والقيم والسلوكيات الأخلاقية السامية، ودعمهم للمرؤوسين والتزامهم لمثل هذه السلوكيات في العمل، بطريقة منهجية وموضوعية من أجل بناء المؤسسة التربوية، وتعزف القيادة الأخلاقية بأنها مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة المدرسية عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس برضا العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية والإدارية والعلاقات الإنسانية (درادكة والمطيري، 2017).

أما اكريم (2012) فقد عرفها بأنها "مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة كالمصادقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة الصادرة عن القيادات الإدارية بهدف تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسيه، من خلال توضيح التوقعات، ومناقشة القضايا، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية". وعليه سنتناول في هذه الدراسة توضيح أبعاد القيادة الأخلاقية وأهميتها والدراسات السابقة ذات الصلة.

أبعاد القيادة الأخلاقية:

تتظر بعض الدراسات كدراسة الدف (2017) والشملان (2016) إلى أن القيادة الأخلاقية أبعد من كونها مجموعة مفاهيم ومعارف، بل هي احترام وأخلاق يعيشه القائد مع ذاته يدعم به العاملين معه لكي يحملوا المسؤولية بقلوب راضية وعقول منفتحة، وأن يضع لنفسه ميثاقاً أخلاقياً ملزماً، ليحكم بالمنطق على الأمور المختلفة، وهذا بدوره يُحقق من خلال قيادة أخلاقية تتسم بالعديد من السمات، ومن هذا المنطلق لخصت أبعاد القيادة الأخلاقية في أربعة أبعاد، وذلك على النحو الآتي:

1- الأبعاد الشخصية: وهي الأبعاد التي تركز على مبادئ العدالة في توزيع الواجبات على المرؤوسين، وتحري الصدق والوفاء بالعهود المقطوعة، وتقبل النقد، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت.

2- الأبعاد الإدارية: وهي الأبعاد التي تركز على الإشراف على تنفيذ العمل داخل الوحدة الإدارية بنفسه، وعلى موضوعية اتخاذ القرارات الإدارية، لتحقيق العدالة والشفافية في تطبيق القانون والنظام، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، ومنح المرؤوسين التسهيلات اللازمة وبما يتفق مع ظروف الموقف، وتشجيعهم على إنجازاتهم وتحفيزهم على العمل بروح الفريق.

3- الأبعاد المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: وتركز هذه الأبعاد على آلية التعامل مع المرؤوسين، وذلك باحترامهم ودعمهم، وتقديرهم، والمحافظة على أسرار الآخرين، وكذلك الاهتمام بإشباع رغباتهم وتقديرها، ومراعاة ظروفهم والوقوف معهم، والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية.

4- الأبعاد المتعلقة بالعمل بروح الفريق: وتركز على تعزيز ثقة المرؤوسين بأنفسهم وبقدراتهم، وتنمية روح المسؤولية الاجتماعية لديهم، وتعزيز روح التعاون والانسجام فيما بينهم، واستثمار طاقاتهم من أجل مصلحة العمل؛ وتنسيب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم.

أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية:

أشار الدجاني وداود (2020). إلى أن التزام القائد التربوي بأخلاقيات المهنة عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة التربوية، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين جودة مخرجاتها، حيث أن أخلاقيات القائد تقود إلى بذل الجهد، وتأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بغير تردد، لذلك فإن القائد التربوي (مدير المدرسة) هو المكلف بالقيام بجميع الأعباء الوظيفية فيها، ويساعده في ذلك المعلمون لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية قيّمة وسليمة تتمتع بالخلق القويم، وتترسخ فيها القيم السامية، لذا يعد المدير حجر الأساس في صلاح المدرسة أو إفسادها، حيث يؤثر فساد المدير على المدرسة كما يأتي:

1- ميل المدير الفاسد لاختيار من هم على شاكلته لملي الوظائف الشاغرة، وتولي المسؤوليات الحساسة، مما يؤثر

على القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة. (عابدين، 2011).

2- تدني احترام العاملين في المدرسة للمدير، ولمركزه الوظيفي بشكل عام، مما يؤثر على علاقة المدير مع

المعلمين وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية (السلمي، 2008).

الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم التي اكتسبت أهمية خاصة في المجال التربوي وعلم النفس بصفة خاصة، على اعتباره مفهوم متداخل الأبعاد، نظراً لتعلقه بمشاعر الفرد تجاه عمله وميوله وتوقعاته مقابل ما يقدمه من عمل، وبين ما يحصل عليه بالفعل، إذ أن العلماء اختلفوا في تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من هذه الأبعاد، ومقدار مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي (عبد السلام، 2015).

ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي، حيث أنه لا زال موضوع للنقاش والجدال بينهم، ويعود السبب في ذلك إلى تعدد المجالات التي تناولته في الدراسات، فموضع الرضا هو موضوع شخصي بحت، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر، لذلك تطرق الأدب الإداري إلى العديد من التعريفات للرضا الوظيفي، منها ما عرفته عبد العظيم (2007) على أنه "حالة وجدانية يشعر بها المعلم عندما يزداد ما يرضيه من عوامل في العمل يترتب عليها إشباع حاجاته ورغباته التي يأمل بها عما لا يرضيه، والناجمة عن حالة توازن بين قدرات وميول وطموحات وسمات شخصية المعلم واستعداده العلمي مع متطلبات بيئة العمل البشرية والمادية". بينما عرفته عزون (2021) على أنه "مصطلح يطلق كتعبير عن

مشاعر الفرد نتيجة شعوره بالقناعة والارتياح، والسعادة، نتيجة تقبله لعمله، وهذا ما يتوقف حسب ما يراه الفرد لظروف عمله، وفقاً لعدة عوامل ومتغيرات سواء كانت مادية أو معنوية، تسهم بشكل فعال في إحساس الفرد بالرضا أو عدم الرضا تجاه عمله".

عوامل الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي كما أشارت لها عزون (2021) نذكر أهمها:

- 1- **طبيعة العمل وتنوع المهام:** وهذا يتمثل بطبيعة العمل وما يتضمنه من تنوع في المهام والمسؤوليات والتي تعود للموظف، حيث يشعر الموظف بالرضا عن عمله عندما يُمنح صلاحيات لإنجازه ويقدره الآخرون.
- 2- **الأجر:** وهو ما يتقاضاه الموظف مقابل العمل الذي ينجزه، ويكون إما بصورة نقدية أو بصورة سلع وخدمات.
- 3- **الحوافز المادية والمعنوية:** وهي العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه على أحسن وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، بهدف تحقيق الفعالية المطلوبة" الهيتي (2005).
- 4- **تدريب الموظفين:** يعد تدريب الموظفين من أولويات نجاح أي العمل، حيث يسمح التدريب للموظفين باكتساب المعارف والأفكار لتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وتعزيز الخبرات وتغيير الاتجاهات نحو الأفضل، لذلك يعتبر التدريب الجانب المكمل لمرحلة إعداد الأفراد في الوظائف المختلفة (برنوطي، 2004).
- 5- **الترقية:** ويقصد بها رفع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، وتكون ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية، وذلك بعد استيفاء شروط هذه الترقية، وتتمثل بالأقدمية، والكفاءة (كنعان، 2009).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الدجاني وداد (2020). التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الارتباطي، وبتطوير استبانتي الأولى للقيادة الأخلاقية وتضم ثلاثة مجالات والثانية الالتزام التنظيمي، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، تكونت عينة الدراسة من (370) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية حصلت على متوسط كلي (3.24)، فيما حصلت ممارسة الالتزام التنظيمي على متوسط كلي (3.27) حيث جاءت كلاهما بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة لصالح الفئة 10 سنوات فأكثر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

أما دراسة الملاحيم (2020) فقد هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لدى مدرء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم توزيع 110 استبانات حيث خضعت للتحليل، ومن أهم النتائج أنه بلغ المتوسط الحسابي الكلي للقيادة الأخلاقية (3.61) وبمستوى تقدير كلي متوسط، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة ودالة احصائيا بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم، وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بممارسة قادة المدارس الثانوية الحكومية لمجالات القيادة الخلاقية لما من أهمية في رفع مستويات الأداء لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية.

وأجرت الزهراني (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمات، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمات بمحافظة قلو، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات مفردات عينة البحث لدرجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية، تبعا لمتغيرات: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، اتبع البحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية، تألفت من (253) معلّمة من معلّات المدارس الحكوميّة بمراحلها الثلاث بمحافظة قلو للعام الدراسي 1439-1440هـ، ولتحقيق أهداف البحث تمّ تطبيق استبانة ، وكشفت نتائج البحث أن تقديرات مفردات عينة البحث لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلّات بمحافظة قلو جاءت بدرجة (عالية جدًا)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلّات (4.39)، وهو متوسط يشير إلى مستوى رضا وظيفي (عالي جدًا) لدى المعلّات بمحافظة قلو، وكشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطيّة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكوميّة بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلّات.

وهدف دراسة العبادي والإبراهيم (2019) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (317) معلماً ومعلمه، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد استبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على عدة مجالات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الوسطين الحسابيين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس تعزى للجنس والتخصص، ووجود هذه الفروقات تعزى لمتغير الخبرة (10 فأكثر)، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس تختص بآليات العمل التعاوني من المعلمين والقادة الإداريين، لتمكينهم من ممارسة هذا البعد الأخلاقي في القيادة بشكل أكثر فاعلية.

