



الباحث/ عبدالرحمن الكليبي، د/ فضل عون

أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي...

Humanities and Educational  
Sciences Journal

ISSN: 2617-5908 (print)



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2709-0302 (online)

أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم  
الثانوي العام وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة  
نظرهم محافظة تعز الجمهورية اليمنية\*)

الباحث/ عبدالرحمن عبدالغني أحمد سيف الكليبي

باحث ماجستير في التربية

د/ فضل عبدالله علي عون

أستاذ أصول التربية المشارك

رئيس قسم الأصول والإدارة التربوية

كلية التربية، جامعة تعز - فرع التربية

نشر ملخص رسالة ماجستير بعد اجازتها علمياً من جامعة تعز عام 2023م.

تاريخ قبوله للنشر 3/5/2025

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث 8/3/2025

(\*) موقع المجلة:

العدد(47)، شهر يونيو 2025م

526

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية

## أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظرهم بمحافظة تعز الجمهورية اليمنية

الباحث/ عبدالرحمن عبدالغني أحمد سيف الكلبي  
باحث ماجستير في التربية

د/ فضل عبدالله علي عون  
أستاذ أصول التربية المشارك  
رئيس قسم الأصول والإدارة التربوية  
كلية التربية، جامعة تعز - فرع التربة

### الملخص

هدف هذا البحث إلى معرفة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وعلاقتها بأداء المعلمين من وجهة نظرهم بمحافظة تعز (مديريتا المعافر والمواسط نموذجًا)، ولتحقيق أهدافه تم استخدام المنهج الوصفي (المسحي والارتباطي)، وتألف مجتمع البحث من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام في مديريتي المعافر والمواسط العاملين في التعليم الثانوي فقط، البالغ عددهم (577) معلمًا ومعلمة؛ وتم تطبيق أداة البحث على عينة بلغت (200) معلم ومعلمة، اختيروا بطريقة طبقية عشوائية غير تناسبية، وطوّر الباحثين استبانة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث، تكونت من محورين: الأول: أخلاقيات العمل الإداري لمدير المدرسة؛ والثاني: أداء المعلمين، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بواسطة معامل الارتباط (بيرسون)، ومعامل الثبات (الفاكرونباخ)؛ وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة تعز بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر معلمي مدارسهم جاء (كبيرًا)؛ وأن مستوى أداء معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة تعز من وجهة نظرهم جاء (مرتفعًا)؛ وأن هناك علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة تعز بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر معلمي هذه المدارس وبين مستوى أداء معلمي تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين أيضًا؛ وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة تعز بأخلاقيات العمل الإداري، وبين المتوسط الحسابي لمستوى أداء معلمي تلك المدارس تبعًا لمتغيرات: النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؛ وفي ضوء النتائج قدمت مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات العمل الإداري، أداء المعلمين، التعليم الثانوي.

## Ethics of Managerial Labor for the Headmasters of Public Secondary Schools and Relationship with the Performance of Teachers from their Views in Taiz Governorate Republic of Yemen

**Abdulrahman Abdulghani Ahmed Saif Alkulaibi**

Master's Researcher in Education

**Dr. Fadhl Abdullah Ali Aown**

Associate Professor of Foundations of Education

Head of the Department of Educational Foundations and Administration

Faculty of Education, Taiz University – Al-Turba Branch

### Abstract

This research aimed at identifying *Ethics of Managerial Labor for the Headmasters of Public Secondary Schools and Relationship with the Performance of Teachers by their Views in Taiz Governorate* in (Alma'afir & Almawasit Districts). The researcher used *Descriptive Method* (Survival & Correlational) to achieve the research objectives, and the population of the research consisted of all male and female teachers in the public secondary schools in Alma'afir & Almawasit Districts who work in the secondary education only and their number (577) male and female teachers. The researcher implemented on a sample consisted of (200) male and female teachers who were chosen by a simple way randomly. The researcher developed a questionnaire that consist of two axes; the first axis is Ethics of the Managerial Labor for the Headmaster of the School and the second one is the Teachers Performance. The researcher made sure of validity and reliability of the tool by Pearson Correlation Coefficient and Alpha Chronbach.

