



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

علاقة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين

إعداد

دعاء عماد حسن حجازي

إشراف

د. جعفر أبو صاع

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.




2024

علاقة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية بالرضا
الوظيفي للمعلمين في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين

إعداد

دعاء عماد حسن حجازي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2024/10/01م، وأجيزت:

 التوقيع	د. جعفر أبو صاع المشرف الرئيسي
 التوقيع	د. مروان علاونة المشرف الخارجي
 التوقيع	د. حسن محمد تيم المشرف الداخلي

الإهداء

خالقي الذي ما ضاق بابه يوماً على دعائي وكان يقيني في الحياة وفي الدعاء ومنحني الصبر لأكمل هذا

المشوار الصعب وكتب لي من الحظ الوفير في أهلي وأصدقائي وكل ما حولي إلى العلي التقدير.

إلى معلم البشرية وهاديها من الظلام إلى النور.. إلى سيد الخلق محمد عليه أفضل السلام وأتم التسليم.

إلى من وهباني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، فكان رضاها عني سبباً لأن يوفقني

الله، وكان دعاؤهما مصنعاً للنجاح والتوفيق "والدي ووالدتي".

إلى شقائق النعمان والقلوب التي غمرتني بالمحبة وتمنت لي النجاح "إخوتي وأخواتي".

إلى من سار معي نحو الحلم خطوةً بخطوة وبذرةً ببذرة وحصدناه معاً "زوجي العزيز".

إلى فلذات كبدي -محمود وسلمى وحمور العين- ومن أستمد منهم الطاقة والأمل وتحملوا تقصيري وانشغالي

أطفالي الأحبة.

إلى أساتذتي الأفاضل، فمنهم تعلمت كيف أصيغ العبارات، وكيف أحتكم إلى القواعد، وأهتدي إلى المسار

الصحيح، كما أهديتها إلى زملائي وزميلاتي، والذين كان لهم الفضل في الدعم المستمر لي حتى أنجزت هذه

الرسالة.

دعاء عماد حجازي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم،
وبعد؛

فإنني أشكر الله جميل الشكر أن أعانني ووقفني على إنجاز هذه الرسالة، ثم أتوجه بخالص الشكر إلى
الأساتذة المشرف على رسالتي الرسالة الدكتور " جعفر أبو صاع" الذي كان له الأثر الأكبر في مساعدتي
على إتمام هذا العمل بأساليبه المميزة وسمو أخلاقه، وأتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الذي تعلمت منه
الكثير وحصلت منه على المعلومات الوفيرة والحديثة والعالمية في تخصص الإدارة التربوي.

ويشرفني أن يشارك في المناقشة كل من الدكتور مروان علاونة والدكتور حسن تيم

وفي النهاية أتوجه بالشكر لكل من مدّ لي العون أو المساعدة بأي شكل كان ولو بأمر بسيط.

دعاء عماد حجازي

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

علاقة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

دعاء عماد حسن حجازي

اسم الطالبة:

دعاء حجازي

التوقيع:

2024/10/01

التاريخ:

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص
1	الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري
1	1.1 مقدمة الدراسة
2	1.2 الخلفية النظرية
22	1.3 الدراسات السابقة
30	1.4 التعقيب على الدراسات السابقة
32	1.5 مصطلحات الدراسة
33	1.6 مشكلة الدراسة وأسئلتها
35	1.7 فرضيات الدراسة
36	1.8 أهداف الدراسة
37	1.9 أهمية الدراسة
38	1.10 حدود الدراسة
40	الفصل الثاني: الطريقة والإجراءات
40	2.1 منهجية الدراسة
40	2.2 مجتمع الدراسة
40	2.3 عينة الدراسة
41	2.4 أدوات الدراسة

49	2.5 متغيرات الدراسة.....
50	2.6 إجراءات تنفيذ الدراسة.....
51	2.7 المعالجات الإحصائية.....
52	الفصل الثالث: عرضنتائج الدراسة.....
52	3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
59	3.2 النتائج المتعلقة بالفرضيات.....
66	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات.....
66	4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
70	4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
82	4.3 التوصيات.....
84	المراجع العلمية.....
92	الملاحق.....
b	Abstract.....

فهرس الجداول

- جدول (1.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية) 41
- جدول (2.2): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30) 43
- جدول (3.2): قيم معامل ثبات مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومجالاته بطريقة ألفا كرونباخ 44
- جدول (4.2): قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30) 46
- جدول (5.2): قيم معامل ثبات مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا 47
- جدول (6.2): درجات احتساب مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين 49
- جدول (3.1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً 52
- جدول (2.3): المتوسطات 53
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال السلوكيات الإدارية والأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 53
- جدول (3.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 54
- جدول (4.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الخصائص الشخصية والأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 55
- جدول (5.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً 104
- جدول (6.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات البيئية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 104
- جدول (7.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال بيئة العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 105

- جدول (8.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 105
- جدول (9.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية 106
- جدول (10.3): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس 106
- جدول (11.3): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 107
- جدول (12.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 107
- جدول (13.3): نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 108
- جدول (14.3): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال: (الخصائص الشخصية والأخلاقية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 108
- جدول (15.3): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس 109
- جدول (16.3): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 109
- جدول (17.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 110
- جدول (18.3): نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الرضا الوظيفي ومجالاته للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 111
- جدول (19.3): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال: (الإشراف التربوي) للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة . 111

جدول (20.3): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين (ن=307)..... 112

جدول (21.3): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسهام أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين 112

فهرس الملاحق

92	ملحق (أ): مقاييس الرسالة قبل التحكم.....
99	ملحق (ب): قائمة السادة المحكمين.....
100	ملحق (ج): مقاييس الرسالة بعد التحكم.....
104	ملحق (د): الجداول.....

علاقة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين

إعداد

دعاء عماد حسن حجازي

إشراف

د. جعفر وصفي أبو صاع

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية والرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، من خلال عمل استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم والبالغ عددهم (2326) معلماً ومعلمة اختير منهم عينة بلغت (307) معلماً ومعلمة من المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ككل بلغ (3.87) وبنسبة مئوية (77.4%) وبتقدير مرتفع، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ككل بلغ (3.71) وبنسبة مئوية (74.2%) وبتقدير مرتفع، كم بينت النتائج عدم وجود فروق في القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية تعزى إلى متغير الجنس، بينما جاءت الفروق دالة على مجال العلاقات الإنسانية إذ جاءت لصالح الذكور؛ ووجود فروق في القيادة الأخلاقية ومجالاتها باستثناء مجال: (العلاقات الإنسانية) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح مؤهل ماجستير فأعلى، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للمعلمين وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسات القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس، زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، حيث تُشير هذه العلاقة إلى أن القادة الذين يتبعون أساليب قيادية قائمة على النزاهة والعدالة والشفافية يُسهمون في تعزيز مشاعر الرضا والارتياح لدى المعلمين، مما يُحسن من الأداء المهني ويزيد من الالتزام بالعمل.

وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها انبثقت عنها توصيات عدّة، أهمّها: العمل على تعزيز القيادة الأخلاقية، من خلال تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الأخلاقية، الرضا الوظيفي، مديري ومعلمي المدارس الحكومية، محافظة طولكرم.

الفصل الأول

المقدمة والإطار النظري

1.1 مقدمة الدراسة

القيادة الأخلاقية تُعد ذات أهمية كبيرة في مجال التعليم، حيث تؤثر إيجابياً على الأفراد والمؤسسات من خلال تلبية الاحتياجات المختلفة والتأثير على الشؤون الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، والتربوية. فهي تُسهم في تعزيز النزاهة، العدالة، والشفافية في العمل التعليمي، مما يزيد من التزام العاملين وجودة التعليم. يتحمل القادة في هذا المجال مسؤولية أخلاقية فريدة لتشكيل القيم والأفكار الإيجابية، حيث تُحكم المؤسسات على أساس سلوك أعضائها، كما أن الممارسات غير الأخلاقية تؤدي إلى ضرر لا يقتصر على الإدارة فحسب، بل يمتد إلى المؤسسة والمجتمع (الشهري، 2020).

في السياق الفلسطيني تلعب القيادة الأخلاقية دوراً حيوياً في التعليم، حيث يُعد تعزيزها ضرورياً لمواجهة التحديات الكبيرة وضمان نجاح العملية التعليمية؛ كما يُعتبر التعليم في فلسطين جزءاً مهماً من بناء المجتمع، حيث تساهم القيادة الأخلاقية في تحسين جودة التعليم وتلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني في ظل الظروف المعقدة. ويتحمل القادة التربويون في المدارس مسؤولية كبيرة في نشر القيم الإيجابية وتعزيز بيئة تعليمية قائمة على التعاون، التقدير المتبادل، والالتزام المهني (الشهري، 2020).

في المدارس، تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل مباشر على الموظفين من خلال تعزيز ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة والعمل. يعتمد نجاح المدارس على التزام المديرين والمعلمين بقيم العدالة، الأمانة، النزاهة، والمساءلة (مومني، 2020) تساهم القيادة الأخلاقية في تحقيق الانسجام بين الاحتياجات الفردية والمجتمعية، مما يعزز العدالة والمساواة بين الموظفين، حيث يُعتبر القادة الأخلاقيون البارعون مفتاح النجاح على جميع المستويات بفضل التزامهم بخدمة الآخرين (الضامن و نور، 2021).

تُظهر الأبحاث أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي (العرفان، 2021) أظهرت دراسة السلمي، محرز، والسلمي (2021) أن القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم العام تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، الذي بدوره يسهم في تحقيق الأهداف ودفع العملية التعليمية نحو النجاح (الزهراني و شريف، 2020) يلعب الرضا الوظيفي دوراً محورياً في جوانب مختلفة من أداء الموظفين، مثل التغيب، دوران الموظفين، والمواقف تجاه التغيير (الشهومي، الحدابي، و الدباء، 2021).

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة الأخلاقية للمديرين في المدارس ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي. تُعد القيادة الأخلاقية مفهوماً إدارياً حديثاً شهد تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة داخل المؤسسات التربوية، حيث تُعتبر من العوامل الأساسية لنجاحها. إن تعزيز القيادة الأخلاقية يسهم في تحسين بيئة المدارس بشكل إيجابي، نظراً لأهميتها الكبيرة في المجال التربوي وصلتها الوثيقة بمهنة التعليم.

1.2 الخلفية النظرية

القيادة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أي منظمة أو فريق عمل. فهي عملية توجيه وتنسيق الجهود نحو تحقيق أهداف محددة، من خلال تأثير القائد على الأفراد وتشجيعهم للعمل بكفاءة وتقان؛ وتتطلب القيادة الفعالة مجموعة من المهارات، مثل القدرة على اتخاذ القرارات، التواصل الفعال، والتحفيز.

مفهوم القيادة

القيادة هي عملية التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة؛ فهي تُعد عنصراً حيوياً في جميع مجالات الحياة سواء في الإدارة أو التعليم أو السياسة أو المجتمع. القيادة لا تقتصر فقط على إصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات، بل تتضمن أيضاً تحفيز الأفراد، إلهامهم، وإعطائهم الدعم والتوجيه اللازم لتحقيق الأهداف المشتركة (درادكة، الدجاني، و داوود، 2020).

القيادة هي مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق أو المؤسسة، وتوجيه جهودهم بشكل فعال للوصول إلى الأهداف المحددة، ويقوم القائد الفعال بتوظيف المهارات الاجتماعية والقدرات التحفيزية للرفع من مستوى الأداء الجماعي وتعزيز الإنتاجية داخل بيئة العمل؛ وبالتالي القيادة تتجاوز مجرد تنظيم العمل، لتشمل أيضاً بناء العلاقات وتطوير الإمكانيات الفردية للأعضاء (الكبير، 2016).

القيادة أيضاً ترتبط بقوة التأثير، حيث إنها تعتمد على القدرة على إلهام وتحفيز الأفراد للعمل نحو هدف مشترك؛ ويُعد القائد الجيد هو الذي يستطيع بناء الثقة بين أعضاء الفريق، وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، وتعزيز بيئة من الشفافية والاحترام المتبادل (السبيعي و الباطين، 2020).

من منظور حديث يمكن النظر إلى القيادة على أنها عملية مستمرة تشمل التعلم والتكيف مع الظروف المتغيرة، حيث يجب على القائد أن يكون مرناً وقادراً على التفكير الاستراتيجي لمواجهة التحديات المتنوعة، فالقيادة الفعالة تعتمد على الاستماع إلى أفراد الفريق، فهم احتياجاتهم، وتقديم الدعم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، مما يساهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (قرعان و حسونة، 2020).

تعرف الباحثة القيادة بأنها تعرف الباحثة القيادة بأنها عملية التأثير الإيجابي على الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال توجيههم، تحفيزهم، وتطوير قدراتهم بطرق تساهم في تعزيز التعاون والإبداع، وتتمثل القيادة في القدرة على بناء الثقة، اتخاذ القرارات المناسبة، وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية بما يخدم مصلحة المؤسسة والمجتمع.

القيادة التربوية

إذا نظرنا للقيادة التربوية يمكن التعبير عنها من خلال اعتبارها كعملية من خلالها يتم تأثير شخص واحد بمجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة، فالقائد الكفاء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسة السلوك القيادي المناسب، فيستجيب الأفراد للتعليمات والتوجيهات وينفذونها، فهي عالم يجعل القائد

فيه الأفراد يشعرون بأن هذا العالم يخصهم وحدهم، ويحاولون بذل كل طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (Northouse, 2018).

لقد غير مطلع القرن الحالي الطريقة التي ينظر بها القادة إلى سلوكهم، حيث يُتوقع منهم الآن أن يكون لديهم أسلوب قيادي يلبي احتياجات رؤوسهم، وأصبح المطلب الحالي للمؤسسات الاقتصادية والتربوية على حد سواء موجهاً نحو إدارة أكثر أخلاقياً تركز على مصلحة الناس، وتبني قيادة تعطي اهتماماً لكل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (Van Dierendonck, 2011).

كما يمكن اعتبار المدرسة على أنها البيئة التربوية الثانية الهامة في حياة الأفراد، وذلك بسبب قضاء وقت كبير من حياته من خلالها، إذ يتلقى صفوف التربية والعلوم، وتعد من الأدوار الهامة في تحديد اتجاهاته وتكوين شخصيته، وهي بذلك تكمل دور الأسرة التي لا تستطيع القيام وحدها بعملية التربية من جميع جوانبها، وتؤثر القيادة على سير العملية التربوية داخل المؤسسات التعليمية، حيث تعد حلقة وصل بين العاملين وخطط المدرسة وتصوراتها لتسهيل تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المدرسة، وتعمل على زيادة فعالية القوى الإيجابية في المدرسة أو الحد من الجوانب السلبية قدر المستطاع، وتساعد في السيطرة على مشكلات العمل ووضع الخطط المناسبة لحلها، بالإضافة إلى مواكبة التغيرات المستمرة وتسخيرها لخدمة المدرسة (الديحاني و العازمي، 2021).

ترى الباحثة أن القيادة التربوية تمثل ركيزة أساسية لتطوير العملية التعليمية وتحسين الأداء الأكاديمي داخل المؤسسات التعليمية فهي تساهم في توجيه المعلمين والإداريين نحو تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية.

مفهوم القيادة التربوية

القيادة التربوية تُعرّف على أنها مجموعة من العمليات والأنشطة التي يقوم بها القائد التربوي بهدف توجيه وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية؛ وتُعتبر القيادة التربوية أساسية في تطوير بيئة مدرسية

إيجابية وداعمة تعزز من التعلم الفعّال، إذ تشمل هذه القيادة الإشراف على المناهج، توجيه المعلمين، وتقييم الأداء، بالإضافة إلى تقديم الدعم اللازم لتعزيز تطور الطلاب والمعلمين على حد سواء (المطيري، 2022).

القيادة التربوية هي عملية توجيه التغيير داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف تربوية محددة، مع التركيز على تحسين جودة التعليم والتعلم، فالقائد التربوي ليس فقط من يُدير الأنشطة المدرسية، بل هو أيضاً من يقوم ببناء رؤية مشتركة بين جميع أفراد المدرسة، من معلمين وطلاب وأولياء أمور، لتحقيق بيئة تعليمية تساهم في رفع مستوى التحصيل الأكاديمي وتطوير مهارات الطلاب الشخصية والاجتماعية (الديحاني و العازمي، 2021).

القيادة التربوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتأثير التعليمي، حيث إن القائد التربوي يسعى لتقديم الإرشاد والدعم للمعلمين، وتطوير مهاراتهم المهنية، وتوفير بيئة تشجع الابتكار والإبداع في طرق التدريس. كما تشمل القيادة التربوية القدرة على إدارة الموارد المتاحة بشكل فعّال، من أجل تحسين البيئة المدرسية وتلبية احتياجات كل من المعلمين والطلاب (قرعان و حسونة، 2020).

كما أن القيادة التربوية تتطلب وجود قائد يمتلك رؤية استراتيجية للتعليم، ويكون قادراً على تحديد وتحقيق أهداف طويلة المدى، بما يتماشى مع السياسات التربوية العامة واحتياجات المجتمع المحلي. هذا القائد يجب أن يكون قدوة في السلوك التعليمي، وأن يعمل على تحقيق العدالة والمساواة بين جميع الطلاب، مع التركيز على تطوير القيم والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح في الحياة.

تعرف الباحثة القيادة التربوية بأنها عملية توجيه وتنسيق الجهود داخل المؤسسات التعليمية بهدف تحسين جودة التعليم وتحقيق الأهداف التربوية، وتشمل القيادة التربوية الإشراف على العملية التعليمية، تقديم الدعم والتوجيه للمعلمين، وإدارة الموارد بفعالية لضمان توفير بيئة تعليمية ملهمة ومحفزة تساهم في تطوير قدرات الطلاب والمعلمين على حد سواء.

القدرات الأساسية للقائد التربوي

أشار الحربي (2020)، إلى أن القائد يجب أن يتمتع بالعديد من القدرات الأساسية التي تمكنه من القيادة

الأخلاقية الفاعلة، وتتمثل تلك القدرات فيما يلي:

1. استمرار الجهد والاجتهاد في مواجهة التحديات.
2. السعي والمبادرة لتقديم المساعدة والخير للآخرين دون طلبهم ذلك.
3. معرفة نقاط ضعف الشخصية وتعديلها وتقويمها بكل حب وانتماء وروح معنوية عالية.
4. التحلي بالصدق والأمانة في المسؤوليات والأنشطة وشؤون الحياة اليومية.
5. أن يمتلك رؤية مستقبلية مستشرقة يمتاز بها عن غيره.
6. أن تتأصل أفكار الفرد وأعماله بالمحبة والنصح والإرشاد والبعد عن الكراهية.
7. تشجيع الآخرين وإدخال الفرح والبهجة إلى قلوبهم واستمرار الوعظ الإيجابي.

القيادة الأخلاقية

لقد هيمن على الأدبيات السابقة حول القيادة الأخلاقية كل من براون وتريفينو، اللذان نشرا مراجعة أدبية عام 2006. وقد سلطت مراجعتهم الضوء على حداثة المفهوم واختلافه عن نظريات القيادة الأخرى، ووجهات النظر المتنوعة بسبب الافتراضات المعرفية المختلفة (العلي و الديحاني، 2021). فيعود تاريخ مفهوم القيادة الأخلاقية إلى أرسطو وأفلاطون، حيث ألهمت جمهورية أفلاطون نظرية القيادة القائمة على القيم، والتي تتطلب من القادة التحلي بالمبادئ الأخلاقية (Trent, 2016).

تؤكد القيادة الأخلاقية على الأمانة والعدالة والمسؤولية. وهي تتطوي على نظام قيمي ذي معايير أخلاقية وسلوك قيادي متسق وقيم شخصية تؤثر في عملية صنع القرار، وتحدد ما إذا كانت الأفعال أخلاقية أو

غير أخلاقية (Knights, 2016). ويشير عتوم (2020)، أنه يقوم القادة بتوضيح القيم الأخلاقية وعرسها في المؤسسة، مما يؤدي إلى احترام الموظفين وتقديرهم.

مفهوم القيادة الأخلاقية

تُعرّف القيادة الأخلاقية بأنها سلوكيات تتسم بخصائص أخلاقية مثل الصدق والنزاهة والعدالة، وتهدف إلى تعديل سلوك المرؤوسين وتحسينه من خلال وضع توقعات أخلاقية وتعزيز المعايير الأخلاقية (الخنثمي و الدوعان، 2020). كما عرفها الكبير (2016) بأنه يحقق القائد النجاح من خلال الخصائص المميزة والمهارات وأسلوب القيادة والكفاءة والموازنة بين أصحاب المصلحة والاهتمام الأخلاقي/القانوني والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية والاجتماعية.. ويعرفها مخامرة (2019)، بأنها إظهار سلوك قيادي ملتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقة بين الآخرين وترويج هذا السلوك لدى الأتباع. وعرفها كل من درادكة، الدجاني، و داوود (2020)، إنه السلوك المناسب الذي يظهره الأفراد من خلال الأنشطة والعلاقات الشخصية، ويعزز الأتباع هذا السلوك من خلال عمليات التواصل والتعزيز واتخاذ القرار في اتجاهين. كما يعرفها المكييمي (2014)، بأنها التأثير في الأتباع، لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وإيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة.

تُعد الممارسات الأخلاقية لمدير المدرسة أمراً بالغ الأهمية في القيادة والإدارة، حيث أنها تؤثر في القضايا الأخلاقية والمعنوية، وتضمن نزاهة التعليم وجودته من خلال القرارات السليمة والمهارات التنظيمية (Katranci, Sungu, & Saglam, 2015).

تبدأ القيادة الأخلاقية في التعليم بفهم قيم مثل الشرف والنزاهة والعدالة والأمانة والمسؤولية. وهي تتطلب نظاماً من القيم والمعايير الأخلاقية، وسلوكاً متسقاً، وقيماً أخلاقية شخصية للقائد تؤثر في القرارات. ويرتبط هذا النوع من القيادة بالرضا الوظيفي، والاعتماد على المعلمين، وإنجاز الطلاب. ويعزز القادة الفعالون ثقافة مدرسية إيجابية ومحترمة، ويعززون علاقات قوية، ويتخذون قرارات عادلة ومستتيرة (الضامن و نور، 2021).

أهمية القيادة الأخلاقية

تعمل القيادة الأخلاقية على تعزيز الالتزام والنزاهة والإنتاجية واتخاذ القرارات، مع تعزيز الثقة والارتقاء بعلاقة المؤسسة بالمجتمع والبيئة إلى مستوى أعلى من المعايير القانونية (سموم، 2022).