أما العنزي وعبد العزيز (2018) فقد أجريا دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار في منطقة القسيم / السعودية، تكونت عينة الدراسة من (100) مشرف تربوي. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة

رؤساء أقسام الإشراف التربوي للقيادة التحويلية كانت عالية، وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية اتخاذ القرار كانت مرتفعة. بينت النتائج عدم وجود فروق في درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل والخبرة. كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة احصائياً بين القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرار.

وأجرى تورهان وسيلكي (Celike & Turhan, 2011) دراسة هدفت إلى تحديد أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية والمهنية على تصورات المعلمين حول العدالة التنظيمية، وأشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة مديري المدارس العادية والمهنية لسلوكيات القيادة الأخلاقية متدني من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الأخلاقية الخاصة بالعدالة بين المعلمين والمعلمات، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وبين العدالة التنظيمية.

وقام أبويلا، (Abwalla, 2014) بدراسة هدفت إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة التي يمارسها المدراء ودورهم في أداء المعلمين الوظيفي في المدارس الثانوية العامة في ولاية جامبيلا في أثيوبيا، وتكونت عينة الدراسة التي أجريت على عشر مدارس ثانوية عامة من (170) معلماً و (20) مديراً، واستخدمت الاستبانة والمقابلة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أساليب القيادة وأداء المعلمين، وكشفت النتائج أن النمط الديمقراطي كان يمارس في المدارس الثانوية العامة وأن أداء المعلمين كان متوسطاً، وأن هناك دور للمديرين في صنع القرار والتصال وتحسين مستوى أداء المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل دراسة درادكة (2020)، ودراسة الملاحيم (2020)، ودراسة الزهراني (2020)، ودراسة العبادي والإبراهيم (2019)، ودراسة العنزي وعبد العزيز (2018)، ودراسة أبويلا، (2014) (Abwalla). من حيث الأبعاد المعبرة عن متغير القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديرات المدارس وحصلت جميعها على متوسطات حسابية متوسطة، كما اتفقت معها من حيث المنهج المستخدم وأداه الدراسة، كما اتفقت أيضاً مع دراسة أبويلا، (2014) (Abwalla)، ودراسة الزهراني (2020). من حيث وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية التي تتبناها مديرات المدارس الحكومية مع الرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، وتلك العلاقة هي علاقة إيجابية (طردية).

أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة كل من الزهراني (2020) والعنزي وعبد العزيز (2018). من حيث أن المستوى العام لفقرات مستوى الرضا الوظيفي جاءت بدرجة عالية جداً، لذلك تميّزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات الأخرى في أنها بحثت في واقع ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن في حدود علم الباحثة

الطريقة والاجراءات:

يتناول هذا الجزء وصف منهجية الدراسة، وأفرادها، كما يتناول وصفاً لأدوات الدراسة وإجراءاتها ومعالجتها الإحصائية التي استخدمت فيها.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي الارتباطي، لملائمته طبيعة موضوعها، والذي يتطلب جمع البيانات حول متغيرات الدراسة، ومن ثم تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينهما، وإيجاد قيمة تلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي، من خلال ما يسمى بمعامل الارتباط.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالي من جميع معلمات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، والذي يبلغ عددهن (1901) معلمة، وبالرجوع إلى التقرير الإحصائي مديرية التربية والتعليم / قسم التخطيط التربوي.

عينة الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من (230) معلمة من معلمات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة، حيث تم اختيارهن بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (1901) معلمة في الفصل الدراسي الثاني لعام 2021-2022، حيث تم التواصل معهن من خلال استبانة إلكترونية عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي، وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة:

الجدول (1). توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	131	57.0
	دبلوم عالي	41	17.8
	ماجستير	51	22.2
	دكتوراه	7	3.0
الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	19.6
	من 5 - 10 سنوات	113	49.1
	أكثر من 10 سنوات	72	31.3
	Total	230	100.0

أدوات الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانتين للدراسة، استبانة القيادة الأخلاقية مكونة (24) فقرة، واستبانة الرضا الوظيفي والتي تكونت من (12) فقرة، حيث تم تطويرهما من خلال الإطلاع على دراسات تناولت القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي كدراسة درادكة (2020)، ودراسة الزهراني (2020)، والعبادي والإبراهيم (2019)، وعزون (2021). كما استفادت الباحثة من المقاييس المستخدمة في هذه الدراسات، واختارت بعض الفقرات وأعادت صياغتها، وصاغت بعض الفقرات في

ضوء الأدب النظري المتشكل لديها، وقد تكونت الاستبانيتين بصورتها النهائية من (36) فقرة يقابلها تدرج خماسي (غالباً =5، دائماً =4، أحياناً =3، نادراً =2، ابداً =1) وتوزعت فقرات أداتي الدراسة كالآتي:

أداة الدراسة الأولى: القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديرات المدارس، ويتضمن هذا الجزء (24) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي: (الصفات الإدارية الأخلاقية (8 فقرات)، الصفات الإدارية الشخصية (8 فقرات)، صفات العلاقات الإنسانية (8 فقرات)).