Theresearch came at:

- The committing mark of the public secondary school headmasters in Taiz Governorate with the ethics of the managerial labor from their view was *large*.
- The level of performance of the public secondary school teachers in Taiz Governorate from their view was *high*.
- There is a positive extreme relationship between the committing mark of the public secondary school headmasters in Taiz Governorate with the ethics of the managerial labor from the view of their school's teachers, and the level of performance of the public secondary school teachers in Taiz Governorate from their view.
- There are no statistical differences among the means for the committing mark of the public secondary school headmasters in Taiz Governorate with the ethics of the managerial labor and the level of performance of teachers in those schools attribute to the variables; (Sex, Experience Years, and Scientific Qualification). In the light of those results, the researcher offered a group of recommendations and suggestions.

**Key words:** Ethics of Managerial Labor, Performance of Teachers.

## مقدمة البحث:

يعدّ حسن التعامل بين الناس على أساس من الأخلاق الحميدة، والقيم النبيلة، والسلوك السوي، هو أساس التعايش السلمي والسليم؛ وحياة الناس على مر الأزمان لم ولن يستقر شأها، أو يستقيم أمرها، إلا بالسلوكيات المحببة إلى نفوسهم، والنافعة لحياتهم، والهدف من بعثة الأنبياء والمرسلين - صلوات الله وسلامه عليهم - هو دعوة الناس إلى القيم، والأخلاق، والمعاملات الحسنة؛ وقد وضح ذلك المصطفى - عليه الصلاة والسلام - وأجمل الهدف من بعثته فقال: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" السنن الكبرى للبيهقي (192:1994).

وفي هذا الحديث يتضح أن الرسائل السماوية السابقة أسست اللبنات الأولى في صرح البناء الأخلاقي في المجتمعات الإنسانية، ثم وصل الهيكل الأخلاقي ذروته؛ إذ تحقق ذلك البناء الشامخ على يد خاتم الأنبياء والمرسلين عليه الصلاة والسلام (الملا، 313:1984).

والذي تحتاج إليه المؤسسات كافة في تسيير أمورها، هو الخلق الجميل، والتعامل الفني البديع؛ وذلك ما يدعو إلى حب التأسي به - صلى الله عليه وسلم - في حل المشكلات، وعلاوةً على ذلك أشار السرجاني (80:2010) إلى أن نبينا الكريم علمنا الطريق الأمثل في التعامل حتى مع غير المسلمين...، بل كان يتجاوز ذلك إلى ثناء ومدح المخالفين، بل والمحاررين له، وكيف لا يكون ذلك منه وقد وصفه ربه بقوله: "وإنك لعلی خلقٍ عظیم" القلم<sup>4</sup>

ومن الأهمية بمكان أن تركز معاملات الناس في شتى المجالات على الأخلاق؛ ومما لا شك فيه أن المجال التعليمي يتصدر كل المجالات، باعتبار أنه إذا ما صلح واستقام، صلحت واستقامت كل المجالات، لا سيما إذا حصل التأمل والفهم لقوله عليه الصلاة والسلام: (إنما بعثت معلماً) سنن ابن ماجه ج 1 (د. ت: 151)، كما يشهد بذلك أيضًا ما نلاحظه من تطور في شتى المجالات لتلك الدول التي اهتمت بالتعليم، وإذا كان للمجال التعليمي هذه الأهمية فإنه لا يمكن تصدر بقية المجالات إلا بقيادة رشيدة، وإدارة متميزة، على أساس من الأخلاقيات؛ وهو ما يجب أن تكون عليه المدارس، ليكون أداء معلمها فعلاً و متميزاً، وخاصة الثانوية التي يتوجب الاهتمام بها أكثر في تعليم الطلبة وإعدادهم لدخول الجامعات، والعناية بتربيتهم في أصعب مرحلة عمرية (المراهقة).