إن تبني القيادة الأخلاقية أمر بالغ الأهمية في الإدارة المدرسية، لأنها تشكل شخصية الطلاب وتعزز نموهم وفق المعايير الأخلاقية المجتمعية والدينية. يجب على المديرين ممارسة السلطة بشكل أخلاقي، مما يقلل من الممارسات غير العادلة ويزيد من الثقة والالتزام بأخلاقيات العمل. فالقيادة الأخلاقية مهمة عند اتخاذ القرارات التي تتطلب التحليل والتفكير النقدي والوصول إلى أهداف تتفق مع المصالح العامة والتنظيمية، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية وتغانٍ وثقة تنظيمية (الصريع و مخامرة، 2020).

كما ذكر قطب (2013) إن التزام المؤسسة التعليمية بالقيم الأخلاقية يوفر دعماً واثقاً يحميها من الأزمات والمخاطر، ويحصنها من الأزمات والمخاطر، ويحمي أفرادها من تدهور البنية الاجتماعية وتفككها. وتؤسس القيادة الأخلاقية بيئة أخلاقية إيجابية، تمكن العاملين من الأداء الفعال، وتوازن بين الأهداف قصيرة المدى والتطلعات بعيدة المدى، وتحقق نتائج إيجابية لجميع المتأثرين بالمؤسسة (Biaka, 2020).

أصبحت الأخلاقيات في التعليم أمراً حاسماً للقيادة في اتخاذ القرارات، خاصة عند التفاعل مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين. إن السلوك الأخلاقي للقيادة يشكل قدوة للطلاب ويعالج المعضلات في التعليم والتعلم (Daniels, Hiondeghe, & Dochy, 2019).

ترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز القيم والمبادئ داخل المؤسسات التعليمية، حيث تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والشفافية والعدالة.

خصال القائد التربوي الأخلاقية

يحتاج القائد التربوي إلى صفات أخلاقية مثل الصدق والإخلاص والكرامة ليكسب الثقة ويكون قدوة يُهتدى بها. وينبغي عليه أن يقدر العدالة ويتجنب التحيز ويعزز الشعور بالانتماء. الصدق والنزاهة ضروريان للحفاظ على الاحترام ومنع النفاق، يساعد ضبط النفس على إدارة المشاعر والتعاطف مع الآخرين، كما أن التعاطف والتواضع واللباقة ضرورية أيضاً للقيادة الفعالة والاعتراف بالاختلافات الفردية والحفاظ على الكرامة في التفاعلات (العلي و الديحاني، 2021).

ومن أبرز هذه الخصال يجب أن يتحلى بالصدق والأمانة والإخلاص والوقار، مما يؤهله لأن يكون قدوة أخلاقية موثوقاً بها. يسعى جاهداً لتحقيق العدالة والإنصاف، متجنباً التحيز ومعرزاً الانتماء. التزامه بالصدق والنزاهة يكسبه احترام الذات واحترام أتباعه. وضبط النفس، والانفعالات، والحكمة توجه تصرفاته واتخاذ القرارات، مما يسمح له بإدارة العواطف والضغط بفعالية (القيسي، 2019):

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن على القائد التربوي دوراً مهماً في نشر وترسيخ أخلاقيات العمل في نفوس المعلمين والعاملين في المدارس، وذلك من خلال الخصال الحميدة والمزايا التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي، وذلك من خلال تحقيق المساواة بين العاملين في المدرسة من حيث الواجبات والحقوق، والنظر إلى مصلحة العمل العامة.

أبعاد القيادة الأخلاقية

ذكر الجعيثي (2017) أبعاد القيادة الأخلاقية التي توضح الخصائص والسمات التي ينبغي أن تتوفر في مدير المدرسة قائداً يتسم بصفات القيادة الأخلاقية ويطبّقها عملياً في مؤسسته التربوية فيجب أن يتحلى مدير المدرسة بصفات شخصية مثل النزاهة والأمانة والمسؤولية والقدرة على التكيف للتفاعل الإيجابي مع المعلمين وبناء الثقة. كما يجب أن يكون مثلاً يُقتدى به في حسن السلوك وردود الأفعال، وتشمل الصفات

الإدارية الأساسية تحقيق رؤية المدرسة، وتشجيع الإبداع والابتكار، وإشراك المعلمين في التخطيط، وتوفير الموارد اللازمة.

ويرى Sajfert, Milan, Dragan, Dejan, & Jelenam (2016) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية يجب أن تتوفر في القائد كقائد أخلاقي ومنها: أن يُظهر القادة الأخلاقيون سلوكيات مثل الاحترام والنزاهة والعدالة والصدق واللطف والتواضع. فهم يعطون الأولوية للعدالة في اتخاذ القرارات، ويزيدون من الولاء والشعور بالانتماء، ويعزز القادة الذين يمارسون المسؤولية وبناء الثقة السلوكيات الأخلاقية لدى الأتباع. كما أن الاهتمام بمصالح الموظفين وتشجيع نموهم يعزز الممارسات القيادية الإيجابية، مما يجذب الموظفين ويزيد من التحفيز، وتشمل أبعاد القيادة الأخلاقية القدوة الحسنة، والعدالة، والتفويض، وإرساء القيم، والتميز بين السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي، والمكافأة على الأخلاق.

ترى الباحثة أن أبعاد القيادة الأخلاقية تمثل مكونات أساسية لتعزيز الأداء الفعال داخل المؤسسات التعليمية، حيث تشمل النزاهة، الشفافية، العدل، والمسؤولية الاجتماعية. فالنزاهة تضمن التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية والقيام بالأفعال الصحيحة حتى في أصعب الظروف.

مهام وواجبات القيادة الأخلاقية

تتطلب أجندة القيادة الأخلاقية في المدرسة ربطها بالتحول من الشركات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة بأي وسيلة إلى تلك التي تتبنى معايير أخلاقية واضحة، وتتضمن القيادة الأخلاقية اعتماد معايير أخلاقية، وتحديد القيم التنظيمية، وإصدار مدونة أخلاقيات، وتقييم المستوى الأخلاقي لقرارات وممارسات الإدارة والموظفين (السبيعي و البابطين، 2020).

كما ذكر Wang, Chiang, Chou, & Cheng (2017) واجبات القيادة الأخلاقية تفعيل آليات المساءلة والنزاهة لمكافحة الفساد والممارسات غير اللائقة، يستعرض القادة الطموحون القيم والخبرات التي

تشكل حياتهم. وتشمل القيم التي يجب أن يتبناها القادة التربويون النزاهة والأمانة والإنصاف وغيرها. وتنبت الأخلاق الحميدة من هذه القيم، مما يؤدي إلى حسن السلوك. وتعمل القيادة الأخلاقية على تفعيل هذه القيم، مثل تطبيق العدالة للتخفيف من المشكلات الإدارية.

وتشمل قيم القيادة الأخلاقية النزاهة والأمانة والإنصاف والعدالة؛ فالقادة الذين يقدمون هذه القيم ويعطون الأولوية للمصلحة العامة على المكاسب الخاصة يعززون الأخلاق الحميدة ويخففون من المشكلات الإدارية. فالقائد القوي يبني الثقة والاحترام والإنصاف مع العاملين، ويتحكم في سلوكه لتجنب إساءة استخدام السلطة وتمكين العلاقات الحقيقية (Alshammari, Almutairi, & Thuwaini, 2015).

كما أشار المخلافي و ابراهيم (2020)، إلى ضرورة امتلاك القائد الأخلاقي رؤية وحساً أخلاقياً وقيماً أخلاقية، مثل احترام الآخرين والمنافسة العادلة والأمانة. كما أنه يضع معايير أخلاقية واضحة توضح الصواب والخطأ، وتوجه السلوك.

وترى الباحثة ضرورة وجود القدوة الحسنة في القيادة، فالقدوة الحسنة عنصراً جوهرياً للغاية في التنشئة الاجتماعية للأفراد، وتشكل جزءاً مهماً وحيوياً من الأنماط السلوكية للفرد، ودونها قد يتعثر الفرد في اكتساب المهارات الحياتية، لذلك يجب على القائد أن يمتلك النموذج أو القدوة الحسنة وذلك من أجل أن تتضح فيه خصائص القيادة الأخلاقية.

الرضا الوظيفي

إن العلاقة الإيجابية بين الفرد والمنظمة تعزز الرضا الوظيفي، مدفوعاً بالشعور بالرضا النفسي والمادي، وتقدير الجهد الفردي، والاعتراف بالدخل. ويؤدي ذلك إلى تقليل المشاعر السلبية، وتحسين العلاقات مع المشرفين، وزيادة الثقة، وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة، مما يسهم في نهاية المطاف في تحسين نوعية الحياة وفرص التنمية البشرية (صيام و الكوع، 2021).

مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي مفهوماً معقداً للقياس والتعريف، حيث تتداخل فيه عوامل متعددة ومتنوعة ومنظورات نظرية مختلفة. فهو يعتبر متغيراً مستقلاً يؤثر في سلوك الموظف ومتغيراً تابعاً يتأثر بعوامل مثل الأجور واتخاذ القرارات (الرفاعي، 2021). يجلب الرضا الوظيفي الرضا الفردي والسلام والروح المعنوية العالية والتحفيز والوضوح وزيادة الإنتاج والإبداع (الرواشدة، 2018).

وتمت دراسة الرضا الوظيفي على نطاق واسع من قبل العديد من الباحثين، بما في ذلك علماء النفس والإداريون والاقتصاديون، منذ ثلاثينيات القرن العشرين، مع بذل جهود لتعريف وتحديد وقياس مكوناته (علي، 2020).

ويعرفه كل من Stephen & Dennis (2014) هو مدى رضى الموظفين عن الجهد الذي يبذلونه لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وهو ما ينعكس على مدى تلبية احتياجاتهم بكفاءة وفعالية سواء بالإيجاب أو السلب على قدرة الموظف على أداء وظيفته.

ويعرفه الشهراني (2020) الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالرفاهية النفسية بعد إشباع احتياجاته وتحقيق أهدافه. والرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل الفرد مع وظيفته، ويعكس درجة الرضا المستمدة من هذه الوظيفة والانتماء والتفاعل مع بيئة العمل الداخلية والخارجية بكل أبعادها، وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته وانعكاسها الوظيفي.

كما عرفه محمد (2018) الرضا الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي للفرد العامل نتيجة لإشباعه لحاجاته النفسية والمادية والمعنوية مما يؤدي إلى إحساسه بالسعادة والرضا تجاه وظيفته.

الرضا هو حالة نفسية تعبر عن سعادة الفرد أو سعادته بوظيفته. عندما يكون راضياً، فإنه يُظهر سلوكاً إيجابياً تجاه زملائه، ويكون منتظماً في العمل، ويظهر الدافع الذاتي والولاء والانتماء. وعلى العكس من

ذلك، قد يُظهر الموظف غير الراضي إنتاجية منخفضة ولا مبالاة وعدم اهتمام، مما يؤدي إلى احتمال تغيير الوظيفة والتأثير سلباً في إنتاجية المؤسسة (الرويشد، 2021).

يشكل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين مصدر قلق لأنه يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران المعلمين ويثبط من عزيمة المعلمين في المستقبل. تهدف السياسات التعليمية إلى تحسين الرضا الوظيفي، مما يعزز رغبة المعلمين في مواصلة العمل والتفوق في العمل، مما يجعله محور تركيز بحثي رئيسي. ويتأثر الرضا الوظيفي بعوامل مثل محدودية فرص الترقية، وظروف العمل السيئة، والافتقار إلى الاستقلالية وانخفاض الأجور (Getahun, Tefra, & Burichew, 2016).

تعرف الباحثة الرضا الوظيفي بأنه حالة إيجابية يشعر بها الموظف نتيجة توافق توقعاته واحتياجاته مع ما يوفره له بيئة العمل من مكافآت، ظروف عمل، وتقدير؛ ويعد الرضا الوظيفي عنصراً حيوياً يؤثر على الأداء الوظيفي، الالتزام المؤسسي، ومستوى التحفيز، حيث يعكس مدى الشعور بالراحة والارتياح تجاه المهام الوظيفية، العلاقات مع الزملاء، وإجراءات الإدارة.

أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة تجاه العاملين، ومدى ارتياحهم ورضاهم عن العمل، ويتلخص ذلك فيما يلي (المطيري، 2022):

1. الرضا الوظيفي يعد مطلباً رئيسياً لعمليات التعليم والتدريس فعندما يحرز المعلمون رضا وظيفياً كافياً، سيكونون في موقع يمكنهم من تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.
2. مستوى الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز الأكاديمي للطلبة.
3. الرضا الوظيفي للمعلمين قادر على التأثير إيجابياً في اتجاهات الطلبة وتعليمهم.

4. الرضا الوظيفي يؤدي إلى قلة الشكاوي، وغياب الأفراد، وكذلك دقة في المواعيد، وتوفر الروح المعنوية العالية للموظف.

تنشأ أهمية الرضا الوظيفي من درجة شعور الأفراد بمشاعر إيجابية أو سلبية تجاه الجوانب المختلفة للعمل الذي يؤديه، ويتفق غالبية المديرين على أن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي هما نتيجتان أساسيتان يجب على الأفراد تحقيقهما في المؤسسة أو مكان العمل، وأنه في حال عدم وجود أي منهما، فإن المؤسسة لن تتمكن من تحقيق المعايير العالية (محمد، 2018).

كما تتجلى أهمية الرضا الوظيفي من خلال انعكاساتها على مستويين هما مستوى الفرد ومستوى المؤسسة ويمكن توضيحهم من خلال الآتي:

1. أهمية الرضا الوظيفي للفرد: هناك علاقة طردية بين "الرضا عن الحياة"، أي درجة رضا الفرد عن حياته بشكل عام، و"الرضا الوظيفي"، والذي ينعكس في الصحة البدنية والعقلية وطول العمر والتطلعات العالية، كما يعطي الرضا الوظيفي تقدير أعلى للذات والقدرة على التكيف الاجتماعي، ويكون الفرد الراضي عن عمله أكثر إبداعاً ولديه مستوى عالٍ من التقدم بصوة عامة، ولا يقتصر الرضا الوظيفي كما جرت العادة على العاملين فحسب بل على المديرين وإن الظروف المحيطة بالمديرين لا تختلف كثيراً عن العاملين إذ أن ظروف الوظيفة والمنافع المالية وخصائص الوظيفة والاتصالات ومدى ملائمتها مع الوظيفة، فضلاً عن ما سبق تؤثر كفاءة المديرين في رضاهم (المدو، 2022).

2. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: الرضا الوظيفي أمر بالغ الأهمية للنمو التنظيمي، حيث أن فقدان الموظف لاسيما الجيد يعني فقدان أحد الأصول التي لا تقدر بثمن. ويؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى انخفاض الشائعات والشكوى ومقاومة التغيير والصراع، بينما يؤدي عدم الرضا الوظيفي إلى التغيب عن العمل وانخفاض الإنجاز وانعدام الانتماء، مما يجعله مؤشراً رئيساً للتنبؤ بالسلوك. (المدو، 2022).

وترى الباحثة أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة للأفراد والمنظمات والمجتمع بشكل عام من خلال تشجيع الموظفين على تكريس كامل طاقتهم وجهدهم لأداء واجباتهم وتحفيزهم على أداء واجباتهم بطرق جديدة ومبتكرة من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها.

أنواع الرضا الوظيفي

هناك ثلاثة أنواع للرضا الوظيفي وهي كالاتي (حسين، علي، و موسى، 2021):

1. الرضا الداخلي: الرضا الداخلي هو شعور ينبع من داخل الفرد نتيجة الانخراط في العمل والشعور بالإنجاز. هذا النوع من الرضا يتكون من المتعة الشخصية المكتسبة من أداء المهام اليومية، حيث يشعر الموظف بالتحفيز والشغف تجاه ما يفعله، إلى جانب الشعور بالإنجاز الذي يأتي من تحقيق الأهداف وإنجاز المهام بنجاح. الرضا الداخلي يعزز تقدير الذات، ويشجع الموظف على تطوير قدراته، مما يساهم في تحفيز الروح الإيجابية في بيئة العمل.
2. الرضا الخارجي: الرضا الخارجي يعتمد على العوامل الخارجية المرتبطة ببيئة العمل مثل المكافآت والتقدير والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة. يشمل هذا النوع من الرضا المكافآت المادية مثل الرواتب والحوافز، وكذلك المكافآت المعنوية كالتقدير والترقيات؛ بالإضافة إلى ذلك يرتبط الرضا الخارجي أيضاً بمدى تحقيق توقعات الموظف وقيمه من خلال العمل، حيث أن التوافق بين قيم الموظف وقيم المؤسسة يعزز من شعوره بالرضا والاندماج داخل بيئة العمل.
3. الرضا الذاتي: الرضا الذاتي ينشأ من الظروف النفسية والطبيعية المرتبطة بعمل الفرد، ويتأثر بالحالة الذهنية والعاطفية للموظف، فضلاً عن بيئة العمل المادية، وعندما يشعر الموظف بالاستقرار النفسي والأمان الوظيفي، ويعمل في بيئة مريحة تتسم بالظروف الصحية الملائمة، فإن ذلك يساهم في تعزيز شعوره بالرضا الذاتي. كما أن مدى توافق المهام مع مهاراته واهتماماته واستقلاليته في اتخاذ القرارات يعزز من هذا الرضا، مما يساعد الموظف على الشعور بالتحكم والثقة في أداء دوره الوظيفي.

ترى الباحثة أن أنواع الرضا الوظيفي تتنوع بحسب العوامل التي تؤثر عليه وطبيعة تفاعل الموظف مع بيئة العمل، ويشمل الرضا الوظيفي النوعي، الذي يتركز على رضا الموظف عن جوانب معينة مثل الراتب أو العلاقة مع الزملاء، والرضا الوظيفي الشامل الذي يعبر عن الشعور العام بالارتياح تجاه جميع جوانب الوظيفة.

كيف يحدث الرضا الوظيفي داخل المدرسة

يسعى العاملون إلى تحقيق الأهداف لاعتقادهم بأن الأداء الأفضل يؤدي إلى الرضا؛ ويتأثر أداؤهم بالعوامل التي تتفاعل فيما بينها لتشكيل الرضا على النحو الآتي (الناظر و أبو منشار، 2021):

1. الاحتياجات: جميع الأفراد لديهم احتياجات يرغبون في إشباعها، والعمل هو المصدر الأكثر سهولة لإشباع تلك الاحتياجات.

2. الدافعية: تخلق الحاجات دوافع معينة تدفع الأفراد نحو المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.

3. الأداء: تترجم الدوافع إلى أداء إيجابي، خاصة في عمل الفرد، اعتقاداً منه بأن هذا الأداء هو وسيلة إشباع حاجاته.

4. الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع الحاجات الشخصية.

5. الرضا: عندما يصل الفرد إلى مرحلة الإشباع من خلال الأداء الفعال في العمل، فإنه يكون راضياً عن عمله.

ترى الباحثة أن الرضا الوظيفي داخل المدرسة يتحقق عندما تتوفر بيئة عمل داعمة تلبي احتياجات المعلمين وتعزز تفاعلهم الإيجابي مع العمل، ويحدث هذا الرضا من خلال توفير الدعم الإداري الفعال، تشجيع التعاون بين الزملاء، وتقدير جهود المعلمين بشكل واضح، سواء من خلال المكافآت المادية أو المعنوية.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

ترى أبو رميلة (2023) أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في الرضا الوظيفي للمعلمين ومنها: التطور المهني للمعلمين، وتقديم مكافآت معنوية ومادية لهم تبعاً لإنجازاتهم، ومعرفة احتياجاتهم مهنيًا في عملية التعليم من خلال عقد دورات تدريبية في أثناء عملهم، ورفع روحهم المعنوية من إدارة المدرسة خلال اتباع أساليب قيادية ديمقراطية.

وعدم تحقيق أهداف المعلمين يؤدي إلى ظهور الإحباط الذي يعانون منه، مما يؤثر على توافقهم النفسي وقد يتسبب في بعض الأحيان بحدوث اضطرابات نفسية لديهم. يعود ذلك إلى وجود احتياجات معينة يتطلعون لإشباعها، مثل الأمان، الاستقرار، التقدير، التفوق، والإشراف التربوي الجيد. وبالتالي، تبقى هذه الاحتياجات ملحة ومستمرة لدى المعلمين حتى يتم تحقيقها وإشباعها (مكده و فضل، 2022).

ومن أجل الوصول إلى رضا العاملين عن عملهم لا بد من توفر بعض العوامل المرتبطة به والتي من شأنها التحكم في مستوى الرضا الوظيفي إما بالزيادة أو النقصان، وقد تم تقسيم هذه العوامل إلى عوامل مرتبطة بذات الفرد وعوامل مرتبطة بظروف العمل (ولاء الدين، مراد، و بومدين، 2022).

ومنها العوامل الشخصية (Ismail & Razak, 2016)، العوامل المتعلقة بظروف العمل (العمرى، 2021) (Elewa, 2017)، العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي (برياح و موساوي، 2016)، العوامل المتعلقة بالأجر وفرص الترقية (ملاح، 2023)، العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة (الأطرش و نعييرت، 2018)، الرضا عن الزملاء في العمل (الريح، 2018).

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد من الاتجاهات المواتية، ولكنهم يتفقون على مجالات واسعة من الرضا الفردي، ويشار إلى هذه المجالات بعوامل الرضا الوظيفي. وهذه محاولة لتقسيم عنصر الرضا الوظيفي إلى مجموعات يجب على مديري المدارس الناجحة دراستها للتعرف إلى نوعية الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس.

خصائص الرضا الوظيفي

هناك العديد من الخصائص التي تعبر عن الرضا الوظيفي، إذ أجمل (لكحل، 2018)، فالرضا الوظيفي هو حالة شخصية من الرضا تنشأ من التفاعل مع البيئة والاحتياجات والرغبات والطموحات؛ وهو يرتبط بجوانب سلوكية إنسانية مختلفة ويختلف من شخص لآخر، وينعكس ذلك في أساليب ومقاييس متنوعة.

فيما يرى أبو شهاب و حبران (2020)، فيتسم الرضا الوظيفي بخاصيتين رئيسيتين: أولاً، لا يتنبأ الرضا عن جانب واحد من جوانب الوظيفة بالرضا عن الجوانب الأخرى، حيث تختلف الاحتياجات والتوقعات الفردية. ثانياً، يتأثر الرضا الوظيفي بسياق مكان العمل والنظام الاجتماعي والإدارة، ويرتبط في النهاية بتحقيق الأهداف الشخصية.