أداة الدراسة الثانية: مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات في مدارس لواء الرصيفة من وجهة نظرهن: ويتضمن هذا المجال (12) فقرة.

صدق أداتا الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم تطوير استبانتي الدراسة من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن ثم تم إعادة صياغة بعض الفقرات بما يتناسب مع الدراسة، وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في المجال التربوي وعددهم (9)، وقد تم تعديل عدد من الفقرات وإضافة أخرى بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين، وبلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين أكثر من 85% وهي نسبة مقبولة لقياس صدق الأداة.

ثانياً: صدق البناء:

للتأكد من صدق بناء أداتي الدراسة، تم إيجاد معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة والدرجة الكلية لمحورها، وذلك من أجل تحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التمييز، والفقرات التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) تعتبر متدنية ويجب حذفها (Linn & Gronlund, 2012)، والجداول الآتية تبين ذلك:

جدول (2). معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد أداة الدراسة الأولى والدرجة الكلية لمحورها

القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديرات المدارس					
الصفات الشخصية الأخلاقية		العلاقات الإنسانية الأخلاقية		الصفات الإدارية الأخلاقية	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	.610**	9	.375**	17	.510**
2	.614**	10	.281**	18	.649**
3	.607**	11	.671**	19	.648**
4	.590**	12	.698**	20	.764**
5	.588**	13	.613**	21	.432**
6	.562**	14	.677**	22	.677**
7	.614**	15	.739**	23	.717**

.714**	24	.688**	16	.553**	8
** معنوية عند مستوى 0.01					

يتبين من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن معاملات تميز جميع فقرات القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديرات المدارس قد تراوحت ما بين (0.375-0.764)، وهي قيم دالة عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) وهي فقرات تتمتع بتميز عالي كونها أكبر من (0.25)، وهذا يدل على أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3). معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة الثانية والدرجة الكلية لمحورها

مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات	
الفقرة	معامل الارتباط
1	.585**
2	.540**
3	.723**
4	.722**
5	.765**
6	.497**
7	.655**
8	.694**
9	.700**
10	.644**
11	.514**
12	.658**
** معنوية عند مستوى 0.01	

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن معاملات تميز فقرات بعد " مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات" قد تراوحت ما بين (0.514-0.765)، وهي قيم دالة عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) وهي فقرات تتمتع بتميز عالي كونها أكبر من (0.25)، مما يدل على أن الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أدوات الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداتي الدراسة من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient)، وذلك كما يلي:

الجدول (4). معاملات كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة

البعد	معامل كرونباخ ألفا
أداة الدراسة الأولى	0.82
الصفات الشخصية الأخلاقية	0.87
العلاقات الإنسانية الأخلاقية	

0.83	الصفات الإدارية الأخلاقية
0.88	القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديرات المدارس
0.80	مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمات

أداة الدراسة الثانية

من خلال القيم الظاهرة في الجدول (2) نلاحظ أن جميعها صالحة لغايات الدراسة، حيث تكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة كرو نباخ ألفا أكبر من (0.60) (Sekaran, 2013)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة.

المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الحزمة الإحصائية Spss لإدخال البيانات بعد ترميزها لتتم عملية تحليلها والإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، حيث تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة الموافقة على فقرات الدراسة وتم تحديد درجة الموافقة من خلال الصيغة الآتية:

1.33 =	1 - 5	=	الحد الأعلى - الحد الأدنى	طول الفترة =
	3		عدد المستويات	

ليكون عدد المستويات كالتالي:

المستوى	الفترة
المنخفض	2.33 - 1
المتوسط	3.67 - 2.34
المرتفع	5 - 3.68

2. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

3. معامل ثبات أداة الدراسة (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

4. اختبار ارتباط بيرسون (Pearson correlation).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

تحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية من حيث (الصفات الإدارية الأخلاقية، الصفات الإدارية الشخصية، صفات العلاقات الإنسانية) من وجهة نظر المعلمات؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المعبرة عن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية

المتغير	المتوسط	الانحراف	%	الدرجة	الرتبة
---------	---------	----------	---	--------	--------