ولقد صار فن التعامل (الإتيكيت) القائم على الأخلاقيات أحد متطلبات هذا العصر، لما له من تأثير في الحد من المشكلات، والفاعلية في التربية، ويؤكد الباحثون في مجال علوم البيئة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والمتخصصون في التربية ضرورة موازلة أنشطة الإتيكيت، وأن الجميع بحاجة إلى تعلم فنونه لخلق جيلٍ واعٍ يملك من الأخلاق، التي تمكنه من النهوض بالمجتمع والسمو بالعلاقات الإنسانية (الجلاد، 2009: 21)، والناظر في واقع الناس يجد الحاجة ماسة إلى الآداب والأخلاقيات التي دعت إليها شريعتنا الإسلامية وبقية الشرائع السماوية، وأشارت إليها السياسات العامة، واللوائح والقوانين التي تنظم سير العملية التعليمية في البلدان ومنها بلادنا اليمن، كالقانون العام للتربية والتعليم رقم (45) لسنة (1992م)، واللائحة المدرسية للعام (1997م)، وهناك دراسات سبق وأن تناولت: أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي مثل دراسة بلال وكشوب (2020)، ودرجة

التزام مديري المدارس بأخلاقيات الإدارة، منها دراسة الخميس (2013)، ودراسة (Wahyudit 2013)، إلا أن علاقة أخلاقيات العمل الإداري بأداء المعلمين في التعليم العام لاسيما الثانوي رغم أهميته، لم تتناولها أي دراسة - بحسب علم الباحثين.

### مشكلة البحث وأسئلته:

بناءً على ما سبق، ومن واقع عمل الباحثين في العمل الإداري التعليمي، وبسبب أن القصور في أداء المعلمين الذي قد يعود إلى ضعف أخلاقيات العمل الإداري لدى بعض الإدارات المدرسية؛ فقد كان ذلك محفزاً للقيام بهذا البحث الذي تتمثل مشكلته بالسؤال الرئيس الآتي:

- ما علاقة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بأداء المعلمين من وجهة نظرهم، بمحافظته تعز؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بأخلاقيات العمل الإداري بمحافظته تعز من وجهة نظر معلمي مدارسهم؟
- 2- ما مستوى أداء معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظته تعز من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظته تعز بأخلاقيات العمل الإداري ومستوى أداء معلمي تلك المدارس؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظته تعز بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغيرات: النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي؟

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى: معرفة علاقة أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بأداء المعلمين بمحافظته تعز من وجهة نظرهم، من خلال التعرف إلى درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بأخلاقيات العمل الإداري بمحافظته تعز من وجهة نظر معلمي مدارسهم، والتعرف إلى مستوى أداء معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظته تعز من وجهة نظرهم، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظته تعز بأخلاقيات العمل الإداري ومتوسطات أداء معلمي تلك المدارس، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظته تعز بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغيرات: النوع، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي

### أهمية البحث:

يمكن إجمال الأهمية العلمية والعملية لهذا البحث بأنه يسهم في تعزيز مفهوم أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة تعز وتطوير تعاملهم مع المعلمين، وتحسين أدائهم، وبأنه يشكل إضافة لمجال الإدارة التربوية، ومنطلقاً لبحوث تتناول أخلاقيات العمل الإداري مع متغيرات أخرى.

### حدود البحث:

يتمثل الحد الموضوعي في أن البحث يقتصر على درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام الحكومية بأخلاقيات العمل الإداري، وعلاقة ذلك بمستوى أداء المعلمين من وجهة نظرهم. أما الحد البشري فيتمثل بمعلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، ويركز الحد المكاني على محافظة تعز، الجمهورية اليمنية (مديريتي المعافر والمواسط نموذجاً)، أما الحد الزمني فقد تم التطبيق خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2022-2023م).

### منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي (بنوعيه المسحي والارتباطي).

### مصطلحات البحث:

تتمثل أهم مصطلحات البحث فيما يأتي:

### أخلاقيات العمل الإداري:

عَرَّفَ نجم (2015:16) أخلاقيات العمل الإداري بأنها: "مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، وبين ما هو صواب وما هو خاطئ".

وعرفها الطراونة في بلال وكشوب (2020:55) بأنها: "مجموعة من المبادئ، والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو صواب في موقف معين".

وتعرف إجرائياً بأنها: جملة الأخلاقيات، والسلوكيات، والآداب، والمعايير، التي تنظم تصرفات مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة تعز ومعاملاتهم كافة، وتضبطها، وتجعلها محببة لدى المعلمين، وتحفزهم لتحسين الأداء، وتحقيق أفضل النتائج.