ترى الباحثة أن خصائص الرضا الوظيفي تتمثل في عدة جوانب تميز هذه الظاهرة، حيث يُعتبر شعوراً ذاتياً ينبع من إدراك الفرد لمدى توافق احتياجاته وتوقعاته مع ما يوفره العمل من مزايا وظروف، كما يشمل الرضا الوظيفي الشعور بالراحة النفسية والرضا المهني، والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل مثل طبيعة المهام، التقدير، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء، والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي والتي من الممكن إجمالها في يلي (محاسنة ، الزعبي، و العظامات، 2021):

أولاً: نظرية التناقض الذاتي (Discrepancy theory)

تُفسر الرضا الوظيفي من خلال الفجوة بين توقعات العامل وما يحصل عليه فعلياً من الوظيفة؛ فكلما زاد التفاوت السلبي بين ما يتوقعه العامل وما يحققه، زاد شعوره بعدم الرضا. تنطلق هذه النظرية من فرضية أن الأفراد يحددون مستوى رضاهم الوظيفي بناءً على مقارنة بين توقعاتهم السابقة والمتطلبات الفعلية

للوظيفة، سواء تعلق الأمر بالأجر، الترقيات، بيئة العمل، أو التقدير المهني. على سبيل المثال، إذا توقع الموظف تقديراً أو مكافأة على أدائه ولم يحصل عليها، فإنه يشعر بخيبة أمل تؤدي إلى عدم الرضا. من هنا، يتطلب تحسين الرضا الوظيفي جهوداً من إدارة الموارد البشرية لتقليل هذه الفجوة من خلال توفير بيئة عمل تفي بتوقعات الموظفين أو تتجاوزها، وتقديم سياسات واضحة ومزايا متوافقة مع طموحاتهم.

ثانياً: نظرية الأداء مقابل التوقعات (Performance- expectation theory)

تُفسر الرضا الوظيفي من خلال العلاقة بين الجهد المبذول من قبل الموظف والتوقعات الناتجة عن هذا الجهد؛ فهي تنطلق من مبدأ أن الأفراد يشعرون بالرضا عندما تتوافق المكافآت أو المزايا التي يحصلون عليها مع الجهد الذي بذلوه. إذا شعر الموظف أن ما يحصل عليه من نتائج، مثل التقدير، الترقيات، أو الأجر، يعكس بشكل عادل ومباشر الجهد والأداء الذي قدمه، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز شعوره بالرضا. في المقابل، إذا لم تكن المكافآت تتناسب مع مستوى الجهد أو الأداء الذي قدمه، فإن هذا يسبب حالة من عدم الرضا والإحباط. لذلك، تعتمد إدارة الموارد البشرية على تطبيق سياسات عادلة وشفافة تتعلق بتقييم الأداء ومكافأة الموظفين بشكل يتماشى مع جهودهم، لضمان تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين على بذل أقصى جهودهم.

ثالثاً: نظرية إشباع الحاجات (Need satisfaction theory)

تُفسر الرضا الوظيفي من خلال مدى قدرة الوظيفة على تلبية احتياجات الفرد المتعددة، والتي تشمل الاحتياجات الفسيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، التقديرية، وتحقيق الذات، وفقاً لتسلسل ماسلو الهرمي للحاجات. تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتعزز عندما تساهم بيئة العمل والمهام الوظيفية في إشباع هذه الاحتياجات، فكلما زادت قدرة الوظيفة على تلبية الاحتياجات الأساسية والمتقدمة للفرد، زاد شعوره بالرضا والتحفيز. على سبيل المثال، إذا كانت الوظيفة توفر راتباً كافياً لتلبية الاحتياجات المعيشية، وأماناً وظيفياً لضمان الاستقرار، وفرصاً للتفاعل الاجتماعي، والاعتراف بالأداء الجيد، ومساحة للتطوير

الشخصي والمهني، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز رضا الفرد عن العمل؛ من هذا المنطلق تُركّز إدارة الموارد البشرية على تصميم سياسات وأنظمة عمل تدعم تلبية احتياجات الموظفين المتنوعة لضمان رفع مستوى الرضا وتحفيز الأداء.

رابعاً: نظرية العدالة (Equity theory)

تُفسر الرضا الوظيفي من خلال مبدأ العدالة في توزيع المكافآت والموارد داخل المنظمة؛ فهي تعتمد على مقارنة الموظفين بين الجهد الذي يبذلونه والمكافآت التي يحصلون عليها مقارنة بزملائهم الذين يبذلون الجهد نفسه. إذا شعر الموظف أن مكافآته (مثل الأجر، الترقيات، أو التقدير) متساوية مع تلك التي يحصل عليها زملاؤه الذين يبذلون جهوداً مماثلة، فإنه سيشعر بالرضا الوظيفي؛ أما إذا تبين له وجود تمييز أو عدم مساواة في المكافآت بالرغم من التساوي في الأداء والجهد، فإن ذلك يُؤدّد لديه شعوراً بعدم الرضا والظلم، مما قد يؤدي إلى انخفاض في الحافز والإنتاجية؛ لذلك تُعدّ العدالة في التقييم والمكافأة أساسية لتحقيق رضا الموظفين؛ حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تبني سياسات تقييم ومكافأة شفافة وعادلة لضمان تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، مما يُعزز من الرضا العام ويُحفز الأداء الفعّال

خامساً: نظرية الحالة الانفعالية (Affective event theory)

تُفسر الرضا الوظيفي بناءً على تأثير الأحداث الانفعالية والعاطفية التي يتعرض لها الموظفون في بيئة العمل، سواء كانت إيجابية أو سلبية؛ حيث ترى هذه النظرية أن هذه الأحداث اليومية تؤثر بشكل مباشر على مشاعر الموظفين وسلوكياتهم. عندما يمر الموظفون بتجارب إيجابية، مثل الحصول على دعم من زملائهم، تلقي إشادة من المدير، أو تحقيق إنجاز شخصي، فإن ذلك يعزز مشاعر الفرح والرضا، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الالتزام الوظيفي. وعلى النقيض، فإن التجارب السلبية، مثل النزاعات مع الزملاء، النقد غير البناء، أو ضغوط العمل الزائدة، تُحدث مشاعر سلبية مثل الإحباط والغضب، مما يقلل من الرضا وقد يؤثر سلباً على الأداء. لذلك، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل إيجابية تُقلل

من التجارب السلبية وتُعزز التفاعلات الإيجابية من خلال دعم التواصل الفعال، تشجيع العمل الجماعي، وتقديم التحفيز المعنوي والمادي، مما ينعكس على زيادة رضا الموظفين ورفع مستوى الأداء.

ترى الباحثة أن جميع هذه النظريات تهدف إلى توضيح مفهوم الرضا الوظيفي، باعتباره أحد الأسباب أو الدوافع الرئيسية لتحقيق الأداء المتميز، وهو يُعد أساساً للتوافق النفسي والاجتماعي للمعلم، ومؤشراً على نجاحه في عمله.

علاقة القيادة الأخلاقية بالرضا الوظيفي

تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي في العاملين والمنظمات، وترتبط بالنجاح التنظيمي والرضا الوظيفي وعوامل مثل القيم والتحفيز وطبيعة العمل وأسلوب القيادة والأمن الوظيفي. (العنزي و عبد العزيز، 2018).

كما تبرز أهمية دور ممارسات القيادة الأخلاقية، وأهمية العلاقة بينها وبين الرضا الوظيفي، نتيجة لانعكاسات الأخلاقيات الإدارية على الرضا الوظيفي، وتأثيرها المباشر في تحقيق الأهداف، ومن هنا تتأكد أهمية الرضا الوظيفي في دفع وإثراء العملية التعليمية والتربوية في المؤسسات التربوية، بما يسهم في تحقيق التقدم المنشود (الزهراني و شريف، 2020).

1.3 الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ذات العلاقة بالدراسة الحالية وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري المتعلق بالقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

أولاً: دراسات تناولة القيادة الأخلاقية

دراسة العلي و الديحاني (2021) هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مُتَّبِعَةً في ذلك المنهج الوصفي؛ ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد طبقت على عينة عشوائية (252) من أعضاء هيئة التدريس في جميع كليات جامعة الكويت خلال العام الدراسي 2021/2020. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ انتهت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنَّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة؛ ووُجدت فروق ذات دلالة إحصائية لوجهة نظر عينة الدراسة حول ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة الكويت للقيادة الأخلاقية تُعزى لمتغيرات الكلية العلمية، وسنوات الخدمة.

دراسة السلمي، محرز، و السلمي (2021) هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة سلوكيات قيادات المدارس الثانوية بمحافظة جدة لأسلوب القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى الثقة بالقائد لدى المعلمين والمعلمات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وقد شملت أداة الدراسة مقاييساً محكمة لكلا المتغيرين، لجمع البيانات من مجتمع البحث والبالغ عددهم (8249) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية، وشملت (439) استجابة صالحة للتحليل؛ وقد خلصت الدراسة إلى أنَّ ممارسة قيادات المدارس الثانوية بجدة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أنَّ مستوى الثقة بقيادات المدارس جاء بدرجة (عالية)، وأظهرت

النتائج وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجة ممارسة قيادات المدارس الثانوية ومستوى الثقة بالقائد، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لممارسة قادة مدارسهم لنمط القيادة الأخلاقية، وتقديرهم لمستوى الثقة في القائد، تعزى إلى اختلاف الجنس وسنوات الخبرة.

دراسة الزهراني و شريف (2020) هدفت الدراسة 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، تبعاً لمتغيرات: (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، اتبع البحث المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية، تألفت من (253) معلّمة من معلّات المدارس الحكوميّة بمراحلها الثلاث بمحافظة قلو للعام الدراسي 1439-1440هـ، ولتحقيق أهداف البحث تمّ تطبيق استبانة، وكشفت نتائج البحث عن أن بُعد (القيم التنظيمية) احتلّ المرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة الأخلاقية، لدى قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو، من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي قدره (4.43)، تلاه بُعد (السمات الشخصية والإنسانية) بمتوسط حسابي قدره (4.42)، أما بُعد (العلاقات الإنسانية) فجاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.41)، وكشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة قلو للقيادة الأخلاقية، ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

دراسة الشهري (2020) سعت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم،

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات مكونة من قسمين، أولهما للقيادة الأخلاقية، وثانيهما للرضا الوظيفي، وقد تألفت عينة الدراسة من (357) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام، بما يمثل (7.8%) من إجمالي المجتمع المبحوث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت (بدرجة مرتفعة)، بمتوسط حسابي (3.59 من 5)، وانحراف معياري (1.18)، حيث احتل مجال (السمات الشخصية) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.71)، تلاه المجال (الإداري والمهني)، بمتوسط حسابي (3.65)، تلاه مجال (العلاقات والتواصل)، بمتوسط حسابي (3.43)، وجميعها جاءت (بدرجة مرتفعة).

دراسة مومني (2020) هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم؛ وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير استبانة وزعت على عينة تكونت من (438) معلماً ومعلمة، أختبروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال العدالة والإنسانية، وجاءت الفروق لصالح المعلمات، ولمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال الاعتدال وضبط الذات والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا. ولمتغير سنوات الخبرة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المعلمين لمستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

دراسة Charoensap, Virakul, Senasu, & Ayman (2019) هدفت هذه الدراسة إلى فحص التأثيرات المباشرة للقيادة الأخلاقية على ثلاثة مواقف وظيفية للموظفين وهي الالتزام التنظيمي العاطفي (AC-ORG)، والالتزام العاطفي تجاه المشرف (AC-SUP)، والرضا الوظيفي، واستكشاف الأدوار الوسيطة لنوعين من العدالة التفاعلية، وهما العدالة الشخصية (IPJ) والعدالة المعلوماتية (IFJ)، على تأثيرات القيادة الأخلاقية ومواقف الموظفين في العمل؛ وتم جمع البيانات من (862) مشاركاً، وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية لها تأثيرات قوية ومباشرة على مواقف الموظفين في العمل. بالإضافة إلى ذلك، وُجد أن تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي تجاه المشرف (AC-SUP) والرضا الوظيفي يتوسطه جزئياً العدالة المعلوماتية (IFJ)، بينما لم يكن للعدالة الشخصية (IPJ) دور وسيط.

دراسة العنزي و عبد العزيز (2018) 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.

دراسة Kabeyi (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على جودة بيئة العمل من وجهة نظر العاملين في مؤسسة كوسيدار وحدة مسيلة بالجزائر، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي. جُمعت البيانات من خلال استبانة صُممت لقياس أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة بيئة العمل، وشارك فيها 40 عاملاً. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية، خاصة التوجه نحو المرؤوسين والتوجه الأخلاقي، على جودة بيئة العمل، بينما لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة، تقاسم السلطة، والاهتمام بالاستدامة.

دراسة Rahim & Nurwati (2018) هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى القيادة الأخلاقية بين الشباب في ماليزيا، مع التركيز على السمات الأخلاقية التي يتمتع بها هؤلاء القادة المستقبليون. تم استخدام المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان يشمل (600) طالب جامعي من ثلاث جامعات مختلفة. واشتملت أدوات الدراسة على استبانة "القيادة الأخلاقية في العمل (ELW)" التي تضم سبعة سمات للقيادة الأخلاقية. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض أبعاد الرضا الوظيفي تُعزى إلى متغيرات الدراسة، وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد الأخرى. وأوضحت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن الشباب الذين يتمتعون بمستويات أعلى من القيادة الأخلاقية يميلون إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

ثانياً: دراسات تناولت الرضا الوظيفي

دراسة عثمان والريس (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في ضوء عدد من المتغيرات وهي: (الجنس العمر عدد سنوات العمل بالجامعة الدرجة العلمية الرتبة الأكاديمية واختلاف

انتساب عضو هيئة التدريس للجامعة أو شركات التعليم والتدريب)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولقياس درجة الرضا الوظيفي قام الباحثان بإعداد مقياس له تكون من خمسة أبعاد هي: "السياسات الإدارية والمالية بالجامعة العلاقات داخل بيئة العمل، بيئة العمل والمسؤولية المهنية الأمان الوظيفي والتطور المهني". وتم تطبيق أداة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل للعام الجامعي 2017/2018م، وبلغ عدد المشاركين من أعضاء هيئة التدريس (166) بنسبة (61) من المجتمع الأصلي؛ وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل كان "عاليًا" في جميع أبعاد المقياس، كما أوضحت النتائج وجود فروق كبيرة في الرضا لصالح أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للجامعة، وتأثر الرضا الوظيفي بسنوات الخدمة، ولكن ليس بالجنس.

دراسة الشهومي والحداوي والدباء (2021) سعت للتعرف إلى اختبار أثر أبعاد الرضا الوظيفي على التماثل التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، حيث أعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج المسحي الوصفي الذي يعد منهجًا ملائمًا لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، وطبقًا لطبيعة الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الكمي مستخدمًا الطريقة المستعرضة في جمع بيانات هذه البحث، مستخدمًا استبانة مكونة من (65) فقرة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (1000) معلم ومعلمة في سبع محافظات تعليمية بسلطنة عمان، تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية العشوائية، وتمكن الباحث من الحصول على (846) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي منها (419) معلمًا، و(427) معلمة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير مباشر لثلاثة من أبعاد الرضا الوظيفي (الراتب والحوافز، ظروف العمل وطبيعته، الإدارة المدرسية) على تماثلهم التنظيمي، فما أظهرت النتائج من جهة أخرى عدم وجود تأثير لأبعاد (التنمية المهنية، الإشراف التربوي، المكانة الاجتماعية)، وتضمنت الدراسة عددًا من التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

دراسة عزون وعيسى (2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبليدة، وإلى إظهار مدى تأثير العوامل الوظيفية والتنظيمية على رضاهم الوظيفي، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لملائته لطبيعة الدراسة، وتم تصميم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، الذي وزع على (63) موظفا بمصالح الأرشيف بالجامعات محل الدراسة واسترجع منه (49) استبياناً؛ وقد أوضحت نتائج الدراسة عدم رضا معظم الموظفين بمصالح أرشيف الجامعات عن الأجر المتحصل عليه، العلاوات، أسس الترقية المطبقة، الظروف البيئية المتوفرة للعمل، إلا أنهم أكدوا على أنهم يبذلون جهد كبير في العمل ويواظبون على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، في حين أكدت نسبة كبيرة منهم عن رضاها الوظيفي من حيث وجود علاقة حسنة مع الإدارة وكذا مع زملائهم في العمل.

دراسة حسين وآخرون (2022) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم. استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1096) معلماً ومعلمةً. اختار الباحثون عينة عشوائية بسيطة بلغت (240) معلماً ومعلمة؛ وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن واقع ممارسة الإدارات المدرسية للثقافة التنظيمية جاءت بدرجة عالية، أن الثقافة التنظيمية تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي، أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين جاء بدرجة عالية.

دراسة معمار وآخرون (2021) سعت للكشف عن مجال ممارسة القيادة الإيجابية العامة الإيجابية والرغبة في رؤية معلمات الحلقة الثالثة (الثانوية) بالمدارس الحكومية في مجال الرضا الوظيفي ووجهة نظرهم وفضاء الخبرة؛ لدى (260) معلماً في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية. أظهرت النتائج وجود مستويات عالية من الممارسات القيادية الإيجابية والرضا الوظيفي، باستثناء طبيعة العمل التي كانت متوسطة، وُجد ارتباط إيجابي بين ممارسات القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي؛ وأن درجة الممارسة

الإيجابية للقيادة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في جميع المجالات كانت (بدرجة عالية)، بينما كانت درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم. كانت النظرة في جميع المجالات (بدرجة عالية)، باستثناء مجال (طبيعة العمل)، وجاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن ارتباط إيجابي بين تقييم درجة الممارسة القيادية الإيجابية بين مديري مدارس التعليم العام ككل والمستوى العام للرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم

دراسة الرويشد (2021) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف، والبالغ عددهم (1383) عضو هيئة تدريس، تم اختيار عينة الدراسة (348) عضو هيئة تدريس بالطريقة العشوائية؛ وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى دافعية الإنجاز لديهم كان كبيراً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات الرضا الوظيفي وتقديراتهم على مجالات دافعية الإنجاز .

دراسة Aygun (2021) على (146) مدرساً تربية بدنية/رياضة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية. وتؤثر عوامل مثل العوامل النفسية والبيئية وظروف العمل ومستوى التواصل على هذه العلاقة.

دراسة Chitra (2020) أجريت في الهند وجود علاقة إيجابية بين الإجهاد المهني والرضا الوظيفي بين (252) مدرساً في المدارس الثانوية. كان للذكور مستويات رضا وظيفي أعلى من الإناث، في حين أثر الدخل والخبرة (أكثر من 10 سنوات) بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي. ولم يكن للعمر والمستوى التعليمي تأثير كبير .

دراسة Rahim & Nurwati (2018) في الغالبين أن الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للمعلمين كانا مرتفعين. ومع ذلك، أثر رضا المعلمين عن إشراف مدير المدرسة بشكل عكسي على الأداء الوظيفي بين (104) مديراً مدرسة و313 معلماً شملتهم الدراسة.

دراسة Nigama, Selvabaskar, Surulivel, Alamelu, & Joice (2018) أجريت على (100) معلم من معلمي المدارس الخاصة والعامة متوسط الرضا الوظيفي دون وجود اختلافات بسبب الجنس أو نوع المدرسة.

1.4 التعقيب على الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة وتحديد الاختلافات في الأهداف والمنهجية والأدوات والسكان والعينة وأوجه التشابه والاختلاف في كل محور.

وأشارت الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس لما لها من دور في تحسين العملية التعليمية أو التربوية، وحاولت معظم الدراسات السابقة التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس واختلاف استجاباتهم لبعض المتغيرات، كما استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي لمناسبته لمثل هذه الدراسات.

وجدت الدراسات السابقة حول القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي ارتباطات قوية؛ واستكشف العلي والشيحاني (2021) ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ودرس الدعان ونور (2021) أثر القيادة الأخلاقية على تفاعل الطلبة، بينما درس السلمي (2021) العلاقة بين الثقة والقيادة الأخلاقية. وبحثت دراسات أخرى في القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية والمعلمات ومديرات المدارس في دول مختلفة، بما في ذلك الكويت والأردن وماليزيا وتايلاند.

يسلط النص الملخص الضوء على العديد من الدراسات التي درست الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والمعلمين في دول مختلفة، بما في ذلك عُمان والجزائر والبليدة والسودان والهند. وقد بحثت هذه

الدراسات في عوامل مثل الثقافة التنظيمية، والعوامل الوظيفية والتنظيمية، ودوافع الإنجاز، والثقة التنظيمية، وتأثيرها في الرضا الوظيفي.

يذكر أن عينات من دراسات مختلفة، بما في ذلك العلي والديحاني (2021)، والسلمي (2021)، والزهراني وشريف (2020)، وغيرهم، تمتد من 2018-2021.

أما من حيث المنهج فاستخدمت الدراسات السابقة أكثر من منهج فمنها وصفي تحليلي ووصفي مسحي ووصفي ارتباطي، أما الدراسة الحالية فتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

فتشير الدراسات التي تم استعراضها إلى أن القيادة الأخلاقية تُمارس بدرجة عالية بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وقادة المدارس في المملكة العربية السعودية. كما وُجدت مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين المعلمات والمعلمين بشكل عام. كما وُجد ارتباط إيجابي بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. وشملت أبعاد القيادة الأخلاقية الوعي والعدالة ومشاركة السلطة والنزاهة. ووجدت دراسة أن الرضا الوظيفي يتأثر بالراتب وظروف العمل وإدارة المدرسة، ولكن ليس بالتطور المهني أو الوضع الاجتماعي.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس وتتفق في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. كما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم، بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة للدراسة ومكان الدراسة. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات والبحوث السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة المشكلة وتحديدها، وبيان أهمية الدراسة ومبررات إجرائها، وصياغة الفروض الملائمة، وتطوير أدوات القياس.

1.5 مصطلحات الدراسة

القيادة الأخلاقية: عرفها الشهري (2020:709)، "إدعاء السلوك القيادي المناسب والمؤثر، والالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوك الشخصي والعلاقات مع الآخرين، وتعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين والزملاء".

وقد عزّفها الباحث إجرائياً بأنها القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الحكومية في محافظة طولكرم استناداً إلى المبادئ الأخلاقية، كما عبّر عنها من خلال الدرجات التي تم الحصول عليها من استجابات المديرين لبنود مقياس القيادة الأخلاقية المستخدم في هذه الدراسة

الرضا الوظيفي: عرفه الشهومي والحداوي والدباء (2021:268)، بأنه "الرضا أو القناعة التي يعبر عنها الموظفون تجاه عملهم نتيجة لتلبية احتياجاتهم (المادية والمعنوية)، مثل الحوافز والترقية والتقدير والاحترام، كما ينعكس ذلك في الولاء والإنتاجية والقدرة الإنتاجية".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الحكومية على مقياس الرضا الوظيفي المتمثل في الأبعاد الستة المذكورة في المقياس وهي: الإدارة المدرسية، طبيعة العمل وظروفه، التنمية المهنية، الإشراف التربوي، الراتب والحوافز، والسلوك التنظيمي.