			المعياري	الحسابي	
3	متوسطة	68.8	.655	3.44	الصفات الشخصية الأخلاقية
1	متوسطة	73.2	.655	3.66	العلاقات الإنسانية الأخلاقية
2	متوسطة	72.5	.688	3.62	الصفات الإدارية الأخلاقية
	متوسطة	71.5	.574	3.58	المؤشر العام

من خلال النتائج في الجدول (5) نلاحظ أن الأبعاد المعبرة عن متغير القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديرات المدارس قد حصلت جميعها على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.44-3.66)، وهي متوسطات ذات درجات متوسطة، وقد حصل بعد "العلاقات الإنسانية الأخلاقية" على أعلى الدرجات المتوسطة وبعد "الصفات الشخصية الأخلاقية" على أقل الدرجات، وبلغ المعدل الكلي (3.58) وهو معدل ذو درجة متوسطة، مما يدل على أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية من حيث (الصفات الإدارية الأخلاقية، الصفات الإدارية الشخصية، صفات العلاقات الإنسانية) من وجهة نظر المعلمات جاءت ضمن المستوى المتوسط. وتعود الباحثة بسبب هذه النتيجة إلى قلة وعي مديرات المدارس لمفهوم القيادة الأخلاقية، وكيفية ممارستها في بيئة العمل، وتخوفهن من ممارسة هذا النوع من القيادة الذي يمكن أن يكون أقرب إلى التسيبية، إضافة إلى قلة الدورات التأهيلية والورش التدريبية التي خضعت لها مديرات المدارس قبل ممارستها العمل الإداري، والحرفية في تطبيق النظام والتعليمات على أرض الواقع، وتركيز وزارة التربية على تعليمات محدد في أسس تعيين مديري المدارس كالخبرة والمؤهل العلمي وإهمال شخصيتهم القيادية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة درادكة (2020)، ودراسة الملاحيم (2020)، ودراسة الزهراني (2020)، ودراسة العبادي والإبراهيم (2019)، ودراسة العنزي وعبد العزيز (2018)، ودراسة أبويلا، (Abwalla, 2014).

وفيما يلي تفصيل للفقرات المعبرة عن أبعاد القيادة الأخلاقية:

الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الصفات الشخصية الأخلاقية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	الدرجة
تحافظ على أسرار المعلمات.	4.00	1.022	79.9	مرتفعة
تقبل نقد الآخرين برحابة صدر.	3.77	1.035	75.3	مرتفعة
تراعي الظروف الإنسانية عند المعلمات.	3.63	1.129	72.5	متوسطة
تطبق المنظومة الأخلاقية الشخصية في تعاملها مع المعلمات.	3.53	1.064	70.5	متوسطة
تحترم شخصية كل معلمة.	3.49	1.136	69.7	متوسطة
تخصص الوقت الكافي للاستماع لآراء المعلمات.	3.41	1.221	68.2	متوسطة
تطبق مديرة المدرسة العدالة على جميع المعلمات	3.01	1.072	60.3	متوسطة
تتحرى الصدق في تعاملها مع المعلمات.	2.70	1.160	54.0	متوسطة
المؤشر الكلي	3.44	.655	68.8	متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن المستوى العام لفقرات بُد الصفات الشخصية الأخلاقية متوسطة وتراوح ما بين (2.70-3.63)، حيث حصلت الفقرة "تراعي الظروف الإنسانية عند المعلمات" على أعلاها، والفقرة "تتحرى الصدق في تعاملها مع المعلمات" على أدناها، عدا الفقرتين "تحافظ على أسرار المعلمات، تتقبل نقد الآخرين برحابة صدر" فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (4.00، 3.77) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.44) بانحراف معياري (0.655)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية من حيث (الصفات الشخصية الأخلاقية) من وجهة نظر المعلمات جاءت ضمن المستوى المتوسط.

الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعبرة عن العلاقات الإنسانية الأخلاقية

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	80.4	1.021	4.02	تهتم بالحاجات الإنسانية لدى المعلمات.
مرتفعة	78.9	1.007	3.94	تتصف بالنزاهة في تعاملها اليومي مع الآخرين.
مرتفعة	77.9	1.163	3.90	تشارك المعلمات مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة وداخلها.
مرتفعة	75.7	1.084	3.78	تنسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى العاملين معها كافة.
متوسطة	72.9	1.111	3.64	تعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معها.
متوسطة	69.6	1.246	3.48	تتمتع بثقة عالية من المعلمات.
متوسطة	67.4	1.136	3.37	تتصف بالمرونة في تعاملها مع الآخرين.
متوسطة	63.1	1.172	3.16	تبذل جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المعلمات.
متوسطة	73.2	.655	3.66	المؤشر الكلي