### أداء المعلمين:

عرفه أبو الكاس (2016:11) بأنه: "تنفيذ الموظف (المعلم) للمهام والمسؤوليات المناطة به، من أجل تحقيق الأهداف"، ويرى شحاتة والنجار (2003:29) أن مصطلح أداء المعلم: يشير إلى سلوك المعلم في أثناء مواقف التدريس، سواءً داخل الفصل أو خارجه، ويلاحظ أن هذا الأداء هو الترجمة الإجرائية لما يقوم به المعلم من أفعال، أو استراتيجية في التدريس، أو في إدارته للفصل، أو إسهامه في الأنشطة المدرسية.

ويعرف إجرائياً بأنه: الدور الواجب على معلمي مدارس التعليم الثانوي بمحافظة تعز القيام به لتسيير العملية التعليمية والارتقاء بها، مستخدمين في ذلك الوسائل والأساليب كافة، التي تعمل على إخراج جيل متميز قادر على الإبداع، والابتكار، والتطوير، والتنمية.

## الدراسات السابقة:

- 1- **دراسة بلال وكشوب (2020):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأخلاقيات الإدارية في الأداء الوظيفي في عينة من الشركات الصناعية في محافظة ظفار بعمان، وتشكل مجتمع الدراسة من الإدارات العليا بشركة ريسوت للإسمنت وشركة ظفار للطاقة وشركة أعلاف ظفار، واختار الباحثان عينة عشوائية (120) إدارياً، واتبعا المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، ومن أهم النتائج: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأخلاقيات الإدارية في الأداء الوظيفي، وأن أثر أنظمة المنظمة هي أكثر الأخلاقيات الإدارية التي تؤثر في الأداء الوظيفي، يليها الثقافة التنظيمية، وكانت أخلاقيات الفرد هي الأقل تأثيراً على الأداء الوظيفي.
- 2- **دراسة أبي الكاس (2016):** هدفت الدراسة إلى معرفة دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع عدده (833) واختيرت عينة العشوائية عددها (263)، والاستبانة أداة جمع البيانات، وأهم النتائج: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي للعاملين، ومستوى الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بكل من متغيرات: النزاهة، والشفافية، والاحترام، وحسن المعاملة، والعمل كفريق.
- 3- **دراسة منصور (2016):** هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين قيم العمل والإبداع الإداري لدى الإداريين، ومدى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى الإداريين في جامعة الطائف بالسعودية، ومدى توافر قيم العمل، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (215) إدارياً، وطبقت أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى الإبداع الإداري متوافر بدرجة (كبيرة) لدى الإداريين، وأن توافر قيم العمل لدى الإداريين (متوسطة).
- 4- **دراسة الغلبان (2015):** هدفت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها: التعرف إلى آداب اللياقة (الإتيكيت) المتبعة، والتعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين الإسلام والغرب في تطبيق آداب اللياقة (الإتيكيت)، واستخدمت المنهج الوصفي، بأسلوبه التحليلي، والمنهجين المقارن والتاريخي، وطبقت أداة المقابلة على عينة عددها (9) من المختصين بالمراسيم والتشريفات في قطاع غزة والضفة الغربية بفلسطين، وأبرز نتائج الدراسة: أن واقع الممارسة الإسلامية والعربية لقواعد المراسيم والبروتوكولات يتجه إلى التقليد الأعمى للغرب، دون تنقيته من الشوائب وصياغته في إطار ينسجم مع قيم الإسلام، وأن قواعد المراسيم والبروتوكول ليس إلا آداب السلوك التي تحدث عنها الإسلام منذ أكثر من (14) قرناً.
- 5- **دراسة الحميس (2013):** هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتألف مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية وعددهم (12363)، وطبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (374)، بواقع (170) معلماً و(204) معلمات، اختيروا بطريقة طبقية عشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طوّرت الباحثة استبانتين الأولى: أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية، والثانية: الولاء التنظيمي للمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كانت مرتفعة.