المدارس الحكومية في محافظة طولكرم: وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها جميع المدارس الأساسية والثانوية التي تم تكليفها أو تقديمها لجميع الأطفال دون مقابل في محافظة طولكرم، وتمولها وتسيطر عليها الحكومة الفلسطينية. نظراً لأنهم يتلقون الدعم من الحكومة، يتم تمويلهم بالكامل أو جزئياً من خلال الحكومة، ويتم تحديد المناهج الدراسية من خلال الحكومة الفلسطينية.

مدير المدرسة الحكومي: وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه المسؤول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع الشؤون التربوية والتعليمية والإدارية في مدرسته.

معلم المدرسة الحكومي: وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه كل من يتولى التعليم أو يقوم بخدمة تربوية متخصصة في أي مؤسسة تعليمية.

1.6 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعاني العديد من المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من تحديات تتعلق بتعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مما ينعكس سلباً على جودة التعليم والأداء العام للمدارس. ومن بين العوامل الرئيسية المؤثرة على الرضا الوظيفي هو الأسلوب القيادي الذي يتبعه المديرون. تبرز القيادة الأخلاقية كأحد الأساليب القيادية الهامة التي تُعنى بتعزيز قيم العدالة، والاحترام، والنزاهة في بيئة العمل، بما يساهم في تحسين الظروف المهنية للمعلمين وتحقيق بيئة عمل إيجابية.

وتتمحور مشكلة الدراسة في التعرف على واقع القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، ودراسة علاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. ومن خلال إدراك الباحثة لأهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز بيئة عمل صحية، وأهمية مواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم، بما يشمل التقنيات والموارد والمهارات الإدراكية التي تسهم في تحسين مخرجات العمل وتحقيق استدامة وتقديم المجتمع التعليمي، تتبع ضرورة هذه الدراسة. خاصة في ظل التغيرات التربوية المتسارعة، والانفجار المعرفي الهائل، والانفتاح على الثقافات المختلفة، يظهر بوضوح الدور المحوري الذي يلعبه مدير المدرسة كقائد أخلاقي يمكنه التأثير الإيجابي في المعلمين وتحفيزهم.

ونظراً لندرة الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في البيئة الفلسطينية، وخاصة في محافظة طولكرم، فإنه من الضروري البحث في هذا الموضوع لتحديد مدى توفر القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي وأثرها في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين. فقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (الزهراني وشريف (2020)؛ الشهري (2020)؛ العنزي وعبد العزيز (2018)، (Charoensap et. al (2018) أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً واضحاً في تحسين الرضا الوظيفي للمعلمين.

وبالتالي، من المهم التأكيد على ضرورة تعزيز القيم الأخلاقية لدى القيادات التربوية لضمان تحقيق نتائج إيجابية في الميدان التربوي.

بناءً على ذلك، تمثل مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي:

ما علاقة القيادة الأخلاقية بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم؟

السؤال الثاني: ما درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم؟

السؤال السادس: هل توجد قدرة تنبؤية ذات دلالة إحصائية لإبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين.

1.7 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة سيتم فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين.

الفرضية الثامنة: لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين.

1.8 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم.
2. التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم.
3. الكشف عن الفروق الاحصائية لواقع القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
4. الكشف عن الفروق الاحصائية لمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تبعاً للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
5. التعرف إلى العلاقة الارتباطية ما بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم.

6. التعرف إلى القدرة التنبؤية لإبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين.

1.9 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة انها ستسلط الضوء على موضوع مهم للإدارة المدرسية مرتبط بالقيادة الأخلاقية وارتباطه بالرضا الوظيفي، كونها تتناول أحد الأنماط القيادية المهمة وهي القيادة الأخلاقية التي يجب تطبيقها من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، لما له الأثر من تحسين وتطوير وتحسين الأداء لدى المدرء، وتكمن أهمية العينة المستهدفة والتي سيتم اختيارها من المدرء في القطاع الحكومي بمحافظة طولكرم لأنهم بحاجة للبحث والدراسة من أجل تحسين مستوى القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي وتدريبهم عليها واستثمار ما لديهم من قدرات وامكانيات. كما تكمن أهمية هذه الدراسة الحالية على أنها الدراسة الأولى-حسب علم الباحثة- التي تناولت تقديم القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين.

وتستمد الدراسة أهميتها من طبيعة الجانب التي تتناوله، إذ يعدّ مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة، والذي يلاقي اهتماماً متزايداً بالجانب الإيجابي للإدارة المدرسة، سواءً على المستوى النظري أم التطبيقي، لما له أهمية في تحسين الجانب الإداري، والفني، والإبداعي لدى العاملين في المدارس الحكومية، كما تكمن الأهمية النظرية في إلقاء المزيد من الضوء على مفهوم القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

بحسب ما اطلعت عليه الباحثة من الدراسات السابقة، لا توجد دراسات تناولت موضوع هذه الدراسة في البيئة الفلسطينية بشكل عام، وفي محافظة طولكرم بشكل خاص؛ ويعد هذا النقص في الدراسات مؤشراً لأهمية الموضوع وضرورة تناوله بعمق ضمن السياق الفلسطيني، مما يعطي هذه الدراسة قيمة إضافية من حيث المساهمة في سد الفجوة البحثية القائمة، كما أن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة تتمثل في دورها في نشر ثقافة القيادة الأخلاقية بين مديري المدارس والعاملين فيها، حيث يمكن أن تعزز هذه الثقافة مناخ العمل المدرسي ليكون أكثر احتراماً وتقديراً للمعلمين، مما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم وزيادة إنتاجيتهم، بالإضافة إلى ذلك تسعى الدراسة لتقديم نتائج علمية قائمة على الأدلة الميدانية تساعد صناع القرار في مجال التعليم على تطوير استراتيجيات إدارية تركز على القيم الأخلاقية كمحور رئيسي لتحسين الأداء المدرسي؛ ولأن موضوع القيادة الأخلاقية لم يُبحث بشكل كافٍ في البيئة الفلسطينية، فإن هذه الدراسة تأتي لتسلط الضوء على هذا الجانب المهم، مما يفتح المجال أمام المزيد من الدراسات المستقبلية لتعزيز فهم أعمق لدور القيم الأخلاقية في تحسين جودة التعليم والإدارة المدرسية في السياق المحلي.

1.10 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم.

الحد المكاني: طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة طولكرم.

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2023_2024)

الحد المفاهيمي: اقتصرت الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة.

الحد الموضوعي: تناولت الدراسة متغير رئيس وهو أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (الخصائص الشخصية والأخلاقية لمدير المدرسة، السلوكيات الإدارية والأخلاقية لمدير المدرسة، العلاقات الإنسانية)، ومتغير تابع متمثل في الرضا الوظيفي بأبعادها (الإدارة المدرسية، بيئة العمل، العلاقات البيئية، الإشراف التربوي).

كما ان تعميم نتائج الدراسة الحالية، مقيدا بدلالات وصدق وثبات الادوات المستخدمة ومدى الاستجابة الموضوعية لافراد عينة الدراسة على هذه الادوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة اخرى.

الفصل الثاني

الطريقة والإجراءات

يوضح هذا الفصل المنهجية، والسكان والعينة، وتطوير الأداة، وتصميم الدراسة، والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

2.1 منهجية الدراسة

استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة لأنه يساعد على فهم الظواهر ووصفها كمياً وبدقة. ولا يقتصر هذا المنهج على جمع المعلومات فحسب، بل يربط ويحلل العلاقات بين المتغيرات في الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المرجوة التي سيتم استخلاصها في الدراسة. (عوده و ملكاوي ، 1992).

2.2 مجتمع الدراسة

غطى الاستطلاع جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، والبالغ عددهم (2326) معلماً وفقاً لإحصاءات وزارة التربية والتعليم (العام الدراسي 2023/2024).

2.3 عينة الدراسة

اختيرت عينة الدراسة كالتالي:

1. العينة الاستطلاعية (Pilot Study): اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (30) من المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.
2. عينة الدراسة (Sample Study): اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة وقد بلغ حجم عينة الدراسة (307) معلماً ومعلمة من المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم. ويوضح والجدول (1.2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية).

جدول (1.2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (الديمغرافية)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	118	38.4
	أنثى	189	61.6
	المجموع	307	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	235	76.5
	ماجستير فأعلى	72	23.5
	المجموع	307	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	102	33.2
	من 5-10 سنوات	72	23.5
	أكثر من 10 سنوات	133	43.3
	المجموع	307	100.0

2.4 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على مقياسين هما: مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين، كما يلي:

أولاً: مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس

ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة قام الباحث بمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ومقاييس القيادة الأخلاقية لمديري المدارس المستخدمة في عدة دراسات منها: العلي (2022)؛ السلمي (2021)، العنزي (2021)؛ العريفان (2021). ومنها: لتحقيق الغرض من هذه الدراسة قام الباحث بمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ومقاييس القيادة الأخلاقية لمديري المدارس المستخدمة في دراسات عدة منها العلي (2022)؛ والسلمي (2021)؛ والعنزي (2021)؛ والعريفان (2021)، وبناءً على هذه الدراسات تم تطوير مقياس القيادة الأخلاقية لمديري المدارس.

الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس

صدق المقياس

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity)

وللتحقق من صدق القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، تم عرض مقياس على 10 من أصحاب الخبرة والمتخصصين من حملة درجة الدكتوراه. وتم اعتماد حد أدنى للموافقة بنسبة 80% كحد أدنى، وبناءً على ملاحظاتهم وآرائهم تم إجراء تعديلات لتوضيح صياغة بعض الفقرات.

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

ولاختبار موثوقية المقياس، تم اختبار صحة البناء أيضاً على عينة مكونة من المعلمين (30) معلماً من مدارس محافظة طولكرم الحكومية وعلى عينة غير مستهدفة. تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون للحصول على قيم معامل الارتباط لكل عنصر والمجال الذي يرتبط به، ومعامل الارتباط لكل عنصر ومقياس (القيادة الأخلاقية لدى المدرء. القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس)، وتم الحصول على معاملات الارتباط بين قيم معاملات الارتباط لكل مجال والدرجة الكلية لمقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، كما هو مبين في الجدول (2.2):

جدول (2.2)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة
0.92**	0.95**	20	0.66**	0.69**	11	0.91**	0.91**	1
0.87**	0.90**	21	0.78**	0.85**	12	0.83**	0.90**	2
0.91**	0.91**	22	0.82**	0.77**	13	0.84**	0.90**	3
0.76**	0.80**	23	0.80**	0.86**	14	0.69**	0.77**	4
0.68**	0.71**	24	0.84**	0.87**	15	0.82**	0.77**	5
0.94**	0.93**	25	0.89**	0.91**	16	0.77**	0.82**	6
0.80**	0.83**	26	0.74**	0.80**	17	0.77**	0.78**	7
0.80**	0.84**	27	0.83**	0.86**	18	0.87**	0.86**	8
0.81**	0.85**	28	0.85**	0.90**	19	0.80**	0.84**	9
0.82**	0.85**	29	-	-	-	0.81**	0.90**	10
0.67**	0.72**	30	-	-	-			
درجة كلية للبعد. 097**			درجة كلية للبعد. 096**			درجة كلية للبعد. 095**		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$).

تُظهر البيانات الواردة في الجدول 2.2 أن قيم معامل الارتباط في حدود (0.66-0.95) وهي مقبولة وذات دلالة إحصائية؛ حيث يعتبر غارسيا (2011) قيم معامل الارتباط الأقل من (0.30) ضعيفة، والأقل من (0.30-0.70) متوسطة والأعلى من (0.70) قوية، ولم يتم حذف أي عناصر من المقياس.

ثبات مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس

ولاختبار مدى ثبات مقياس القيادة الأخلاقية للمديرين تم توزيع المقياس على عينة الدراسة المكونة من معلمي عينة الدراسة (30 معلماً) من المدارس الحكومية في محافظة طولكرم ومعلمين من خارج عينة

الدراسة، وبعد ذلك تم استخراج معاملات الثبات (30 فقرة) لاختبار الاتساق الداخلي للمقياس وثبات أبعاده. وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا لمعالجة البيانات، ويلخص الجدول (3.2) قيم معاملات الاتساق الداخلي ومعاملات الثبات لمقياس القيادة الأخلاقية للمديرين، كما في الآتي:

جدول (3.2)

قيم معامل ثبات مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومجالاته بطريقة ألفا كرونباخ

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الخصائص الشخصية والأخلاقية	10	0.95
السلوكيات الإدارية والأخلاقية	9	0.95
العلاقات الإنسانية	11	0.96
الدرجة الكلية	30	0.98

يتضح من الجدول (3.2) أن قيم كرونباخ ألفا لمجالات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وتراوحت بين (95-96)، وبلغت القيمة الإجمالية للدرجات 98. وتضمن هذه القيم العالية قابلية تطبيق الأداة على العينة الأصلية.

ثانياً: مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين

ولتحقيق هذه الأهداف، قام الباحث بمراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ومقاييس الرضا الوظيفي للمعلم المستخدمة في العديد من الدراسات مثل أعمال أبو عرار (2023)، وأبو رميلة (2023)، والشحمي والحديبي والضباع (2022). بعد تحليل مقاييس الرضا الوظيفي للمعلم المستخدمة، تم تطوير مقياس الرضا الوظيفي للمعلم بناءً على هذه الدراسات.

الخصائص السيكومترية لمقياس الرضا الوظيفي للمعلمين

صدق المقياس

استخدم نوعان من الصدق كما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري (Face validity)

من أجل اختبار الصلاحية المفترضة لمقياس الرضا الوظيفي للمعلم، أو ما يسمى بنزاهة الوسيط، تم عرض المقياس في صورته الأولى على أشخاص من ذوي الخبرة والمهنية من حملة شهادات الدكتوراه، وقد بلغ عددهم 10 أشخاص، كما هو موضح في الملحق (أ).

ثانياً: صدق البناء (Construct Validity)

ولاختبار موثوقية المقياس، تم اختبار صحة البناء على عينة مكونة من المعلمين (30 معلماً) من مدارس محافظة طولكرم الحكومية وعلى عينة غير مستهدفة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معامل الارتباط بين كل بند والمجال الذي يرتبط به، ومعامل الارتباط بين كل بند ومقياس (الرضا الوظيفي للمعلم)، وقيم معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية على مقياس (الرضا الوظيفي للمعلم)، كما هو مبين في الجدول (4.2).

جدول (4.2)

قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، وقيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
الإشراف التربوي			العلاقات البيئية			بيئة العمل			الإدارة المدرسية		
0.89**	0.94**	31	0.82**	0.85**	21	0.78**	0.74**	11	0.80**	0.87**	1
0.89**	0.91**	32	0.70**	0.83**	22	0.79**	0.78**	12	0.75**	0.91**	2
0.89**	0.90**	33	0.75**	0.89**	23	0.59**	0.72**	13	0.72**	0.88**	3
0.23	0.23	34	0.80**	0.89**	24	0.08	0.35*	14	0.07	0.02	4
0.66**	0.70**	35	0.54**	0.74**	25	0.41**	0.55**	15	0.89**	0.92**	5
0.69**	0.76**	36	0.49**	0.60**	26	0.38*	0.36*	16	0.88**	0.84**	6
0.86**	0.94**	37	0.49**	0.45**	27	0.43**	0.56**	17	0.87**	0.88**	7
0.83**	0.88**	38	0.53**	0.65**	28	0.51**	0.50**	18	0.89**	0.93**	8
0.86**	0.92**	39	0.68**	0.70**	29	0.57**	0.62**	19	0.79**	0.93**	9
0.69**	0.79**	40	0.83**	0.70**	30	0.67**	0.79**	20	0.74**	0.82**	10
درجة كلية للبعد. 091**			درجة كلية للبعد. 091**			درجة كلية للبعد. 088**			درجة كلية للبعد. 092**		

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p < **) ** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p < **)

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول 4.2، فإن قيم معامل الارتباط في (4، 14، 34) ليست ذات دلالة إحصائية وينبغي حذفها: قيم معامل الارتباط في (4، 14، 34) ليست ذات دلالة إحصائية وينبغي حذفها. نظراً لأن قيم معامل الارتباط الأقل من (0.30) تعتبر ضعيفة، وفي النطاق الأقل من (0.30) - (0.70) تعتبر متوسطة، وما فوق (0.70) تعتبر قوية، تم حذف البند (4، 14، 34): حذف (4، 14، 34) والبند رقم (37) وتطبيقه على العينة النهائية.

ثبات مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين

ولاختبار مدى ثبات مقياس الرضا الوظيفي للمعلم، تم توزيع المقياس على عينة الدراسة المكونة من معلمي عينة الدراسة المكونة من (30) معلماً من المدارس الحكومية في محافظة طولكرم ومعلمين من خارج عينة الدراسة، وبعد استخراج مصطلح الوثوقية (37) لاختبار ثبات الاتساق الداخلي للمقياس وأبعاده، تم استخدام بيانات عينة الدراسة كرونباخ ألفا، ويعرض الجدول (5.2) قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الرضا الوظيفي للمعلم، كما في الآتي:

جدول (5.2)

قيم معامل ثبات مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين ومجالاته بطريقة كرونباخ ألفا

البعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الإدارة المدرسية	9	0.96
بيئة العمل	9	0.81
العلاقات البيئية	10	0.90
الإشراف التربوي	9	0.96
الدرجة الكلية	37	0.97

يوضح الجدول (5.2) أن معاملات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات مقياس الرضا الوظيفي للمعلم في حدود (0.81-0.96) ومعامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية يصل إلى (0.97). هذه القيم مرتفعة وتسمح بتطبيق هذا المقياس على العينة الأصلية.

تصحيح مقياسي الدراسة

أولاً: مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس

يتكون المقياس النهائي للقيادة الأخلاقية لمدير المدرسة بعد استخراج الموثوقية من (30) بنداً مصنفة إلى ثلاث مجالات كما هو موضح في الملحق (ج).

ثانياً: مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين

تألف المقياس النهائي للرضا الوظيفي للمعلم بعد اختبار الموثوقية من (37) بنداً موزعة على أربع مجالات كما هو موضح في الملحق (ج): (13،16) تمت صياغة (13،16) في الاتجاه السالب (المعكس) لمفهوم الرضا الوظيفي للمعلم، لذا تم عكس وزنها أثناء التعديل.

طلب من المستجيبين تقييم إجاباتهم على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، مع ترجيح البنود على النحو التالي: مرتفع جداً (5)، مرتفع (4)، متوسط (3)، منخفض (2)، منخفض جداً (1) (1) (1).

من أجل تفسير المتوسط الحسابي وتحديد مستوى القيادة الأخلاقية لمدير المدرسة والرضا الوظيفي للمعلم في عينة الدراسة، تم تحويل الدرجات وفقاً للدرجات (1-5) وتصنيف المستويات إلى ثلاثة مستويات: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المتسويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (6.2)

درجات احتساب مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين

الرضا الوظيفي	مستوى القيادة
2.33 فأقل	مستوى منخفض
2.34 - 3.67	مستوى متوسط
3.68 - 5	مستوى مرتفع

2.5 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

المتغيرات المستقلة: المتغيرات الديموغرافية

1. الجنس: وله مستويان هي: (1-ذكر، 2-أنثى).
2. المؤهل العلمي: ولها مستويان هي: (1- بكالوريوس فأقل، 2- ماجستير فأعلى).
3. سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات هي: (1- أقل من 5 سنوات، 2- من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 3- 10 سنوات فأكثر).

المتغير التابع

1. الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر عينة الدراسة.

2.6 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم.
3. تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تحكيم أدوات الدراسة.
6. تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (30) من المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.
7. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
8. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS، 28) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
9. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

2.7 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قامت الباحثة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS، 28) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس و الرضا الوظيفي للمعلمين، كذلك لفحص صدق أدوات الدراسة.
4. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، لفحص الفرضية المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي.
5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضية المتعلقة، بسنوات الخبرة.
6. المقارنات البعدية باستخدام اختبار (LSD).
7. اختبار معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) لمعرفة إسهام أبعاد القدرة على القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في التنبؤ في الرضا الوظيفي للمعلمين.

الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضيتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وكما يلي:

3.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم؟

للإجابة عن السؤال الأول حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم، والجدول (1.3) يوضح ذلك:

جدول (1.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	السلوكيات الإدارية والأخلاقية	3.96	0.744	79.2	مرتفع
2	3	العلاقات الإنسانية	3.84	0.856	76.8	مرتفع
3	1	الخصائص الشخصية والأخلاقية	3.83	0.793	76.6	مرتفع
		القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس	3.87	0.767	77.4	مرتفع

يتضح من الجدول (1.3) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ككل بلغ (3.87) وبنسبة مئوية (77.4%) وبتقدير مرتفع بمعنى أن المدرسين في مدارس طولكرم الحكومية يقيمون أداء مديري المدارس بدرجة عالية من حيث ممارسة القيادة الأخلاقية؛ مما يشير

إلى رضا مرتفع لدى المعلمين عن تطبيق مديري المدارس لمبادئ القيادة الأخلاقية في سلوكهم المهني، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس تراوحت ما بين (3.96-3.83)، وجاء مجال "السلوكيات الإدارية والأخلاقية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96) وبنسبة مئوية (79.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال " الخصائص الشخصية والأخلاقية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبنسبة مئوية (76.6%) وبتقدير مرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

1- مجال السلوكيات الإدارية والأخلاقية

جدول (2.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال السلوكيات الإدارية والأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	11	يوضح مدير المدرسة المهام الموكلة للمعلمين	4.22	0.798	84.4	مرتفع
2	19	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم	4.08	0.856	81.6	مرتفع
3	17	يؤكد مدير المدرسة على أهمية القيم التربوية لدى المعلمين	4.06	0.848	81.2	مرتفع
4	12	يعمل مدير المدرسة على تحقيق رسالة المدرسة بوضوح	4.01	0.830	80.2	مرتفع
5	15	يقدم مدير المدرسة المساعدة والاهتمام للمعلمين الجدد عند الحاجة	3.98	0.941	79.6	مرتفع
6	14	يراعي مدير المدرسة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة	3.95	0.843	79.0	مرتفع
7	13	ينمي مدير المدرسة الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين في المدرسة	3.94	0.832	78.8	مرتفع
8	18	ينمي مدير المدرسة لدى جميع العاملين العمل بروح الفريق	3.83	1.071	76.6	مرتفع
9	16	يطبق مدير المدرسة الأنظمة واللوائح بعدالة على الجميع	3.61	1.046	72.2	مرتفع
		درجة المجال الكلي للسلوكيات الإدارية والأخلاقية	3.96	0.90	79.3	مرتفع

يتضح من الجدول (2.3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال السلوكيات الإدارية والأخلاقية تراوحت ما بين (4.22 - 3.61)، وجاءت فقرة " يوضح مدير المدرسة المهام الموكلة للمعلمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.22) وبنسبة مئوية (84.4%) وبتقدير مرتفع - أي بمعنى أن معظم المشاركين اتفقوا بشكل كبير على أن السلوكيات الإدارية والأخلاقية التي يتبعها مدير المدرسة متوافقة مع المعايير الإدارية والأخلاقية المطلوبة، وهذا يعكس رضا وتقديراً عالياً من قبل المعلمين أو الأطراف المعنية حول مدى التزام المدير بتوجيه المهام، وتعزيز أخلاقيات المهنة، وتنمية القيم التربوية وروح الفريق، وغيرها من الجوانب الإدارية والأخلاقية، وجاءت فقرة " يطبق مدير المدرسة الأنظمة واللوائح بعدالة على الجميع " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبنسبة مئوية (72.2%) وبتقدير مرتفع.