يلاحظ من الجدول (7) أن المستوى العام لفقرات بعد العلاقات الإنسانية الأخلاقية متوسطة وتراوح ما بين (3.16-3.64)، حيث حصلت الفقرة "تعطي انطباعاً إيجابياً للمسؤولين عن العاملين معها" على أعلاها، والفقرة "تبذل جهداً كبيراً لتحسين أوضاع المعلمات." على أدناها، عدا الفقرات "تهتم بالحاجات الإنسانية لدى المعلمات، تتصف بالنزاهة في تعاملها اليومي مع الآخرين"، تشارك المعلمات مناسباتهم الاجتماعية خارج المدرسة وداخلها، تنسب النجاح الذي تحققه المدرسة إلى العاملين معها كافة" فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (4.02، 3.94، 3.90، 3.78) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.66) بانحراف معياري (0.655)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية من حيث (العلاقات الإنسانية الأخلاقية) من وجهة نظر المعلمات جاءت ضمن المستوى المتوسط.

الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المعبرة عن الصفات الإدارية الأخلاقية

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
--------	---	-------------------	-----------------	--------

مرتفعة	87.7	.972	4.38	توضح أولويات العمل للمعلمات بشكل واضح.
مرتفعة	81.6	.927	4.08	تتحمل مسؤولية قراراتها.
متوسطة	71.7	1.057	3.59	تسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامها بالمبادئ الأخلاقية.
متوسطة	68.9	1.154	3.44	تركز على قيم القيادة وأخلاقياتها في عملها.
متوسطة	68.4	1.156	3.42	تحاسب المقصرات بعد التأكد من تقصيرهن.
متوسطة	67.4	1.163	3.37	تستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارة شؤون المدرسة.
متوسطة	67.1	1.067	3.36	تسهل أمور سير العمل للمعلمات.
متوسطة	67.0	1.122	3.35	تشعر المعلمات بالاستقرار الوظيفي.
متوسطة	72.5	.688	3.62	المؤشر الكلي

يلاحظ من الجدول (8) أن المستوى العام لفقرات بعد الصفات الإدارية الأخلاقية متوسطة وتراوح ما بين (3.35-3.59)، حيث حصلت الفقرة " تسعى لتحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامها بالمبادئ الأخلاقية" على أعلاها، والفقرة " تشعر المعلمات بالاستقرار الوظيفي." على أدناها، عدا الفقرتين "توضح أولويات العمل للمعلمات بشكل واضح..، تتحمل مسؤولية قراراتها" فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (4.38، 4.08) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.62) بانحراف معياري (0.688)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية من حيث (الصفات الإدارية الأخلاقية) من وجهة نظر المعلمات جاءت ضمن المستوى المتوسط.

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى الرضى الوظيفي لدى معلمات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس

الحكومية

الدرجة	%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفعة	80.3	1.055	4.01	أجد التقدير التام من مديرة المدرسة لجهودي.
مرتفعة	75.0	1.123	3.75	يحقق لي عملي مكانة جيدة في المجتمع تتناسب طموحاتي.
مرتفعة	74.4	1.028	3.72	يوفر لي عملي فرصة الحصول على الحوافز المادية والمعنوية.
متوسطة	73.0	1.153	3.65	يحقق لي عملي الأمان والشعور بالطمأنينة لضمان الاستمرار به.
متوسطة	71.9	1.064	3.60	المهام المطلوبة مني تتناسب مع طبيعة عملي.

يتم توزيع الأعمال بين المعلمات بتوازن.	3.58	1.098	71.7	متوسطة
افكر بمشكلات عملي حتى خارج المدرسة.	3.54	1.184	70.9	متوسطة
يوفر لي عملي فرصة اكتساب الخبرات والمهارات.	3.52	1.228	70.3	متوسطة
الوصف الوظيفي لطبيعة عملي واضح ودقيق.	3.51	1.064	70.3	متوسطة
لدي الرغبة في الاستمرار في عملي حتى التقاعد.	3.41	1.159	68.3	متوسطة
يتفق عملي مع ميولي وقدراتي الشخصية.	3.28	1.176	65.7	متوسطة
يوفر لي عملي فرصاً للتقدم والترقية كما أستحق.	2.72	1.176	54.3	متوسطة
المؤشر العام	3.53	.722	70.5	متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن المستوى العام لفقرات مستوى الرضا الوظيفي متوسطة وتراوح ما بين (2.72-3.65)، حيث حصلت الفقرة " يحقق لي عملي الأمان والشعور بالطمأنينة لضمان الاستمرار به" على أعلاها، والفقرة " يوفر لي عملي فرصاً للتقدم والترقية كما أستحق" على أدناها، عدا الفقرات " أجد التقدير التام من مديرة المدرسة لجهودي، يحقق لي عملي مكانة جيدة في المجتمع تناسب طموحاتي، يوفر لي عملي فرصة الحصول على الحوافز المادية والمعنوية " فقد حصلت على درجات مرتفعة بلغت (4.01، 3.75، 3.72) على التوالي، وبلغ المتوسط العام (3.53) بانحراف معياري (0.722)، وهو متوسط ذو درجة متوسطة. مما يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظرهن جاء ضمن المستوى المتوسط. وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى قلة شعور المعلمات بالرضا عن أدائهن في العمل نتيجة لقلة الرضا في اختيارهن لمهنة التدريس، وأن المناخ التنظيمي للمدارس يقلل من دافعيتهن نحو العمل، كما تلعب الخصائص النفسية والشخصية والسلوكية لمديرة المدرسة في ذلك مما يعكس على دافعيتهن للعمل، إضافة إلى الإرهاق الذي يتعرضن إليه لكثرة المهام التي يكلفن بها. واختفت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2020) والعنزي وعبد العزيز (2018).

الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: هل توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة الأخلاقية التي تتبعها مديرات المدارس الحكومية مع الرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث تم ايجاد معاملات ارتباط بيرسون، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (10). معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة ما بين بين القيادة الأخلاقية التي تتبعها مديرات المدارس الحكومية مع الرضا

الرضا الوظيفي للمعلمات

مستوى الرضا	الرضا الوظيفي لدى	المعلمات
الصفات الشخصية الأخلاقية	536**	
العلاقات الإنسانية الأخلاقية	521**	
الصفات الإدارية الأخلاقية	581**	
القيادة الأخلاقية السائدة لدى مديرات	634**	
المدارس		

**** معنوية عند مستوى 0.01**

من خلال قيم معاملات ارتباط بيرسون في الجدول (10) نلاحظ أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية التي تتبعها مديرات المدارس الحكومية مع الرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، وتلك العلاقة هي علاقة إيجابية (طردية). وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية لمديرات المدارس، تؤثر إيجابياً في الرضا الوظيفي لدى المعلمات، مما يعكس أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي وسير العملية التعليمية وتوفير البيئة المناسبة لنجاحها، وتحقيق الأهداف المنشودة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الملاحيم (2020)، و دراسة درادكة (2020). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبويلا، (Abwalla, 2014)، ودراسة الزهراني (2020).

الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمات في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية تعزى إلى متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

(أ) تبعاً لمتغير المؤهل العملي:

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع (أ)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (11). اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير متغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية الأخلاقية	دبلوم عالي	41	3.56	.532	3	1.089	2.594	.053
	ماجستير	51	3.24	.669				
	دكتوراه	7	3.23	.831				
	بكالوريوس	131	3.49	.663				
	Total	230	3.44	.655				
العلاقات الإنسانية الأخلاقية	دبلوم عالي	41	3.75	.620	3	.264	.612	.608
	ماجستير	51	3.57	.623				
	دكتوراه	7	3.66	1.015				
	بكالوريوس	131	3.67	.659				
	Total	230	3.66	.655				
الصفات الإدارية الأخلاقية	دبلوم عالي	41	3.70	.583	3	.608	1.289	.279
	ماجستير	51	3.59	.693				
	دكتوراه	7	3.16	.895				
	بكالوريوس	131	3.64	.703				
	Total	230	3.62	.688				
القيادة الأخلاقية	دبلوم عالي	41	3.67	.479	3	.470	1.433	.234
	ماجستير	51	3.47	.567				

السائدة	دكتوراه	7	3.35	.826
لدى	بكالوريوس	131	3.60	.587
مديرات	Total	230	3.58	.574
المدارس				

من خلال قيم F الظاهرة في الجدول (11) نلاحظ أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمات في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن المديرة التي تتحلّى بالصفات القيادية الأخلاقية والتي اكتسبتها من خلال المواقف اليومية أو كانت فطرية، نشأت وتطورت خلال فترة حياتها دون أن ترتبط بدرجة العلمية التي حصلت عليها، وهنا نؤكد أن الخبرة نقطة ارتكاز فاعلة أكثر من المؤهل العلمي الذي هو شرط للتعين. وانفقت هذه النتيجة مع دراسة العنزي وعبد العزيز (2018)، ودراسة درادكة (2020).