2- مجال العلاقات الإنسانية

جدول (3.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	30	يحرص مدير المدرسة على تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي	4.05	0.938	81.0	مرتفع
2	24	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الاجتماعية	4.05	1.033	81.0	مرتفع
3	21	يتواضع مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين	4.03	1.078	80.6	مرتفع
4	20	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام	3.95	1.128	79.0	مرتفع
5	25	يعزز مدير المدرسة العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلبة	3.93	0.966	78.6	مرتفع
6	28	يحترم مدير المدرسة العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين	3.92	0.891	78.4	مرتفع
7	22	ينصت مدير المدرسة إلى المعلمين بكل اهتمام	3.79	1.016	75.8	مرتفع
8	23	يقدر مدير المدرسة ظروف المعلمين بشكل موضوعي	3.75	1.115	75	مرتفع
9	27	يشجع مدير المدرسة على الحوار البناء والفعال داخل المدرسة	3.72	1.006	74.4	مرتفع
10	26	يبادر مدير المدرسة في حل الخلافات التي تقع بين المعلمين	3.64	1.043	72.8	مرتفع
11	29	يتجنب مدير المدرسة الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة	3.46	1.161	69.2	مرتفع
		درجة المجال الكلي للعلاقات الإنسانية	3.84	1.04	76.9	مرتفع

يتضح من الجدول (3.3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال العلاقات الإنسانية تراوحت ما بين (3.46-4.05)، وجاءت فقرة " يحرص مدير المدرسة على تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.05) وبنسبة مئوية (81.0%) وبتقدير مرتفع، بينما جاءت فقرة " يتجنب مدير المدرسة الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبنسبة مئوية (69.2%) وبتقدير مرتفع، ويشير ذلك إلى أن المشاركين يتفقون بشكل كبير على أن مدير المدرسة يظهر علاقات إنسانية إيجابية وفعالة، وهذا يتضمن احترامه للمعلمين وتقديره لظروفهم، وحرصه على تعزيز العلاقات الإيجابية داخل المدرسة، سواء مع المعلمين أو بين المعلمين والطلاب، كما يعكس هذا التقييم أن المدير يُنظر إليه كمساهم إيجابي في تعزيز بيئة مدرسية داعمة ومتعاونة، مما يزيد من رضا المعلمين والمجتمع المدرسي بشكل عام.

3- مجال الخصائص الشخصية والأخلاقية

جدول (4.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الخصائص الشخصية والأخلاقية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	ينجز مدير المدرسة المهام الموكلة إليه بإخلاص	4.09	0.867	81.8	مرتفع
2	9	يستشعر مدير المدرسة المسؤولية الكاملة اتجاه العمل	4.04	0.781	80.8	مرتفع
3	2	يحافظ مدير المدرسة على أسرار العمل	3.99	0.900	79.8	مرتفع
4	10	يحرص مدير المدرسة على أن يكون قدوة حسنة للعاملين في المدرسة	3.88	1.015	77.6	مرتفع
5	1	يحترم مدير المدرسة جميع العاملين في المدرسة	3.79	1.016	75.8	مرتفع
6	4	يتحلى مدير المدرسة بالصبر في إنجاز المهام الموكلة له في المدرسة	3.75	0.994	75.0	مرتفع
7	7	يفي مدير المدرسة بالوعد التي يقطعها على نفسه	3.74	0.941	74.8	مرتفع
8	3	يصدق مدير المدرسة الحديث مع المعلمين	3.69	0.973	73.8	مرتفع
9	6	يتصرف مدير المدرسة في المواقف الحرجة بشجاعة	3.68	1.040	73.6	مرتفع
10	8	يتميز مدير المدرسة بالوضوح في سلوكه وممارساته	3.64	1.121	72.8	متوسط
		درجة المجال الكلي للخصائص الشخصية والأخلاقية	3.83	0.97	76.6	مرتفع

يتضح من الجدول (4.3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الخصائص الشخصية والأخلاقية تراوحت ما بين (4.09 - 3.64)، وجاءت فقرة " ينجز مدير المدرسة المهام الموكلة إليه بإخلاص " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.09) وبنسبة مئوية (81.8%) وبتقدير مرتفع أي أن معظم المشاركين اتفقوا بشكل كبير على أن مدير المدرسة يتسم بخصائص شخصية وأخلاقية جيدة، مثل الإخلاص، المسؤولية، والقدوة الحسنة. هذا يعكس تقييماً إيجابياً لهذه الصفات ويعني أن المدير يحقق توقعات العاملين بشكل كبير، بينما جاءت فقرة " يتميز مدير المدرسة بالوضوح في سلوكه وممارساته " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبنسبة مئوية (72.8%) وبتقدير متوسط بمعنى أن المشاركين يرون أن هناك تقديراً معتدلاً لصفة معينة، مثل الوضوح في السلوك والممارسات، أي أن المدير يظهر هذه الصفة بشكل مقبول ولكنه قد يحتاج إلى تحسينها للوصول إلى درجة عالية من الرضا والتقدير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم؟

للإجابة عن السؤال الثاني حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم.

يتضح من الجدول (5.3) ملحق (د) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين ككل بلغ (3.71) وبنسبة مئوية (74.2%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين تراوحت ما بين (3.86-3.60)، وجاء مجال "العلاقات البيئية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.86) وبنسبة مئوية (77.2%) وبتقدير مرتفع أي أن مستوى الرضا الوظيفي يُعتبر جيداً بشكل عام، ويشير إلى أن المعلمين يشعرون بدرجة عالية من الرضا في تلك المجالات، ويظهر هذا في مجالات مثل "العلاقات البيئية" و"بيئة العمل" حيث كانت النسب المئوية فوق (73%)، مما يعكس رضاً إيجابياً مرتفعاً؛ بينما جاء مجال "الإشراف

التربوي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) ونسبة مئوية (72.0%) وبتقدير متوسط بمعنى أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين يعتبر جيداً، ولكن ليس بنفس درجة المجالات الأخرى المصنفة كـ"مرتفع"، ويظهر هذا في مجال "الإشراف التربوي" الذي حصل على نسبة مئوية 72%، مما يدل على مستوى مقبول من الرضا ولكنه أقل مقارنة بالمجالات ذات المستوى المرتفع.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين كل مجال على حدة، وعلى النحو الآتي:

4- مجال العلاقات البيئية

يتضح من الجدول (6.3) ملحق (د) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال العلاقات البيئية تراوحت ما بين (4.14 - 3.18)، وجاءت فقرة " يتواصل المعلمون مع زملائهم في المناسبات الاجتماعية " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.14) ونسبة مئوية (82.8%) وبتقدير مرتفع أي أن معظم المشاركين يرون أن العلاقات البيئية في المدرسة إيجابية وقوية، وهذا يعني أن هناك تواصلًا وتعاونًا جيدًا بين المعلمين والإداريين، وكذلك بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مما يساهم في خلق بيئة مدرسية داعمة ومتعاونة، بينما جاءت فقرة " يتواصل المعلمون مع الطلبة خارج نطاق العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.18) ونسبة مئوية (63.6%) وبتقدير متوسط أي أن بعض جوانب العلاقات البيئية تحتاج إلى تحسين، مثل تواصل المعلمين مع الطلبة خارج نطاق العمل، وهذا يعكس تقيماً معتدلاً من قبل المشاركين ويدل على أن هذه النقطة يمكن تطويرها لتعزيز التفاعل والعلاقات خارج ساعات العمل الرسمية.

5- مجال بيئة العمل

يتضح من الجدول (7.3) ملحق (د) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال بيئة العمل تراوحت ما بين (4.19 - 3.06)، وجاءت فقرة " أشعر بالسعادة والرضا أثناء تأدية عملي

المدرسي " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.19) وبنسبة مئوية (83.8%) وبتقدير مرتفع بمعنى أن المشاركين يشعرون بشكل عام بالرضا والراحة في بيئة العمل، خاصة من حيث السعادة، التقدير، والاحترام بين العاملين، وكذلك الاستقرار بين العمل والحياة الشخصية، وهذا يعكس بيئة إيجابية يشعر فيها المعلمون بالدعم والارتياح، بينما جاءت فقرة " تضايقتني بعض التصرفات الشخصية لزملائي " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وبنسبة مئوية (61.2%) وبتقدير متوسط وهو يشير إلى أن هناك جوانب في بيئة العمل تحتاج إلى تحسين مثل توفر الوسائل التعليمية الملائمة وحجم الغرف الصفية، وكذلك بعض الصعوبات في التعامل مع الإدارة وتصرفات الزملاء، وتعكس هذه النتيجة رضا معتدلاً من المشاركين في هذه النواحي، مما يعني أنها قد تستفيد من تحسينات إضافية لزيادة الرضا العام.

6- مجال الإدارة المدرسية

يتضح من الجدول (8.3) ملحق (د) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الإدارة المدرسية تراوحت ما بين (3.98-3.39)، وجاءت فقرة " تربطني بالإدارة علاقات طيبة داخل وخارج المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.98) وبنسبة مئوية (79.6%) وبتقدير مرتفع ويشير إلى أن المشاركين يشعرون بأن الإدارة المدرسية تقوم بعمل جيد في تعزيز التعاون بين المعلمين، وتفويض المهام بصورة سليمة، وحل المشكلات، وهذا يعكس رصاً كبيراً حول بعض جوانب إدارة المدرسة التي تركز على دعم التواصل والتعاون وحسن توزيع العمل، بينما جاءت فقرة " تسعى الإدارة المدرسية إلى مشاركتي في اتخاذ القرارات المدرسية " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبنسبة مئوية (67.8%) وبتقدير متوسط فيشير إلى أن هناك جوانب أخرى من الإدارة المدرسية تحتاج إلى تحسين، مثل التعامل بعدالة وشفافية مع جميع المعلمين، والديمقراطية في اتخاذ القرارات، وكذلك الاهتمام بحاجات المدرسين المهنية. يعكس هذا تقيماً معتدلاً، مما يعني أن هذه المجالات قد تستفيد من مزيد من الاهتمام لزيادة الرضا والفاعلية في بيئة العمل المدرسية.

7- مجال الإشراف التربوي

يتضح من الجدول (9.3) ملحق (د) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال الإشراف التربوي تراوحت ما بين (3.73 - 3.32)، وجاءت فقرة " تزيد زيارة المدير من دافعية المعلم بما يتخللها من نصائح وتوصيات " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.73) ونسبة مئوية (74.6%) وبتقدير مرتفع أن المشاركين يرون أن الإشراف التربوي الذي يقدمه المدير يسهم بشكل إيجابي في تحفيز المعلمين ويقدم لهم توجيهات ومشورة فعالة لتحسين جودة التعليم. هذا يعكس رضا واضحاً عن بعض جوانب الإشراف التربوي، مثل تقديم النصائح وتنمية المهارات التدريسية، بينما جاءت فقرة " تنعكس الزيارات الإشرافية على نتائج الطلبة بشكل إيجابية " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.32) ونسبة مئوية (66.4%) وبتقدير متوسط فيعني أن هناك جوانب في الإشراف التربوي تحتاج إلى تحسين، مثل تلبية الحاجات المهنية للمعلمين وتأثير الزيارات الإشرافية على نتائج الطلبة بشكل أكبر. يعكس هذا التقييم رضا معتدلاً، مما يشير إلى إمكانية تحسين هذه الجوانب لتحقيق مستوى أعلى من الرضا والدعم التعليمي.

3.2 النتائج المتعلقة بالفرضيات

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الأولى وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (10.3) ملحق (د) تبين ذلك.

يتبين من الجدول (10.3) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومجالاته باستثناء مجال: (العلاقات الإنسانية) كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد

للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في القيادة الأخلاقية ومجالاتها باستثناء مجال: (العلاقات الإنسانية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، بينما جاءت الفروق دالة على مجال العلاقات الإنسانية إذ جاءت لصالح الذكور.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ومن أجل فحص الفرضية الثانية وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (11.3) ملحق (د) تبين ذلك. يتبين من الجدول (11.3) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومجالاته باستثناء مجال: (العلاقات الإنسانية) كانت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي وجود فروق في القيادة الأخلاقية ومجالاتها باستثناء مجال: (العلاقات الإنسانية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. ومن أجل فحص الفرضية الثالثة، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للتعرف على دلالة الفروق تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة. والجدولان (12.3) و(13.3) ملحق (د) يبينان ذلك.

يتضح من خلال الجدول (12.3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، والجدول (13.3) ملحق (د) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (13.3) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومجالاته باستثناء مجال: (الخصائص الشخصية والأخلاقية) كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في القيادة الأخلاقية ومجالاتها باستثناء مجال: (الخصائص الشخصية والأخلاقية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال: (الخصائص الشخصية والأخلاقية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، أجري اختبار (LSD) والجدول (14.3) ملحق (د) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (14.4) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على مجال: (الخصائص الشخصية والأخلاقية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين تبعاً إلى متغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) و (من 5-10 سنوات)، جاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية الرابعة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير الجنس، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (15.3) ملحق (د) تبين ذلك.

يتبين من الجدول (15.3) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين ومجالاته باستثناء مجال: (الإدارة المدرسية) كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي ومجالاته باستثناء مجال: (الإدارة المدرسية) للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس، بينما جاءت الفروق دالة على مجال الإدارة المدرسية إذ جاءت لصالح الذكور.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية الخامسة وتحديد الفروق تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي، استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples t-test)، ونتائج الجدول (16.3) ملحق (د) تبين ذلك.

يتبين من الجدول (16.3) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين ومجالاته كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي ومجالاته للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي

للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ولاختبار الفرضية السادسة، تم الحصول على المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لمتغير خبرة العمل،

وإستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد دلالة الفروق لمتغير خبرة العمل. يوضح الجدولان (17-3)

و (18-3) ذلك ملحق (د).

يتضح من خلال الجدول (17.3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ومن أجل معرفة إن

كانت هذه الفروق قد وصلت لمستوى الدلالة الإحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-

Way ANOVA)، والجدول (18.3) يوضح ذلك ملحق (د).

يتبين من الجدول (18.3) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين

ومجالاته باستثناء مجال: (الإشراف التربوي) كانت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة

($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي ومجالاته باستثناء مجال: (الإشراف التربوي)

للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

وللكشف عن موقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمجال: (الإشراف التربوي) للمعلمين في المدارس

الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، أجري اختبار (LSD) والجدول (19.3)

يوضح ذلك ملحق (د).

يتبين من الجدول (19.3) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، على مجال:

(الإشراف التربوي) للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة،

بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من: (من 5-10 سنوات)، و (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، جاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة عن الفرضية السابعة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين، والجدول (20.3) ملحق (د) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

يتضح من الجدول (20.3) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.770)، ويتضح أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين جاءت طردية موجبة؛ بمعنى أنه كلما ازدادت درجة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ازداد مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين.

من أجل قياس مدى إسهام أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين، استخدم معامل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Stepwise) والجدول (21.3) يوضح ذلك ملحق (د).

يتضح من الجدول (21.3) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين، ويلاحظ أن مجالات: (العلاقات الإنسانية، الخصائص الشخصية والأخلاقية) قد وضحت معاً (59.3%)، من نسبة التباين في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. أما فيما يتعلق بمجال: (السلوكيات الإدارية والأخلاقية)، فإنه لم يسهم بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. وتجدر الإشارة إلى أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) للنماذج التنبؤية الثلاثة قد كانت متدنية؛ مما يشير إلى عدم وجود إشكالية التساهمية المتعددة (Multicollinearity) التي تشير إلى وجود ارتباطات قوية بين المتنبئات.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يلي: ($\hat{y} = 1.571 + x_1.333 + x_2.226$)، حيث تمثل \hat{y} : الرضا الوظيفي للمعلمين، x_1 : العلاقات الإنسانية، x_2 : الخصائص الشخصية والأخلاقية.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذه الفصل عرضاً لنتائج أسئلة وفرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، ومناقشتها وتفسيرها في ضوء ما جاء في الإطار النظري والدراسات السابقة.

4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على:

ما مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم؟

لقد أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية، حسب عينة الدراسة قد جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.87) ونسبة مئوية (77.4%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تراوحت ما بين (3.96) - (3.83)، وجاء مجال "السلوكيات الإدارية والأخلاقية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.96) ونسبة مئوية (79.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الخصائص الشخصية والأخلاقية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.83) ونسبة مئوية (76.6%) وبتقدير مرتفع.

ويمكن تفسير هذه النتيجة ارتفاع مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم في ضوء عدة عوامل أساسية ترتبط بالثقافة الأخلاقية المتجذرة في المجتمع الفلسطيني، وبالتحديد في النظام التعليمي، وتبنى المدارس الفلسطينية ميثاقاً أخلاقياً يعزز القيم الإسلامية ويشدد على الالتزام الأخلاقي، مما يساهم في بلورة سلوكيات مديري المدارس وفق قيم المجتمع، وهذا الالتزام يأتي أيضاً انعكاساً للظروف الصعبة التي يمر بها الشعب الفلسطيني، حيث تُعتبر الأخلاق جوهرًا

أساسياً للصدوم وتعزيز اللحمة الاجتماعية، لا سيما للأشخاص في مواقع قيادية؛ كما تترك وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أهمية الأخلاق في اختيار مديري المدارس وتضع معايير دقيقة تشمل الالتزام بالقيم المجتمعية والثقافة المهنية، مما يضمن أن المديرين يتمتعون بقدرات قيادية أخلاقية، كما تسعى الوزارة إلى إعدادهم وتدريبهم من خلال برامج تهدف إلى تطوير مهارات القيادة الأخلاقية لديهم، وتزويدهم بأدوات تعزز القيم مثل العدالة، والأمانة، والنزاهة في بيئة العمل، ويضاف إلى ذلك أن مديري المدارس يدركون الدور المحوري للقيادة الأخلاقية في تعزيز بيئة تعليمية سليمة، وهو ما يجعلهم نموذجاً يُحتذى به للمعلمين والطلاب. فالتزام المديرين بالممارسات الأخلاقية يعزز الثقة والاحترام المتبادل داخل المدرسة، ويؤدي إلى خلق بيئة إيجابية ترفع من مستوى الرضا والقبول بين أفراد الطاقم التعليمي، وتساعد في ترجمة القيم إلى أفعال واقعية تسهم في الارتقاء بالمستوى العام للمدارس.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العلي والديحاني (2021)، التي أشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة الضاعن ونور (2021)، والتي أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية ككل جاءت بدرجة كبيرة، ودراسة السلمي (2021)، التي أشارت النتائج إلى أن ممارسة قيادات المدارس الثانوية بجدة للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ودراسة الزهراني وشريف (2020)، التي أشارت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية جاء بدرجة عالية جداً، ودراسة الشهري (2020)، والتي أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة مومني (2020)، التي توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة مرتفعة، ودراسة العنزي وعبد العزيز (2018)، التي توصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد كل على حدة جاءت بدرجة كبيرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

والذي ينص على:

ما مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم؟

لقد أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، حسب عينة الدراسة قد جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.71) ونسبة مئوية (74.2%) وبتقدير مرتفع، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس تراوحت ما بين (3.60-3.86)، وجاء مجال "العلاقات البيئية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.86) ونسبة مئوية (77.2%) وبتقدير مرتفع، بينما جاء مجال "الإشراف التربوي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.60) ونسبة مئوية (72.0%) وبتقدير متوسط.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس قد جاء مرتفعاً، مما انعكس إيجابياً على رضا المعلمين عن العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، إذ حصل مجال "العلاقات البيئية" على المرتبة الأولى، مما يشير إلى قوة الروابط بين أفراد المدرسة وتماسكهم، حيث يسود التفاهم والتعاون لحل المشكلات بشكل جماعي، وإن الطابع البسيط والمتجانس للعلاقات داخل مجتمع المدرسة يعزز شعور المعلمين بالانتماء والرضا تجاه البيئة التي يعملون فيها، ويجعلهم أكثر ارتياحاً واستعداداً للتعاون.

وحصلت بيئة العمل على المرتبة الثانية بتقدير مرتفع، ويعود ذلك إلى توفر ظروف عمل مواتية تتيح للمعلمين أداء مهامهم بشكل فعال، وتوفر لهم فرصاً للتطور المهني والتدرج الوظيفي. مثل هذه البيئة التي تدعم تنوع الخبرات وتقدر الجهود، تجعل المعلمين يشعرون بأهمية دورهم وانخراطهم الكامل في تحقيق أهداف المدرسة. فالعمل في بيئة داعمة يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من دافعية المعلمين لبذل جهودهم لخدمة المؤسسة التعليمية.

كما جاء مجال الإدارة المدرسية في المرتبة الثالثة بتقدير مرتفع أيضاً، ويعكس هذا الرضا تقدير المعلمين للدعم الذي يتلقونه من مديري المدارس. يشعر المعلمون بأن المديرين يفهمون مشكلاتهم ويتعاطفون معهم ويعاملونهم بروح من الاحترام والمعايير الأخلاقية. هذا التعاون القائم على الاحترام المتبادل ينعكس إيجاباً على اتجاهات المعلمين نحو المدرسة والإدارة، ويزيد من رضاهم عن بيئة العمل، مما يدفعهم إلى بذل المزيد في سبيل نجاح المؤسسة التعليمية.

وأخيراً حصل مجال الإشراف التربوي على المرتبة الأخيرة بتقدير متوسط، حيث تراوحت ردود المعلمين حول تأثير الإشراف التربوي على أدائهم. فبينما يرى بعض المعلمين أن زيارات المديرين تعزز من دافعيتهم وتساعدهم عبر تقديم النصائح والتوصيات، فإن آخرين لا يرون تأثيراً واضحاً لهذه الزيارات على نتائج الطلاب. يُعزى هذا التفاوت إلى اختلاف التوقعات من الإشراف التربوي، إذ قد يعتبر البعض أن تحسين عملية التدريس وتوفير جو نفسي إيجابي يعزز الرضا، بينما يرى آخرون أن الأثر الفعلي على أداء الطلاب هو الأهم. هذه النتيجة تعكس حاجة لمزيد من الجهود لتحسين الإشراف التربوي وجعله أكثر انسجاماً مع توقعات المعلمين.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عثمان والريس (2022) التي وجدت مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى المعلمين على جميع أبعاد المقياس، ودراسة حسين، وعلي وموسى (2021) التي وجدت مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى المعلمين. كما توصلت دراسة معمار وعلبماهي وشهوان والكعبي (2021) إلى أن درجة الممارسات القيادية الإيجابية لمديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين كانت (بدرجة عالية) في جميع المجالات، ودرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس النظامية من وجهة نظر المعلمين كانت (بدرجة عالية). أظهرت دراسة الرويشد (2021) عدة نتائج أهمها ما يلي: أظهرت بالويوس وريغيرا وبالويوس (2019) أن الرضا الوظيفي وأداء المعلمين كان مرتفعاً، حيث كان الرضا الوظيفي للمعلم تحت إشراف مدير المدرسة وقد تبين أن الرضا الوظيفي يتناسب عكسياً مع الأداء.

وأختلفت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة Nigama, Selvabaskar, Surulivel, Alamelu, & Joice (2018) التي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان متوسطاً.

4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس.

لقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق في القيادة الأخلاقية ومجالاتها باستثناء مجال: (العلاقات الإنسانية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، بينما جاءت الفروق دالة على مجال العلاقات الإنسانية إذ جاءت لصالح الذكور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال إدراك أن ممارسات القيادة الأخلاقية لا يعتمد على الجنس، وأن المعلمين والمعلمات ينظرون للقيادة الأخلاقية نظرة متقاربة من حيث المضامين والممارسات العملية، ومن جهة أخرى تشير هذه النتيجة إلى أن القادة من كلا الجنسين يقدمون مستويات عالية من القيادة الأخلاقية فهماً وتطبيقاً، بغض النظر عن متغير الجنس، كما أن المهام المنوطة بالمدير لا تعتمد على الجنس، فهي مهام مطلوبة من أي موظف يشغل الموقع، وأن المديرين لا يختلفون سواء كانوا ذكورا أو أناثاً من وجهة نظرهم بالممارسة الأخلاقية، وأن المفاضلة بين الجنسين ترجع إلى من هو أجدر، وأن القوانين تطبق على الجنسين دونما تمييز، كما أن استخدام مديري المدارس للممارسات الأخلاقية يعمل على زيادة الولاء والانتماء لدى المعلمين وتعزيز وتحسين العملية التعليمية والتعلمية، المدرسية من الجنسين، كما تعزو

الباحثة هذه النتيجة لخضوع مديري المدارس لنفس العوامل الإدراكية التي تؤثر فيهم باتجاه واحد، وبالتالي فان الجنس كمتغير لا يؤثر في إدراكات معلمي المدارس لمستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس.

كما يعزى السبب إلى وجود فروق لصالح الذكور في مجال العلاقات الإنسانية، إلى تأثير البيئة الاجتماعية على الذكور دون الإناث، كما أن المديرين قد يتعرضون لخبرات وظروف مختلفة عن الإناث، وإيضاً أن المديرين يتعاملون مع ضغوط العمل بطريقة مختلفة عن الإناث، نتيجة حجم المسؤوليات الأكبر التي يقع على عاتقهم نتيجة طبيعة البيئة الاجتماعية التي توكل جزء كبير من المهام والمسؤوليات على عاتق الرجل، فبالتالي يعمل على تكوين علاقات أكبر مما يجعله أكثر عرضة للقلق والتوتر والاضطرابات، فهو يبحث عن يتحدث إليه عن مشكلاتهم فيبدأ بالتعبير عن المشاعر وأفكارهم للتخلص من الضغوط وتفرغ المشاعر والأفكار السلبية والتخلص من التوتر والتخلص، كما قد يعود السبب إلى أن اهتمام الذكور في مجال العلاقات الإنسانية لطبيعة الشخصية الذكرية المنطلقة من ثقافة متمحورة حول وصولهم للهدف المطلوب في جو يملؤه الألفة بعيداً عن عقبات شخصية مؤثرة في العمل، لأن لدى الذكور قدرة أكبر على الفصل بين الحياة الشخصية والعملية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العلي والديحاني (2021)؛ السلمي (2021)؛ العنزي وعبد العزيز (2018)، التي أشارت نتائج جميع نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.

واختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة مومني (2020)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المعلمين نحو ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس، ما عاد مجال العدالة الإنسانية وجاءت الفروق لصالح المعلمات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

لقد أوضحت النتائج المتعلقة بهذا الفرضية إلى وجود فروق في القيادة الأخلاقية ومجالاتها باستثناء مجال: (العلاقات الإنسانية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ جاءت الفروق لصالح ماجستير فأعلى.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أصحاب حملة مؤهل الماجستير فأعلى من المعلمين بالغالب أكثر خبرة من الناحية الأكاديمية، وأن توكيل المهام والعمل المباشر مع الإدارة والمدير يكون بشكل أكثر من أصحاب البكالوريوس، ولهذا فإن نظرة أصحاب الماجستير فأعلى تكون لكثرة العمل المباشر مع المدير، ولكثرة مشاركتهم في المهمات المدرسية، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة أن حملة مؤهل الماجستير فأعلى بطبيعتهم وخبراتهم الكبيرة يحاولون الإلتزام بالقوانين والتعليمات المعمول بها في المدارس، وعدم الخروج عنها، أكثر من زملائهم من حملة البكالوريوس.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق في مجال العلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لعدم كون المؤهل العلمي لمعلمي المدارس عاملاً مؤثراً في قياس مستوى ممارسة مديري المدارس لمجال العلاقات الإنسانية، إذ أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يدركون أهمية استخدام مديري المدارس للممارسات الأخلاقية، لأن تطبيق مديري المدارس للممارسات الأخلاقية يعمل على تقليل الإشكاليات والصدمات خلال العمل، وكما تعمل الممارسات الأخلاقية على زيادة شعور المعلمين بالأمن في طبيعة العلاقات بين المعلمين والمدراء وأن جميع المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية فهم يرغبون ويميلون إلى المدير الذي يمارسون القيادة الأخلاقية، لأنها تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، وخاصة في مجال العلاقات

الإنسانية من حيث مشاركة مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الاجتماعية، وتواضع مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين، وتعزيز العلاقة بين المعلمين والطلبة، والتشجيع على الحوار البناء والفعال داخل المدرسة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة مومني (2020)، التي أشارت النتائج وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات ما عدا مجال الاعتدال وضبط الذات والأداة ككل، وجاءت الفروق لصالح حملة الدراسات العليا.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العلي والديحاني (2021)، التي أشارت النتائج أنه لا يوجد فروق حسب الدرجة العلمية، ودراسة العنزي وعبد العزيز (2018)، بأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية عدم وجود فروق في القيادة الأخلاقية ومجالاتها لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين، باستثناء مجال (الخصائص الشخصية والمعنوية) والذي يرجع لمتغير طول مدة الخدمة: (أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في القيادة الأخلاقية ومجالاتها باستثناء مجال (الخصائص الشخصية والمعنوية) والذي يرجع لمتغير طول مدة الخدمة. في مجال (الخصائص الشخصية والمعنوية) لمديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين (أقل من 5 سنوات) و (5-10 سنوات) بسبب

متغير مدة الخدمة، وكان الفرق (5 سنوات) لصالح (5 سنوات) لصالح (5 سنوات). (أقل من 5 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم وجود فروق في جميع مجالات القيادة الأخلاقية باستثناء مجال الخصائص الشخصية والأخلاقية، إلى أن المعلمين على اختلاف خبراتهم يكون أهمية استخدام مديري المدارس للممارسات الأخلاقية، وان تطبيق مديري المدارس للقيادة الأخلاقية يعمل على زيادة شعور المعلمين بالأمن في وظائفهم كما يميل المعلمون إلى المديرين الذين يمارسون القيادة الأخلاقية، لأنها تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم، فجميع المعلمين بغض النظر عن مستوى خبراتهم من السهل أن يحكموا هل هذا المدير يمارس القيادة الأخلاقية أم لا، ويرجع ذلك لأنهم يتعرضون غالباً للمواقف نفسها.

كما تعزو الباحثة وجود فروق في مجال الخصائص الشخصية والأخلاقية لصالح أقل من 5 سنوات، إلى حادثة تعيين المعلمين في المدارس، وبالتالي يخضعون إلى إشراف أكبر من قبل مديري المدارس ووجود مهام وعلاقات عمل داخل المدرسة بشكل أكبر، من خلال التحضير والتدريب، إذ في الغالب يعمل مديري المدارس على نقل خبراتهم التعليمية والعملية السابقة إلى المعلمين الحديثين في السلك التعليمي، فبالنظر إلى أن هناك تواصلاً واتصالاً بشكل كبير بينهم، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين حديثي التعيين يخضعون لدورات مكثفة من قبل الأشراف ويكون مدير المدرسة المسؤول المباشر عنهم من خلال مساعدتهم في المهام الموكلة لهم، والصبر عليهم في إنجاز المهام الموكلة لهم، وبالتالي يرى المعلمين أن مديري المدارس يمتلكون قيادة أخلاقية بشكل كبير من خلال التواصل والعمل الحثيث بينهم.

أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات قيم استجابات عينة الدراسة وفقاً لطول مدة الخدمة في تقييمات مديري المدارس لنماذج القيادة الأخلاقية لديهم السلمي (2021)، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين لممارسات القيادة الأخلاقية لديهم المومني (2020)، وهو ما يتوافق مع دراسة المومني (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في متوسطات قيم استجابات عينة الدراسة. دراسة مومني (2020) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين عن ممارسات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس بناءً على سنوات الخدمة، ودراسة العنزي وعبد العزيز (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق بناءً على سنوات الخدمة. واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة العلي والديحاني (2021)، التي أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لوجهة نظر عينة الدراسة حول ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس.

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي ومجالاته باستثناء مجال: (الإدارة المدرسية) للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس، بينما جاءت الفروق دالة على مجال الإدارة المدرسية إذ جاءت لصالح الذكور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس إلى طبيعة مهنة المعلم وتطابق متطلبات العمل في هذه المهنة، إذ بدأت الفروق بين الجنسين تتلاشى، حيث حظيت المرأة باحترام وتقدير المجتمع بمختلف فئاته، وربما يرجع ذلك إلى طبيعة التعليم في المجتمع الفلسطيني التي عمل على فتح أبواب التعليم لكل من الذكور والإناث واختفاء النظرة إلى الكائن البشري كونه ذكراً أم أنثى فكلاهما يتلقان نفس المعاملة والرعاية ويخضعون لنفس الأنظمة والتعليمات في عملهم، كما ترى الباحثة أن المعلمين في المدارس الحكومية سواء كان ذكر أو أنثى يعملون كفريق واحد ويتم تطبيق جميع الأنظمة

والقوانين عليهم بنفس الدرجة كما أن الحوافز التي يمكن أن يمنحها المديرون للمعلمين هي متشابهة نوعاً ما وكذلك هي محدودة ويطلع عليها جميع المعلمين، لذلك لا يلاحظ أن المعلمين لديهم نفس الرأي تقريباً حول رضاهم الوظيفي.

كما قد يرجع السبب إلى وجود فروق في مجال الإدارة المدرسية لصالح الذكور، إلى أن وجود رضا وظيفي أعلى للمعلمين الذكور في مجال الإدارة المدرسية، كون أن الذكور لديهم قدرة أعلى في بناء علاقات طيبة مع مدير المدرسة داخل وخارج المدرسة، وأن الذكور لديهم ميول أقل من الإناث نحو إثبات أنفسهم بالعمل فبالناتالي تقل الصراعات الوظيفية بين المعلمين ومديري المدارس، وأن الأعباء لدى الإناث وقدرتهن على تحمل التدريس والجهد المبذول للتنسيق بين العمل المهني والإداري والتدريس أقل مما لدى الذكور فهن يعتقدن أن المهمات الموكلة إليهن أكبر من طاقتهن، ويتعبون أن المديرات يحملنهن فوق طاقتهن، فبالناتالي يُشاهد أن الذكور لديهم رضا وظيفياً أعلى في مجال الإدارة المدرسية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة عثمان والريس (2022)، التي بينت أنه لا يوجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي. ودراسة Selvabaskar, Nigama, Alamelu & Joice, Surulivel (2018) التي بينت النتائج عدم وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

واختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة Chitra (2020)، التي أظهرت النتائج وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي أو في مجالاته المختلفة بين المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، والتي يمكن أن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. فقد أظهرت البيانات أن المعلمين، بغض النظر عن مستوى تعليمهم، يواجهون نفس ظروف العمل داخل المدرسة وخارجها. كما أن إدارة المدرسة تتعامل مع جميع المعلمين على قدم المساواة دون تمييز على أساس التحصيل العلمي، وخاصة فيما يتعلق بالأمور المهنية. تُطبق التعليمات والقوانين بشكل موحد على الجميع، مما يضمن عدم تأثير المؤهل العلمي على مستوى الرضا الوظيفي.

وتوضح النتائج أن الرضا الوظيفي لا يرتبط بالمؤهل العلمي بقدر ارتباطه بشخصية المعلم نفسه؛ فاستجابات المعلمين حول مستوى الرضا الوظيفي كانت متقاربة، حيث يعتمد الرضا إلى حد كبير على طرائق تفكير المعلمين وتصوراتهم للمشكلات، وكذلك على تطلعاتهم الشخصية. هذا يُشير إلى أن العوامل الفردية والشخصية تلعب دوراً أكبر من المؤهل العلمي في تحديد مستوى الرضا الوظيفي.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة Chitra (2020)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي ترتبط بمستوى التعليم. إلا أن هذه النتائج تختلف عن دراسة عثمان والريس (2022)، التي بينت وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى المؤهل العلمي، حيث أظهرت أن المستوى التعليمي للمعلم يمكن أن يؤثر على رضاه الوظيفي.

تشير هذه المقارنات إلى تباين في نتائج الدراسات حول أثر المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي؛ ففي حين يذهب البعض إلى عدم تأثيره، يرى آخرون أن هناك تأثيراً فعلياً، مما قد يتطلب مزيداً من البحث والتقصي لتوضيح هذه العلاقة وتأثيراتها المحتملة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

والذي ينص على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم ومناطقها باستثناء مجال: (الإشراف التربوي) للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة بين (أقل من 5 سنوات) من جهة وكل من: (من 5-10 سنوات)، و (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، جاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات).

ويمكن تفسير عدم وجود فرق في الرضا الوظيفي بناء على الأقدمية بأن جميع المعلمين يتبعون نفس القواعد واللوائح بغض النظر عن خبرتهم، وأن النظام المالي المعمول به في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يأخذ الأقدمية في الاعتبار عند تحديد الراتب، وأن شعور الموظف بالرضا يعتمد على رغبته وحببه لوظيفته ويعتمد على مقدار الراتب والامتيازات التي يحصل عليها ولا علاقة له بالخبرة.

كما تعزو الباحثة وجود فروق لصالح أقل من 5 سنوات في مجال الإشراف التربوي، إلى أن أصحاب الخبرة القليلة من المعلمين، هم بالأساس في بداية العلاقات الإشرافية مع مديريهم وبالتالي هم يكونون اتجاهات وتوقعات حول مديريهم، ولا يواجهون مديري المدارس كما يفعل ذوي الخبرة الطويلة، إذ أنهم في مرحلة التأسيس والبناء داخل المدارس وليس لديهم باعاً طويلاً في التدريس، وبالنسبة لذوي الخبرة القليلة

هم في المراحل الأولية التي من خلال تعد زيارة المدير لديهم واشرافه تزيد من دافعية المعلم، وتوفير لهم جو نفسي يساعدهم على التأقلم في بيئة المدرسة، هذه الأسباب جميعها تزيد من الرضا الوظيفي لأصحاب الخبرة الأقل في مجال الاشراف التربوي.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة عثمان والريس (2022)، التي بينت إلى وجود فروق دالة إحصائياً حيث يتأثر مستوى الرضا الوظيفي بمتغير سنوات الخدمة، ودراسة Chitra (2020)، التي اظهرت النتائج وجود فروق في مستويات الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أكثر من (10) سنوات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

والذي ينص على:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) في مدارس محافظة طولكرم الحكومية. ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى الدور المهم الذي تلعبه القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية في الرضا الوظيفي للمعلمين. وذلك لما تعكسه القيادة الأخلاقية من أهمية القيادة الأخلاقية في الرضا الوظيفي للمعلمين، وتسيير العملية التعليمية، وتوفير المناخ الملائم لنجاحها وتحقيق أهدافها بفاعلية. فالرضا الوظيفي من المتغيرات التي تتأثر بعدد من العوامل، وعلى رأسها تأثير السلوك القيادي لمديري المدارس، ومنها السلوك القيادي الأخلاقي.

وتفسر النتائج أيضاً بأن القيادة الأخلاقية عامل مهم له تأثير كبير على الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال خلق بيئة عمل تعزز التعاون والثقة بين العاملين والشفافية والتواصل الفعال بينهم، وتقلل من النزاعات والتوترات التي تؤثر سلباً في رضا المعلمين. وتُعزى النتائج أيضاً إلى تطبيق مديري المدارس لُبعد القيادة الأخلاقية نظراً لفهمهم وإدراكهم لأهمية القيادة الأخلاقية وأثرها الإيجابي في الرضا الوظيفي للمعلمين لتحقيق الأهداف المشتركة بما يتماشى مع رؤية وأهداف المدرسة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزهراني وشريف (2020) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى المعلمين. وتوصلت دراسة الشهري (2020) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين درجة القيادة الأخلاقية لدى القيادات المدرسية والرضا الوظيفي لدى المعلمين. أظهرت دراسة المومني (2020) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ورضا المعلمين الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. ووجدت دراسة العنزي وعبد العزيز (2018) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. وتوصلت دراسة كابي (2018) إلى نتيجة مهمة مفادها أن للمنظمات والأفراد دور في توفير السلوك الأخلاقي والسلوك الشخصي، وعلى المنظمات أن تخلق بيئة أخلاقية من خلال توفير القدوة الأخلاقية والحلول الأخلاقية وإنقاذ الموظفين من المعضلات الأخلاقية، وعلى الموظفين أن يكونوا على دراية بالأفكار والتصرفات غير الأخلاقية لإنقاذ أنفسهم والمنظمة من تكاليف السلوك الأخلاقي، وعلى القادة دور خاص في تقديم القدوة وخلق السلوك الأخلاقي ووجدت دراسة Charoensap et al. (2018) أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي مباشر على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وتتوسط العدالة التنظيمية العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي. ووجدت دراسة معمار وعليماهي وشهوان والكعبي (2021) وجود علاقة إيجابية بين تقييم درجة الممارسات القيادية الإيجابية لمديري التعليم العام والمستوى العام للرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة

والذي ينص على:

لا توجد قدرة تنبؤية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لمجالات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين، ويلاحظ أن مجالات: (العلاقات الإنسانية، الخصائص الشخصية والأخلاقية) قد وضحت معاً (59.3%)، من نسبة التباين في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. أما فيما يتعلق بمجال: (السلوكيات الإدارية والأخلاقية)، فإنه لم يسهم بشكل دال إحصائياً في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن العلاقات الإنسانية التي يمارسها مديري المدرسة وامتلاكهم لخصائص شخصية وأخلاقية هي كفيلة في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث يتضح أنه كلما تحسن مستوى ممارسة مديري المدارس للعلاقات الإنسانية بالمدرسة تحسن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وكلما امتلك مديرو المدارس للخصائص الشخصية والأخلاقية شعر المعلمون بالتقدير مما يحسن مستوى الرضا الوظيفي لديهم، أي كلما تغير مجال العلاقات الإنسانية درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الرضا الوظيفي للمعلمين، وكلما تغير مجال الخصائص الشخصية والأخلاقية درجة واحدة يحدث تغير طردي موجب في الرضا الوظيفي للمعلمين.

4.3 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. تفعيل برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، بما يشمل تعزيز السلوكيات الأخلاقية والإدارية، مثل العدالة والنزاهة والشفافية، إذ أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية لمديري المدارس ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.
2. تحسين بيئة العمل من خلال توفير الموارد المادية والتكنولوجية اللازمة، وتوفير فرص تدريبية وتطويرية تساعد المعلمين على التقدم الوظيفي والنمو المهني، وتشجيع مديري المدارس على تفهم احتياجات المعلمين والعمل بروح من التعاون والاحترام، مما يساهم في تحسين نظرتهم للإدارة ويزيد من رضاهم الوظيفي.
3. تعزيز السياسات التي تساوي بين الجنسين في المهام والمسؤوليات المدرسية، مما يساهم في تقليل أي تأثيرات متعلقة بالجنس ويشجع على تكافؤ الفرص، وتنظيم ورش عمل مشتركة للمديرين من الجنسين لمشاركة الخبرات وبناء فهم مشترك حول ممارسات القيادة الأخلاقية، مما يعزز التفاهم والتعاون بينهم.
4. التركيز على تطوير بيئة عمل عادلة تطبق السياسات بشكل موحد على جميع المعلمين، مع ضمان عدم تمييز إدارة المدرسة بناءً على المؤهل العلمي، وتشجيع المعلمين من جميع المستويات التعليمية على تبادل الخبرات والمعرفة، مما يعزز من الانسجام بينهم ويجعل الرضا الوظيفي قائماً على التعاون بدلاً من التباين في المؤهلات.
5. تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية الخصائص الشخصية والأخلاقية لدى المعلمين الجدد، بما يساهم في تعزيز التعاون وبناء علاقات قوية بين العاملين في المدرسة.

6. توفير برامج دعم نفسي وتوجيهي تستهدف المعلمين الجدد، بهدف تعزيز تكيّفهم في بيئة العمل وتقليل مستوى الضغوط والتوتر المرتبط بالإشراف التربوي.
7. تعزيز سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس من خلال دورات تدريبية تركز على الشفافية والنزاهة والعدالة، بما يعزز رضا المعلمين ويعزز بيئة العمل الإيجابية.
8. التركيز على تحسين العلاقات الإنسانية بين المديرين والمعلمين، وتقديم الدعم العاطفي والاجتماعي لهم، مما يعزز من تقديرهم لمكانة المدير ويرفع من رضاهم الوظيفي؛ وتشجيع مديري المدارس على تحسين خصائصهم الشخصية والأخلاقية كالقيم والعدالة، مما يعزز الشعور بالتقدير لدى المعلمين ويزيد من انتمائهم للمؤسسة التعليمية.

المراجع العلمية

المراجع العربية:

أبو رميلة، ميساء. (2023). الرضا الوظيفي وأثره على الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية. *إدارة البحوث والنشر العلمي جامعة اسيوط*، (2)39، الصفحات 309-330.