(ب) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع (ب)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول (12). اختبار تحليل التباين الأحادي لتأثير متغير سنوات الخبرة

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الصفات الشخصية	أقل من 5 سنوات	45	3.57	.590	2	0.521	1.218	.298
	من 5-10 سنوات	113	3.43	.719				
	أكثر من 10 سنوات	72	3.38	.580				
	Total	230	3.44	.655				
العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	45	3.76	.583	2	.508	1.187	.307
	من 5-10 سنوات	113	3.60	.718				
	أكثر من 10 سنوات	72	3.70	.587				
	Total	230	3.66	.655				
الصفات الإدارية	أقل من 5 سنوات	45	3.69	.696	2	1.319	2.832	.061
	من 5-10 سنوات	113	3.52	.729				
	أكثر من 10 سنوات	72	3.75	.592				
	Total	230	3.62	.688				
القيادة الأخلاقية	أقل من 5 سنوات	45	3.68	.527	2	.476	1.449	.237
	من 5-10 سنوات	113	3.51	.641				
	أكثر من 10 سنوات	72	3.61	.480				
	Total	230	3.58	.574				
مديرات المدارس								

من خلال قيم F الظاهرة في الجدول (12) نلاحظ أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة المعلمات في درجة رضاهن عن ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتعزو الباحثة سبب ذلك أن جميع المعلمات يمرون بنفس الظروف الوظيفية، وتمارس عليهن القيادة الأخلاقية من عينة متشابهة بيئياً واجتماعياً ودينياً وتأهلياً، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العنزي وعبد العزيز (2018).

التوصيات:

- 1- ضرورة تعزيز القيادة الأخلاقية، من خلال تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية.
- 2- وضع منظومة قيمة ومبادئ أخلاقية للقيادة الأخلاقية تلائم مديري المدارس بشكل عام، وتتناسب مع معطيات الدين والتراث والمجتمع الأردني.
- 3- الاهتمام بمتطلبات الرضا الوظيفي لدى المعلمات والبحث عن طرق لرفع مستوياتهن وأدائهن الوظيفي.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو الدف، محمود (2017). درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية للقيادة الخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو علبة، نور (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الأزهر، غزة.
- أكريم، محمد سليمان محمد (2012) نموذج مقترح لتأثير سلوكيات القيادة الخلاقية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، ص 549 - 596 .
- الدجاني، ياسمين و داود، هناء (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(14): 1-24.
- درادكه، أمجد والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية للعلوم التربوية. 13(2) 223 - 237 .
- الزهراني، سلوى بنت عطية (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلاوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2(185): 674-723.
- زهية، عزون (2021). الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 13(1): 774-787.

- السعود، راتب (2013). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- السعود، راتب (2014). بناء المنظومة الخلاقية في المؤسسات التربوية، ورقة بحثية محكمة ومنشورة، الندوة الدولية العلمية الثالثة: التربية آفاق مستقبلية، من 2 - 5 / 3 / 2014 ، جامعة الباحة.
- السلمي، علي (2008). العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار المعارف.
- الشريفي، عباس عبد مهدي والتنح، منال محمود (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(3): 122 - 140.
- الشملان، خالد عبد العزيز (2016). دور سلوكيات القيادة الخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الكاديمي: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، المجلد (27)، العدد (3).
- عابدين، محمد عبدالقادر (2011). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار النشر للشروق والتوزيع.
- العبادي، أحمد عبد الله و الإبراهيم، عدنان بدري (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس، مجلة العلوم التربوية، 1(1): 344-392.
- العرايضة، رائدة هاني (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- عصماني، مريم (2017). القيادة والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة (رسالة ماجستير) جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- العنزي، تهاني صالح وعبد العز، صفوت (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، من وجهة نظرهم، مجلة جيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 44: 49-58.
- العنزي، خيرية (2016). تصورات المعلمين نحو درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت (رسالة ماجستير منشورة) جامعة الكويت، الكويت.
- الكبير، أحمد (2016). القيادة الخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الجزء (1)، دار الملك فهد للطباعة، السعودية.
- كنعان، نواف (2009). القانون الإداري، الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة، عمان: دار للثقافة النشر والتوزيع.
- الملاحي، عودة إبراهيم (2020). القيادة الأخلاقية لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في لواء الشوبك وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(35): 1-18.
- الهييتي، خالد عبد الرحيم (2005). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2 عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

المراجع الأجنبية:

- Abwalla, B. (2014).The principals Leadership style and teacher performance in Secondary Schools of Gambella Regional States; Unpublished MA, Thesis, Jimma. University Ethiopi.
- Dion. Michel (2012). Are ethical theories relevant for ethical Leadership? Leadership & Organization Development. *Journal; Bradford*. Vol (33). Iss. 1, 4- 24.
- Linn, Robert & Grounlund, Norman E (2012). Measurement and Assessment In Teaching, 11th edition
- Sekaran, U & Bougie, R., (2013), Research Methods For Business: A Skill –Building Approach, 6th, John Wiley & Sons.
- Turhan, M & Celike, V. (2011). The effect of ethical leadership behavior of school principals on social justice in school .E- journal of New World Science Academy Educational Science, 6(1), 23- 29.