أبو شهاب، منذر، و حبران، علي. (2020). أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس في محافظة إربد. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (3)28، الصفحات 360-385.

الأطرش، عزمي، و نعييرات، جهاد. (2018). تأثير تقييم الأداء الوظيفي على الرضا الوظيفي في شرطة محافظة رام الله والبيرة. *رسالة ماجستير غير منشورة*. القدس، فلسطين: جامعة القدس.

برياع، الأمين، و موساوي، يحي. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية. *رسالة ماجستير غير منشورة*. الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.

الجبتي، ختام. (2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

الحجوج، أكرم ، و أبو علي، عبد القادر. (2018). واقع الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، (7)2، الصفحات 11-35.

الحربي، حمدان. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، (1)112، الصفحات 147-180.

حسين، بانقا، علي، أميرة، و موسى، ريتا. (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحلية الخرطوم بحري. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية* (21)، الصفحات 67-84.

الخشعي، محمد، و الدوعان، حامد. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية (دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة). *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة للنشر والأبحاث العلمية والتربوية* (21)، الصفحات 1-39.

درادكة، أمجد، الدجاني، ياسمين، و داوود، هناء. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(14)، الصفحات 1-24.

الديحاني، سلطان، و العازمي، مها. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 1(2)، الصفحات 255-290.

الربيع، تمام، و الابراهيم، عدنان. (2020). إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 28(2)، الصفحات 10-52.

الرفاعي، عمر. (2021). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة ينبع للإدارة بالتجوال وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 8(19)، الصفحات 379-423.

الرواشدة، أمينة. (2018). العامل الاقتصادي وأثره على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين العاملين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه إربد. *مجلة العلوم التربوية*، 3(1)، الصفحات 511-531.

الرويشد، فيصل. (2021). درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 35(7)، الصفحات 1106-1134.

الريح، غيداء. (2018). الرضا الوظيفي لدى معلمي مرحلة الأساس وأثره في تحسين الأداء المهني. رسالة ماجستير غير منشورة. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

زمار، سوزان زهير. (2021). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها: عينة من مدارس مدينة طرابلس - شمال لبنان. *مجلة أوراق ثقافية*.

زهران، لينا. (2022). درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية في لواء الرصيفة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. *مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية*، 2(2)، الصفحات 243-265.

الزهراني، سلوى، و شريف، الشريف. (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. *مجلة التربية جامعة الأزهر*، 2(185)، الصفحات 673-723.

السبيعي، هياء، و البابطين، عبدالرحمن. (2020). واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 126(126)، الصفحات 193-224.

سرحان، حسام. (2021). معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وسبل التغلب عليها. *مجلة تطوير الأداء العلمي*، 15(1)، الصفحات 289-311.

السلمي، عبد الرحمن، محرز، احمد، و السلمي، حبيب. (2021). واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة. *مجلة التربية جامعة الأزهر*، 4(190)، الصفحات 296-336.

سموم، عبد. (2022). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالوشاية الوظيفية وجودة الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة واسط*، 18(52)، الصفحات 169-204.

السياني، ماجد. (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمنية). *مجلة ربحان للنشر العلمي*، 7(7)، الصفحات 49-77.

الشهراني، محمد. (2020). مستوى الرضا الوظيفي لدى اختصاصيي النطق واللغة في منطقة مكة المكرمة. *مجلة التربوية جامعة سوهاج*، 2(86)، الصفحات 670-705.

الشهري، عبد العزيز. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، 6(25)، الصفحات 702-751.

الشهومي، سعيد، الحدابي، داوود، و الدباء، عبد المجيد. (2021). أثر أبعاد الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان على تماثلهم التنظيمي. *المجلة العربية للتربية والنفسية*، 6(25)، الصفحات 255-284.

الصريع، لبنى، و مخامرة، كمال. (2020). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. *رسالة ماجستير غير منشورة*. الخليل، فلسطين: جامعة الخليل.

صيام، نورا، و الكوع، معين. (2021). تأثير العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي لزيادة الإنتاجية لدى العاملين في جامعة بيرزيت. *رسالة ماجستير غير منشورة*. فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

الضامن، محمد، و نور، سعاد. (2021). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على تفاعل طالبات كلية التربية الأساسية من وجهة نظر الطالبات. 1(46)، الصفحات 397-448.

عتوم، يمنى. (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 21(2)، الصفحات 321-328.

عثمان، يسرى، و الرئيس، ناصر. (2022). درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بعمادة السنة التحضيرية والدراسات المساندة بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل في ضوء بعض المتغيرات. *مجلة العلوم التربوية*، 8(1)، الصفحات 205-242.

العرفان، امثال. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 36(2)، الصفحات 79-100.

عزون، زهية ، و عيسى، فوزية. (2021). الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية. *مجلة دراسات وأبحاث*، 13(1)، الصفحات 774-787.

العلي، الزهراء ، و الديحاني، سلطان. (2021). درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. *رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة الكويت، الكويت.

علي، ليث. (2020). كفاءة الذات المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. *مجلة كلية التربية جامعة واسط*، 1(38)، الصفحات 629-662.

العمرى، نجلاء. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالوحدة النفسية لدى معلمات المرحلة الثانوية. *مكتب التربية العربي لدول الخليج*، 42(160)، الصفحات 83 - 104.

العنزي، تهاني، و عبد العزيز، صفوت. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية* (44)، الصفحات 49-66.

عواد، احمد ، و الحوري، سليمان. (2018). أثر إدارة المعرفة على الابداع الادارى فى المدارس الخاصة فى الأردن. *رسالة ماجستير غير منشورة*. الاردن: جامعة آل البيت.

عوده، أحمد ، و ملكاوي، فتحي. (1992). *أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية: عناصر البحث ومناهجه والتحليل الإحصائي*. عمان: مكتبة الكتابي.

القطيمات، عطفه. (2022). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون. *مجلة العلوم النفسية والاجتماعية*، 6(3)، الصفحات 1-17.

قرعان، هيفاء، و حسونة، أسامة. (2020). إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط عمان. عمان.

قطب، عامر. (2013). مدى ممارسة المرشد الطلابي لبنود الميثاق الأخلاقي للإرشاد الطلابي بالتعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المرشدين والمشرفين والمديرين. رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.

القيسي، خليل. (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. عمان: دار اليازوري العلمية.

الكبير، أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة تطبيقية مقارنة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

لكحل، منيف. (2018). تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي مفاهيم و نظريات. فلسطين: المتقف للنشر والتوزيع.

محاسنة، أحمد، الزعبي، زهير، و العظامات، عمر. (2021). كفاءة المعلمين الجماعية لدى معلمي المدارس في لواء قسبة جرش وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12(33)، الصفحات 27-39.

محمد، مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء. عمان: دار النفيس للنشر والتوزيع.

مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية (42)، الصفحات 322-333.

المخلافي، سلطان، و ابراهيم، الطيب. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 5(11)، الصفحات 276-311.

المدو، ألاء. (2022). التوازن التنظيمي كأداة لنجاح المنظمات. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

مرشود، جمال، و مربوع، سحر. (2021). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 9(3)، الصفحات 470-499.

المصاروة، أسامة، و المصاروة، عدي. (2017). درجة توافر الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 31(9)، الصفحات 1526-1556.

المطيري، النيرة. (2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(14)، الصفحات 79-108.

معمار، صلاح، اليماحي، مروة، شهوان، أميمة، و الكعبي، آمنة. (2021). دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بالمدارس الحكومية بمنطقة العين. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 5(22)، الصفحات 231-260.

مكده، محمد، و فضل، محمود. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بالتسرب الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة خميس مشيط. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية(28)، الصفحات 515-543.

المكي، خالد. (2014). درجة ممارسة مديري مدارس التربية الخاصة في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من منظور إسلامي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة محمد بوقرة.

ملاح، محمد. (2023). العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية رفح. المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2(2)، الصفحات 142-160.

مومني، خالد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. المجلة التربوية، 69، الصفحات 2-43.

مومني، خالد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 69(69)، الصفحات 413-455.

الناظر، نفين، و أبو منشار، منال. (2021). تحفيز مديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: جامعة الخليل.

ولاء الدين، سعدي، مراد، عجابي، و بومدين، بلكير. (2022). أثر التعليم عن بعد على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

- Alawawdah, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the View point of Headmasters. *Journal of Education and Practice*, 7(1), pp. 113-122.
- Alshammari, A., Almutairi, N., & Thuwaini, S. (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. *International Journal of Business and Management*, 10(3), pp. 10-55.
- Aygün , M. (2021). Analysis of the relationship between job satisfaction and organizational trust of physical education and sports teachers. *Journal of Pedagogical Research*, 5(1), pp. 203-215.
- Baluyos, G., Rivera, H., & Baluyos, E. (2019). Work performance and job..*New York International Academy*, pp. 253-256.
- Biaka, F. (2020). Leadership styles and employee performance in Cameroon: The case of St. Veronica Medical Centre. *Open Journal of leadership*, 9, pp. 179-197.
- Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K., & Ayman, R. (2019). Effect of ethical leadership and interactional justice on employee work attitudes. *Journal of leadership studies*, 12(4), pp. 7-26.
- Chitra, A. (2020). Study on impact of occupational stress on job satisfaction of teachers during Covid-19 pandemic period. *Global Development Review*, 4(2), pp. 52-62.
- Daniels, E., Hiondeghe, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, pp. 110-125.
- Elewa, E. (2017). Effects of Job Rotation and Role Stress on Job Satisfaction and Organizational Commitment, among Large Scale of Administrative Staff in Nonprofit Organizations. Gaza.: The Islamic University.
- Garcia, E. (2011). *A Tutorial on Correlation Coefficients*.
- Getahun, T., Tefra, B., & Burichew, B. (2016). Teacher's job satisfaction and its relationship with organizational commitment in Ethiopian primary schools: Focus on primary schools of Bonga town. *European Scientific Journal*, 12(13), pp. 380-401.
- Ismail, A., & Razak, M. (2016). Effect Of Job Satisfaction On Organizational.. *Management & Marketing Journal*, 14(1), pp. 19-23.
- Joseph, M., Saltiel, K., & Collen, M. (2021). Empowerment of the school management team by secondary schools' principals in Tshwane West District, South Africa. *16(4)*, pp. 93-103.
- Kabeyi, M. (2018). Ethical and unethical leadership issues, cases, and dilemmas with case studies. *International Journal of Applied Research*, 4(7), pp. 373-379.

- Katrançi, I., Sungu, H., & Sağlam, M. (2015). Teachers' Perceptions about the School Principals' Ethical Leadership Behaviors: A Study from Turkish Vocational High Schools. *Universal Journal of Educational Research*, 3(8), pp. 546-554.
- Knights, J. (2016). Ethical Leadership: How to develop ethical leaders. Transpersonal leadership series: White paper one.
- Nigama, K., Selvabaskar, S., Surulivel, S., Alamelu, R., & Joice, D. (2018). Job satisfaction among school teachers. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(7), pp. 2645-2655.
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and practice (7th ed.)*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Rahim, N., & Nurwati, A.-Z. (2018). The extent of ethical leadership among youth: The case of a developing country. *Geografia*, 14(4).
- Sajfert, D., Milan, N., Dragan, C., Dejan, N., & Jelenam, L. (2016). The leadership and ethical leadership in the Serbian metal industr. *Original Scientific Paper Industrial*, 44(1), pp. 27-41.
- Stephen, D., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of Business and Management*, 16(5), pp. 11-18.
- Tazeen, A., & Riffat, A. (2021). Effect of knowledge management practices and leadership styles of heads of departments on university teachers' performance. *Bulletin of Education and Research*, 43(1), pp. 181-200.
- trent, M. (2016). Ethical Leadership in Today's Community Colleges: Presidents Respond to the Completion Agenda. Old Dominion University, United States.
- van Dierendonck, d. (2011). servant leadership: a review and synthesis. *journal of management*(37), pp. 1228-1261.
- Wang, A.-c., Chiang, J., Chou, W.-j., & Cheng, B. (2017). One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context, Asia Pacific. *Journal of Management: APJM; Singapore*, 34(3), pp. 505-535.

الملاحق

ملحق (أ)

مقاييس الرسالة قبل التحكم

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأستاذ الدكتور: المحترم

السلام عليكم ورحمة الله ,, ,

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان (القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. ولأغراض هذه الدراسة فقد قامت الباحثة ببناء المقاييس المرفقة وتطويرهن وهي مكونة من قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية والديمغرافية للمبحوثين.

القسم الثاني: يتكون من مجموعة فقرات تقيس القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين.

علماً بأن الإجابة عن فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو الآتي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

وقد قامت الباحثة ببناء هذه المقاييس وتطويرهن في ضوء مراجعتها للدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بالموضوع.

وبما أنكم المختصون والمهتمون في هذا المجال يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هذه المقاييس في صورتهم الأولى راجين منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث:

1. مدى إنتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، وملاءمتها لموضوع الدراسة.
2. شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.
3. الإضافة أو الحذف أو التعديل كما ترونه مناسباً.
4. أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة، لذا ترحو الباحثة إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع إشارة (X) أو (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً

تعليق المحكم	مستوياته	المتغير	
	(1) ذكر (2) أنثى	الجنس	A1
	(1) 5 سنوات فما دون (2) 6-10 سنوات (3) فوق 10 سنوات	سنوات الخبرة	A2
	(1) دبلوم (2) بكالوريوس (3) ماجستير فأعلى	المؤهل العلمي	A3
	(1) علوم إنسانية (2) علوم طبيعية	التخصص	A4

وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة) ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة بالنسبة المئوية.

شاكر لكم تعاونكم مع وافر احترامي وتقديري واعترافي بغزير علمكم

القسم الأول: الخصائص الشخصية والديمغرافية للمبحوثين:

أرجو التكرم بإبداء رأيكم العلمي بخصوص مدى صلاحية استخدام المتغير ومستوياته في الدراسة الحالية:

القسم الثاني: مقياس القيادة الأخلاقية

يرجى تحكيم فقرات المقياس بوضع إشارة (√) أو (x) في العمود المناسب بجانب كل فقرة، وكتابة درجة موافقتكم عليها بالنسبة المئوية.

الرقم	الفقرة	صالحة	غير صالحة	في حال كانت الفقرة بحاجة إلى تعديل، يرجى كتابة التعديل المقترح	درجة الموافقة على الفقرة %
		√	X		
البعد الأول: الخصائص الشخصية والأخلاقية					
1.	يحترم مدير المدرسة جميع العاملين				
2.	يحافظ مدير المدرسة على أسرار العمل				
3.	يصدق مدير المدرسة الحديث مع المعلمين				
4.	يتحلى مدير المدرسة بالصبر في إنجاز المهام				
5.	ينجز مدير المدرسة المهام الموكلة إليه بإخلاص				
6.	يتصرف مدير المدرسة في المواقف المختلفة بشجاعة				
7.	يفي مدير المدرسة بالوعد التي يقطعها على نفسه				
8.	يتميز مدير المدرسة بالوضوح في سلوكه وممارساته				
9.	يستشعر مدير المدرسة المسؤولية الكاملة اتجاه العمل				
10.	يحرص مدير المدرسة على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين والطلبة				
البعد الثاني: السلوكيات الإدارية والأخلاقية					
11.	يوضح مدير المدرسة المهام الموكلة للمعلمين				
12.	يعمل مدير المدرسة على تحقيق رسالة المدرسة				
13.	ينمي مدير المدرسة الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين				
14.	يراعي مدير المدرسة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات				
15.	يقدم مدير المدرسة المساعدة والاهتمام للمعلمين الجدد				

الرقم	الفقرة	صالحة	غير صالحة	في حال كانت الفقرة بحاجة إلى تعديل، يرجى كتابة التعديل المقترح	درجة الموفقة على الفقرة %
16.	يطبق مدير المدرسة الأنظمة واللوائح بعدالة على الجميع				
17.	يؤكد مدير المدرسة على أهمية القيم التربوية لدى المعلمين				
18.	ينمي مدير المدرسة لدى جميع العاملين العمل بروح الفريق				
19.	يحرص مدير المدرسة على تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي				
20.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم				
البعد الثالث: العلاقات الإنسانية					
21.	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام				
22.	يتواضع مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين				
23.	ينصت مدير المدرسة إلى المعلمين بكل اهتمام				
24.	يقدر مدير المدرسة ظروف المعلمين بشكل موضوعي				
25.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الاجتماعية				
26.	يعزز مدير المدرسة العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلبة				
27.	يبادر مدير المدرسة في حل الخلافات التي تقع بين المعلمين				
28.	يشجع مدير المدرسة على الحوار البناء والفعال داخل المدرسة				
29.	يحترم مدير العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين				
30.	يتجنب مدير المدرسة الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة				

القسم الثالث: مقياس الرضا الوظيفي

يرجى تحكيم فقرات المقياس بوضع إشارة (√) أو (x) في العمود المناسب بجانب كل فقرة، وكتابة درجة موافقتكم عليها بالنسبة المئوية.

الرقم	الفقرة	صالحة	غير صالحة	في حال كانت الفقرة بحاجة إلى تعديل، يرجى كتابة التعديل المقترح	درجة الموافقة على الفقرة %
		√	X		
البعد الأول: الإدارة المدرسية					
1.	تربطني بالإدارة علاقات طيبة داخل وخارج المدرسة				
2.	تتعامل الإدارة المدرسية مع جميع المعلمين بالمدرسة بعدالة ومساواة وشفافية.				
3.	تراعي الإدارة المدرسية في توزيع وتقسيم العمل				
4.	تهتم الإدارة المدرسية بالأعمال الروتينية أكثر من اهتمامها بالأعمال الفنية				
5.	تراعي الإدارة المدرسية حاجات المدرسين المهنية				
6.	تستخدم الإدارة المدرسية عمليات تفويض المهام للمعلمين بصورة سليمة				
7.	تهتم الإدارة المدرسية بحل المشكلات التي تواجهني داخل المدرسة				
8.	تتمتع الإدارة المدرسية روح التعاون بين المعلمين				
9.	تتعامل الإدارة المدرسية بديمقراطية مع جميع المعلمين في المدرسة				
10.	تسعى الإدارة المدرسية إلى مشاركتي في اتخاذ القرارات المدرسية.				
البعد الثاني: بيئة العمل					
11.	بيئة العمل تتناسب مع طبيعة العمل				
12.	تتوفر الوسائل التعليمية المناسبة لأداء مهام العمل				
13.	الغرف الصفية مناسبة لأعداد الطلبة				
14.	أشعر بأن مهنة التدريس من أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي				
15.	تضايقني بعض التصرفات الشخصية لزملائي				
16.	أشعر بالتقدير والاحترام من جميع العاملين داخل المدرسة				
17.	أشعر بالاستقرار بين عملي وأسرتي				

الرقم	الفقرة	صالحة	غير صالحة	في حال كانت الفقرة بحاجة إلى تعديل، يرجى كتابة التعديل المقترح	درجة الموفقة على الفقرة %
18.	بضايقي ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة				
19.	أشعر بالسعادة والرضا أثناء تأدية عملي				
20.	أشعر أن العمل في المدرسة يلبي العديد من رغباتي				
البعد الثالث: العلاقات البيئية					
21.	يوجد احترام متبادل بين الطاقم التعليمي والإداري في المدرسة				
22.	يتشاور الزملاء فيما بينهم في الأعمال المنوطة بهم				
23.	تسود روح التعاون في العمل بين كافة العاملين في المدرسة.				
24.	يتبادل المعلمون المعلومات مع زملائهم				
25.	يتبادل المعلمون والطلبة الاحترام والمحبة				
26.	هناك تواصل بين المعلمين وأولياء الأمور				
27.	يتبادل المعلمون والطلبة عبارات الشكر والثناء في المناسبات				
28.	يتواصل المعلمون مع الطلبة خارج نطاق العمل				
29.	يتواصل المعلمون مع زملائهم في المناسبات الاجتماعية				
30.	يتمتع المدير بعلاقات طيبة مع المعلمين				
البعد الرابع: الإشراف التربوي					
31.	تلبي الزيارات الإشرافية من المدير كمشرف مقيم حاجات ورغبات المعلمين المهنية				
32.	يقدم المدير المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعليم والتعلم				
33.	تزيد زيارة المدير من دافعية المعلم بما يتخللها من نصائح وتوصيات				
34.	أشعر بأن عملي لا يلقى ما يستحقه خلال الزيارة الإشرافية للمدير				
35.	تتعرض الزيارات الإشرافية على نتائج الطلبة إيجابية				
36.	يتابع المدير مع المعلمين التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية				
37.	يوجه المدير لطرق وأساليب التدريس الملائمة				

الرقم	الفقرة	صالحة	غير صالحة	في حال كانت الفقرة بحاجة إلى تعديل، يرجى كتابة التعديل المقترح	درجة الموفقة على الفقرة %
38.	يعتبر أسلوب المدير الإشرافي محفزاً للرضا عن العمل				
39.	يهتم المدير بتوفير جو نفسي انفعالي محبب للمعلمين				
40.	تزيد الزيارات الإشرافية من دافعية المعلمين نحو عملية التعليم والتعلم				

ملحق (ب)

قائمة السادة المحكمين

الجامعة	القسم	اسم المحكم	الرقم
جامعة مؤتة	الفلسفة في الادارة التربوية	أ.د باسم حوامدة	1.
جامعة جدارا	الادارة التربوية	د. حازم بدرانة	2.
جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	إدارة تعليمية	د. حسام القاسم	3.
جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	مناهج وأساليب تدريس	د. ريما دراغمة	4.
جامعة مؤتة	الإدارة التربوية	أ.د عايد خوالدة	5.
جامعة القدس	علم النفس التربوي	أ.د عفيف زيدان	6.
جامعة النجاح الوطنية	مناهج وطرق تدريس	د. علياء العسالي	7.
جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	علم نفس تربوي	أ.د مجدي جيووسي	8.
جامعة الاستقلال	قياس وتقويم تربوي	د. محمد دبوس	9.
جامعة النجاح الوطنية	مناهج وطرق تدريس	د. محمود رمضان	10.

ملحق (ج)

مقاييس الرسالة بعد التحكيم

معلمي المدارس الأعزاء

تحية طيبة وبعد،

تعتبر هذه الاستبانة، جزءاً من رسالة الماجستير التي تقوم بها الباحثة، بعنوان: " علاقة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية بالرضا الوظيفي للمعلمين في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين."؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في برنامج الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية.

يرجى منكم الإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة؛ لما لها من أهمية كبيرة في إنجاز هذه الرسالة، مع العلم بأنّ البيانات التي سوف تقدمونها ستحاط بالسرية التامة، وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً جزيلاً لكم على تعاونكم

الباحثة: دعاء حجازي

القسم الأول: الخصائص الشخصية والديمغرافية

المتغير: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات اكثر من 10 سنوات

مقياس القيادة الأخلاقية

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
البعد الأول: الخصائص الشخصية والأخلاقية لمدير المدرسة						
1.	يحترم مدير المدرسة جميع العاملين في المدرسة					
2.	يحافظ مدير المدرسة على أسرار العمل					
3.	يصدق مدير المدرسة الحديث مع المعلمين					
4.	يتحلى مدير المدرسة بالصبر في إنجاز المهام الموكلة له في المدرسة					
5.	ينجز مدير المدرسة المهام الموكلة إليه بإخلاص					
6.	يتصرف مدير المدرسة في المواقف الحرجة بشجاعة					
7.	يفي مدير المدرسة بالوعد التي يقطعها على نفسه					
8.	يتميز مدير المدرسة بالوضوح في سلوكه وممارساته					
9.	يستشعر مدير المدرسة المسؤولية الكاملة اتجاه العمل					
10.	يحرص مدير المدرسة على أن يكون قدوة حسنة للعاملين في المدرسة					
البعد الثاني: السلوكيات الإدارية والأخلاقية لمدير المدرسة						
11.	يوضح مدير المدرسة المهام الموكلة للمعلمين					
12.	يعمل مدير المدرسة على تحقيق رسالة المدرسة بوضوح					
13.	ينمي مدير المدرسة الإحساس بالمسؤولية لدى المعلمين في المدرسة					
14.	يراعي مدير المدرسة البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة					
15.	يقدم مدير المدرسة المساعدة والاهتمام للمعلمين الجدد عند الحاجة					
16.	يطبق مدير المدرسة الأنظمة واللوائح بعدالة على الجميع					
17.	يؤكد مدير المدرسة على أهمية القيم التربوية لدى المعلمين					
18.	ينمي مدير المدرسة لدى جميع العاملين العمل بروح الفريق					
19.	يشجع مدير المدرسة المعلمين على الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم					
البعد الثالث: العلاقات الإنسانية						
20.	يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين باحترام					
21.	يتواضع مدير المدرسة في تعامله مع المعلمين					
22.	ينصت مدير المدرسة إلى المعلمين بكل اهتمام					
23.	يقدر مدير المدرسة ظروف المعلمين بشكل موضوعي					
24.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في المناسبات الاجتماعية					
25.	يعزز مدير المدرسة العلاقات الإيجابية بين المعلمين والطلبة					
26.	يبادر مدير المدرسة في حل الخلافات التي تقع بين المعلمين					
27.	يشجع مدير المدرسة على الحوار البناء والفعال داخل المدرسة					
28.	يحترم مدير المدرسة العادات والتقاليد في التعامل مع المعلمين					
29.	يتجنب مدير المدرسة الانحياز إلى فرد أو جماعة من العاملين في المدرسة					
30.	يحرص مدير المدرسة على تطوير العلاقات مع المجتمع المحلي					

مقياس الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
البعد الأول: الإدارة المدرسية						
1.	ترتبني بالإدارة علاقات طيبة داخل وخارج المدرسة					
2.	تتعامل الإدارة المدرسية مع جميع المعلمين بالمدرسة بعدالة ومساواة وشفافية.					
3.	تراعي الإدارة المدرسية في توزيع وتقسيم العمل					
4.	تهتم الإدارة المدرسية بالأعمال الروتينية أكثر من اهتمامها بالأعمال الفنية					
5.	تراعي الإدارة المدرسية حاجات المدرسين المهنية					
6.	تستخدم الإدارة المدرسية عمليات تفويض المهام للمعلمين بصورة سليمة					
7.	تهتم الإدارة المدرسية بحل المشكلات التي تواجهني داخل المدرسة					
8.	تتمي الإدارة المدرسية روح التعاون بين المعلمين					
9.	تتعامل الإدارة المدرسية بديمقراطية مع جميع المعلمين في المدرسة					
10.	تسعى الإدارة المدرسية إلى مشاركتي في اتخاذ القرارات المدرسية.					
البعد الثاني: بيئة العمل						
11.	بيئة العمل تتناسب مع طبيعة العمل					
12.	تتوفر الوسائل التعليمية المناسبة لأداء مهام العمل					
13.	الغرف الصفية مناسبة لأعداد الطلبة					
14.	أشعر بأن مهنة التدريس من أقل المهن من حيث التقدير الاجتماعي					
15.	تضايقني بعض التصرفات الشخصية لزملائي					
16.	أشعر بالتقدير والاحترام من جميع العاملين داخل المدرسة					
17.	أشعر بالاستقرار بين عملي وأسرتي					
18.	يضايقني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة					
19.	أشعر بالسعادة والرضا أثناء تأدية عملي المدرسي					
20.	أشعر أن العمل في المدرسة يلبي العديد من رغباتي					
البعد الثالث: العلاقات البيئية						
21.	يوجد احترام متبادل بين الطاقم التعليمي والإداري في المدرسة					
22.	يتشاور الزملاء فيما بينهم في الأعمال المنوطة بهم					
23.	تسود روح التعاون في العمل بين كافة العاملين في المدرسة.					
24.	يتبادل المعلمون المعلومات مع زملائهم					
25.	يتبادل المعلمون والطلبة الاحترام والمحبة					
26.	هناك تواصل بين المعلمين وأولياء الأمور بشكل دوري					
27.	يتبادل المعلمون والطلبة عبارات الشكر والثناء في المناسبات المختلفة					
28.	يتواصل المعلمون مع الطلبة خارج نطاق العمل					
29.	يتواصل المعلمون مع زملائهم في المناسبات الاجتماعية					
30.	يتمتع المدير بعلاقات طيبة مع المعلمين					

الرقم	العبارة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
البعد الرابع: الإشراف التربوي						
31.	تتلي الزيارات الإشرافية من المدير كمشرف مقيم حاجات ورغبات المعلمين المهنية					
32.	يقدم المدير المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعليم والتعلم					
33.	تزيد زيارة المدير من دافعية المعلم بما يتخللها من نصائح وتوصيات					
34.	أشعر بأن عملي لا يلقى ما يستحقه خلال الزيارة الإشرافية للمدير					
35.	تتعرض الزيارات الإشرافية على نتائج الطلبة بشكل إيجابية					
36.	يتابع المدير مع المعلمين الإشراف على التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية					
37.	يعمل المدير على توجيه المعلمين بالطرق والأساليب المناسبة للتدريس					
38.	يعتبر أسلوب المدير الإشرافي محفزاً للرضا عن العمل					
39.	يهتم المدير كمشرف مقيم بتوفير جو نفسي انفعالي محبب للمعلمين					
40.	تزيد الزيارات الإشرافية للمدير من دافعية المعلمين نحو عملية التعليم والتعلم					

ملحق (د)

الجدول

جدول (5.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	العلاقات البيئية	3.86	.597	77.2	مرتفع
2	2	بيئة العمل	3.69	.621	73.8	مرتفع
3	1	الإدارة المدرسية	3.69	.788	73.8	مرتفع
4	4	الإشراف التربوي	3.60	.748	72.0	متوسط
		الرضا الوظيفي للمعلمين	3.71	.582	74.2	مرتفع

جدول (6.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال العلاقات البيئية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	27	يتواصل المعلمون مع زملائهم في المناسبات الاجتماعية	4.14	0.763	82.8	مرتفع
2	23	يتبادل المعلمون والطلبة الاحترام والمحبة	4.01	0.721	80.2	مرتفع
3	25	يتبادل المعلمون والطلبة عبارات الشكر والتثناء في المناسبات المختلفة	3.99	0.832	79.8	مرتفع
4	20	يتشاور الزملاء فيما بينهم في الأعمال المنوطة بهم	3.95	0.835	79.0	مرتفع
5	28	يتمتع المدير بعلاقات طيبة مع المعلمين	3.91	0.919	78.2	مرتفع
6	22	يتبادل المعلمون المعلومات مع زملائهم	3.89	0.827	77.8	مرتفع
7	19	يوجد احترام متبادل بين الطاقم التعليمي والإداري في المدرسة	3.89	0.952	77.8	مرتفع
8	24	هناك تواصل بين المعلمين وأولياء الأمور بشكل دوري	3.86	0.897	77.2	مرتفع
9	21	تسود روح التعاون في العمل بين كافة العاملين في المدرسة.	3.81	0.827	76.2	مرتفع
10	26	يتواصل المعلمون مع الطلبة خارج نطاق العمل	3.18	0.968	63.6	متوسط
		درجة المجال الكلي للعلاقات البيئية	3.86	0.86	77.3	مرتفع

جدول (7.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال بيئة العمل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	17	أشعر بالسعادة والرضا أثناء تأدية عملي المدرسي	4.19	0.808	83.8	مرتفع
2	14	أشعر بالتقدير والاحترام من جميع العاملين داخل المدرسة	4.04	0.859	80.8	مرتفع
3	15	أشعر بالاستقرار بين عملي وأسرتي	3.82	0.849	76.4	مرتفع
4	18	أشعر أن العمل في المدرسة يلبي العديد من رغباتي	3.75	1.005	75.0	مرتفع
5	10	بيئة العمل تتناسب مع طبيعة العمل	3.69	0.976	73.8	مرتفع
6	11	تتوفر الوسائل التعليمية المناسبة لأداء مهام العمل	3.64	.941	72.8	متوسط
7	12	الغرف الصفية مناسبة لأعداد الطلبة	3.64	1.092	72.8	متوسط
8	16	يضايقني ما ألقاه من صعوبات في التعامل مع الإدارة	3.35	1.213	67.0	متوسط
9	13	تضايقني بعض التصرفات الشخصية لزملائي	3.06	1.057	61.2	متوسط
		درجة المجال الكلي لبيئة العمل	3.69	0.99	73.7	متوسط

جدول (8.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	تربطني بالإدارة علاقات طيبة داخل وخارج المدرسة	3.98	0.923	79.6	مرتفع
2	7	تنمي الإدارة المدرسية روح التعاون بين المعلمين	3.84	0.875	76.8	مرتفع
3	5	تستخدم الإدارة المدرسية عمليات تفويض المهام للمعلمين بصورة سليمة	3.79	0.897	75.8	مرتفع
4	6	تهتم الإدارة المدرسية بحل المشكلات التي تواجهني داخل المدرسة	3.78	0.890	75.6	مرتفع
5	3	تراعي الإدارة المدرسية في توزيع وتقسيم العمل	3.69	0.955	73.8	مرتفع
6	4	تراعي الإدارة المدرسية حاجات المدرسين المهنية	3.65	0.935	73.0	متوسط
7	2	تتعامل الإدارة المدرسية مع جميع المعلمين بالمدرسة بعدالة ومساواة وشفافية	3.56	1.012	71.2	متوسط
8	8	تتعامل الإدارة المدرسية بديمقراطية مع جميع المعلمين في المدرسة	3.55	1.060	71.0	متوسط
9	9	تسعى الإدارة المدرسية إلى مشاركتي في اتخاذ القرارات المدرسية.	3.39	1.156	67.8	متوسط
		درجة المجال الكلي للإدارة المدرسية	3.69	0.97	73.8	متوسط

جدول (9.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الإشراف التربوي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	31	تزيد زيارة المدير من دافعية المعلم بما يتخللها من نصائح وتوصيات	3.73	0.826	74.6	مرتفع
2	30	يقدم المدير المشورة للمعلمين بما يساعدهم على إيجاد البدائل الملائمة لتحسين عملية التعليم والتعلم	3.71	0.876	74.2	مرتفع
3	34	يعمل المدير على توجيه المعلمين بالطرق والأساليب المناسبة للتدريس	3.69	0.884	73.8	مرتفع
4	36	يهتم المدير كمشرف مقيم بتوفير جو نفسي انفعالي محبب للمعلمين	3.66	0.916	73.2	متوسط
5	33	يتابع المدير مع المعلمين الإشراف على التخطيط لتنفيذ الدروس النموذجية	3.65	0.862	73.0	متوسط
6	35	يعتبر أسلوب المدير الإشرافي محفزاً للرضا عن العمل	3.63	0.925	72.6	متوسط
7	37	تزيد الزيارات الإشرافية للمدير من دافعية المعلمين نحو عملية التعليم والتعلم	3.49	1.046	69.8	متوسط
8	29	تليي الزيارات الإشرافية من المدير كمشرف مقيم حاجات ورغبات المعلمين المهنية	3.48	1.061	69.6	متوسط
9	32	تتعرض الزيارات الإشرافية على نتائج الطلبة بشكل إيجابية	3.32	1.021	66.4	متوسط
		درجة المجال الكلي للإشراف التربوي	3.60	0.94	71.9	متوسط

جدول (10.3)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية والأخلاقية	ذكر	118	3.91	0.782	1.478	0.140
	أنثى	189	3.77	0.797		
السلوكيات الإدارية والأخلاقية	ذكر	118	4.03	0.703	1.286	0.200
	أنثى	189	3.92	0.767		
العلاقات الإنسانية	ذكر	118	3.97	0.788	2.071	0.039*
	أنثى	189	3.76	0.888		
الدرجة الكلية	ذكر	118	3.97	0.728	1.732	0.084
	أنثى	189	3.81	0.786		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p).

جدول (11.3)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية والأخلاقية	بكالوريوس فأقل	235	3.77	0.791	-2.385	0.018*
	ماجستير فأعلى	72	4.02	0.773		
السلوكيات الإدارية والأخلاقية	بكالوريوس فأقل	235	3.91	0.746	-2.429	0.016*
	ماجستير فأعلى	72	4.15	0.709		
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس فأقل	235	3.80	0.891	-1.752	0.081
	ماجستير فأعلى	72	4.00	0.713		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	235	3.82	0.780	-2.247	0.025*
	ماجستير فأعلى	72	4.05	0.696		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$).

جدول (12.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخصائص الشخصية والأخلاقية	أقل من 5 سنوات	102	3.98	0.827
	من 5 - 10 سنوات	72	3.69	0.739
	أكثر من 10 سنوات	133	3.78	0.781
السلوكيات الإدارية والأخلاقية	أقل من 5 سنوات	102	4.10	0.813
	من 5 - 10 سنوات	72	3.89	0.607
	أكثر من 10 سنوات	133	3.90	0.746
العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	102	3.93	0.862
	من 5 - 10 سنوات	72	3.80	0.775
	أكثر من 10 سنوات	133	3.80	0.893
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	102	4.00	0.811
	من 5 - 10 سنوات	72	3.79	0.661
	أكثر من 10 سنوات	133	3.83	0.778

جدول (13.3)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ومجالاته لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية والأخلاقية	بين المجموعات	4.146	2	2.073	3.349	0.036*
	داخل المجموعات	188.204	304	0.619		
	المجموع	192.350	306			
السلوكيات الإدارية والأخلاقية	بين المجموعات	2.765	2	1.383	2.524	0.082
	داخل المجموعات	166.548	304	0.548		
	المجموع	169.313	306			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.185	2	0.593	.808	0.447
	داخل المجموعات	223.009	304	0.734		
	المجموع	224.194	306			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.441	2	1.221	2.092	0.125
	داخل المجموعات	177.402	304	0.584		
	المجموع	179.843	306			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$).

جدول (14.3)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال: (الخصائص الشخصية والأخلاقية) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الخصائص الشخصية والأخلاقية	أقل من 5 سنوات	3.98			
	من 5-10 سنوات	3.69			
	أكثر من 10 سنوات	3.78			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$).

جدول (15.3)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإدارة المدرسية	ذكر	118	3.81	0.694	2.080	0.038*
	أنثى	189	3.62	0.835		
بيئة العمل	ذكر	118	3.71	0.597	0.513	0.608
	أنثى	189	3.67	0.637		
العلاقات البيئية	ذكر	118	3.93	0.540	1.671	0.096
	أنثى	189	3.82	0.628		
الإشراف التربوي	ذكر	118	3.70	0.738	1.913	0.057
	أنثى	189	3.53	0.750		
الدرجة الكلية	ذكر	118	3.79	0.535	1.879	0.061
	أنثى	189	3.67	0.606		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$).

جدول (16.3)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإدارة المدرسية	بكالوريوس فأقل	235	3.65	0.820	-1.941	0.053
	ماجستير فأعلى	72	3.85	0.654		
بيئة العمل	بكالوريوس فأقل	235	3.72	0.600	1.548	0.123
	ماجستير فأعلى	72	3.59	0.680		
العلاقات البيئية	بكالوريوس فأقل	235	3.88	0.563	1.021	0.308
	ماجستير فأعلى	72	3.80	0.700		
الإشراف التربوي	بكالوريوس فأقل	235	3.55	0.737	-1.765	0.079
	ماجستير فأعلى	72	3.73	0.774		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	235	3.71	0.574	-0.501	0.616
	ماجستير فأعلى	72	3.74	0.612		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$).

جدول (17.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإدارة المدرسية	أقل من 5 سنوات	102	3.76	0.764
	من 5-10 سنوات	72	3.63	0.796
	أكثر من 10سنوات	133	3.68	0.803
بيئة العمل	أقل من 5 سنوات	102	3.70	0.596
	من 5-10 سنوات	72	3.60	0.659
	أكثر من 10سنوات	133	3.72	0.620
العلاقات البيئية	أقل من 5 سنوات	102	3.89	0.586
	من 5-10 سنوات	72	3.80	0.602
	أكثر من 10سنوات	133	3.88	0.606
الإشراف التربوي	أقل من 5 سنوات	102	3.76	0.700
	من 5-10 سنوات	72	3.50	0.800
	أكثر من 10سنوات	133	3.52	0.741
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	102	3.78	0.566
	من 5-10 سنوات	72	3.64	0.616
	أكثر من 10سنوات	133	3.71	0.575

جدول (18.3)

نتائج تحليل التباين الأحادي على مقياس الرضا الوظيفي ومجالاته للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الإدارة المدرسية	بين المجموعات	0.706	2	0.353	0.567	0.568
	داخل المجموعات	189.173	304	0.622		
	المجموع	189.879	306			
بيئة العمل	بين المجموعات	.674	2	0.337	0.872	0.419
	داخل المجموعات	117.471	304	0.386		
	المجموع	118.145	306			
العلاقات البيئية	بين المجموعات	.406	2	0.203	0.568	0.567
	داخل المجموعات	108.790	304	0.358		
	المجموع	109.197	306			
الإشراف التربوي	بين المجموعات	3.998	2	1.999	3.630	0.028*
	داخل المجموعات	167.420	304	0.551		
	المجموع	171.418	306			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.847	2	0.423	1.251	0.288
	داخل المجموعات	102.872	304	0.338		
	المجموع	103.719	306			

جدول (19.3)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مجال: (الإشراف التربوي) للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الإشراف التربوي	أقل من 5 سنوات	3.76		0.256*	0.234*
	من 5-10 سنوات	3.50			
	أكثر من 10 سنوات	3.52			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

جدول (20.3)

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس و الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين (ن=307)

القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ككل	مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس			معامل ارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي للمعلمين
	العلاقات الإنسانية	السلوكيات الإدارية والأخلاقية	الخصائص الشخصية والأخلاقية		
0.905**	0.915**	0.830**	0.839**		الإدارة المدرسية
0.517**	0.482**	0.506**	0.500**		بيئة العمل
0.567**	0.565**	0.542**	0.515**		العلاقات البيئية
0.579**	0.547**	0.537**	0.576**		الإشراف التربوي
0.770**	0.754**	0.723**	0.729**		الرضا الوظيفي للمعلمين ككل

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p < .01).

جدول (21.3)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة مدى إسهام أبعاد القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في التنبؤ بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المعلمين

النموذج	المعاملات غير المعيارية معامل الانحدار	المعاملات المعيارية الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	التباين المفسر الارتباط المعدل R ²	معامل الارتباط المعدل
الثابت	1.743	0.101		17.307	<.001			
العلاقات الإنسانية	0.513	0.026	0.754	20.055	<.001	0.754 ^a	0.569	0.567
الثابت	1.571	0.106		14.831	<.001			
العلاقات الإنسانية	0.333	0.049	0.489	6.796	<.001			
الخصائص الشخصية والأخلاقية	0.226	0.053	0.308	4.277	<.001	0.770 ^b	0.593	0.591

قيمة "ف" المحسوبة للعلاقات الإنسانية = 402.220 دالة عند مستوى دلالة <.001

قيمة "ف" المحسوبة للعلاقات الإنسانية و الخصائص الشخصية والأخلاقية = 221.660 دالة عند مستوى دلالة <.001

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < p < .05).



**An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies**

**ETHICAL LEADERSHIP AMONG PUBLIC
SCHOOL PRINCIPALS AND ITS RELATIONSHIP
TO TEACHERS' JOB SATISFACTION IN
TULKARM GOVERNORATE FROM THE
TEACHERS' POINT OF VIEW**

**By
Doaa Imad Hjazi**

**Supervisor
Dr. Jafar Abu Saa**

**This This is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
of Master of Educational Administration, Faculty Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus, Palestine**

2024

ETHICAL LEADERSHIP AMONG PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS AND ITS RELATIONSHIP TO TEACHERS' JOB SATISFACTION IN TULKARM GOVERNORATE FROM THE TEACHERS' POINT OF VIEW

By
Doaa Imad Hhazi
Supervisor
Supervisor
Dr. Jafar Abu Saa

Abstract

The study aimed to explore the relationship between ethical leadership among public school principals and job satisfaction among teachers in Tulkarm Governorate from the teachers' perspective. A descriptive correlational method was employed, utilizing a questionnaire that was distributed to a sample drawn from the study population, which comprised all public school teachers in Tulkarm Governorate, totaling (2,326) teachers. A random sample of 307 teachers was selected from this population.

The study's findings revealed that the overall ethical leadership level among school principals was rated at (3.87), corresponding to (77.4%), indicating a high level. Similarly, the overall job satisfaction level among teachers was (3.71), or (74.2%), also reflecting a high rating. The results showed no significant differences in ethical leadership and its various aspects among public school principals based on gender, although notable differences were observed in the human relations domain, favoring male principals. Furthermore, differences in ethical leadership and its aspects were found based on educational qualifications, with those holding a master's degree or higher showing more favorable results, except in the human relations domain. The study also indicated a positive correlation between ethical leadership and teacher job satisfaction, suggesting that as school principals engage in ethical leadership practices, teacher job satisfaction tends to increase. This relationship highlights that leaders who embody integrity, fairness, and transparency foster a sense of satisfaction and comfort among teachers, which in turn enhances their professional performance and commitment to their work.

In light of the study's results and discussion, several recommendations emerged, the most significant of which is to enhance ethical leadership. This can be achieved by adopting an administrative philosophy and organizational methods that support the implementation of

the principles and dimensions of ethical leadership, which will positively impact the job satisfaction levels of public school teachers.

Keywords: ethical leadership, job satisfaction, public school teachers, leadership styles, organizational behavior, educational leadership, Palestine, Tulkarm Governorate