6- دراسة إدمنسن وآخرين (Edmonson and Others(2003): هدفت إلى معرفة مدى وعي القادة التربويين بالمعايير الأخلاقية التي تتعلق بالإدارة المدرسية، إذ تم التركيز على المسؤولية الإدارية، وسلوك الإدارة الأخلاقية، وسلوك اتخاذ القرار اليومي، بناءً على المعايير القومية للسلوك الأخلاقي، وتكونت العينة من (85) مدير مدرسة في مدينة نيو أورليوس مؤهل دكتوراه في الإدارة التربوية، طبقت عليهم مجموعة من المقاييس التي تتضمن إدراكات المديرين للمدير الأخلاقي، وتقييم سلوك الإدارة الأخلاقية لدى المدير، وأشارت النتائج إلى أن أكثر الأنماط السلوكية للإدارة الأخلاقية عند المديرين كانت تحقيق العدل والمساواة والاحترام والانفتاح والتمركز حول الطلبة، والإصغاء للمعلمين والطلبة، وتقديم التسهيلات وتوفير النماذج المناسبة لعملية التعلم، والصدق والإيجابية، والمعرفة العلمية، وامتلاك توقعات عالية عن العملية التربوية فضلاً عن المعرفة العلمية بالإدارة.

7- دراسة هاريس وآخرين (Harris and others (2004): هدفت إلى تحديد إدراكات المديرين نحو التزامهم بالمعايير الأخلاقية، التي تتعلق بالقيادة التربوية، وتكونت العينة من (53) مديرًا و(106) مديرات، ممن شاركوا في برنامج تأهيل المديرين في تكساس، ومن خلال الاستبانة، أظهرت النتائج أن مديري المدارس يلتزمون بالمعايير الأخلاقية الخاصة بالعملية التربوية، وجود ضعف في التزام بعض المديرين بمثل هذه الأخلاقيات، وعدم التزام بعضهم.

8- دراسة واحيوديت (Wahyudit(2013): هدفت الدراسة لاختبار مدى تأثير أخلاقيات العمل في الأداء من خلال فحص الالتزام، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، كما استخدم مرحلتين لتحديد عينة الدراسة: الأولى خاصة بتقسيم المجتمع بناءً على نوع المؤسسة التعليمية، والثانية خاصة بتحديد عدد المحاضرين؛ وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (304)، وكانت أهم مخرجات الدراسة وجود علاقة بين أخلاقيات العمل والأداء كالاتي: ليست جميع أخلاقيات العمل تؤثر في الأداء؛ إذ أن العمل الجاد من أهم اتجاهات الأخلاقيات التي تؤثر بالإيجاب في الأداء، وأوضحت أن البعد عن العمل الشاق له تأثير مباشر في الأداء، كما بينت أن هناك تقاربًا بين أخلاقيات العمل الدينية الإسلامية أو الكاثوليكية أو البروتستانتية.

9- دراسة صباورين (Sabourin(2015): هدفت هذه الدراسة إلى انتهاج ما يسمى بحركات الأداء التي تدفع المديرين لتحقيق أهداف العمل، وجمعت البيانات باستخدام استبانة وزعت على (180) مديرًا من أصل مجتمع يتكون من (484) مديرًا شاركوا في المؤتمر الإداري الكندي السنوي في كندا، ذكرت الدراسة خمسة محركات للأداء الوظيفي، هي: (القوانين والأنظمة، العواطف، المبادرات، الإجراءات الفورية، النزاهة)، ووجدت الدراسة أن من عوامل نجاح المديرين في تحقيق أهدافهم تطبيقهم للخمسة المحركات السالفة؛ وكانت العلاقة الطردية واضحة بعد إجراء التحليل بين الأداء الوظيفي وكل محرك من محركات الأداء الخمسة.

إجراءات البحث الميدانية:

أولاً: مجتمع البحث وعينتها وأداتها:

أ- مجتمع البحث: (577) معلمًا ومعلمة يعملون في (79) مدرسة.

ب- عينة البحث: (25) مدرسة، ونسبة (32%)، (200) معلم ومعلمة، يمثلون (34.7%).

## جدول (1) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	167	83.5%
	إناث	33	16.5%
المجموع		200	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	40	20%
	بكالوريوس تربوي	150	75%
	بكالوريوس غير تربوي	10	5%
المجموع		200	100%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	37	18.5%
	10 - 20 سنة	58	29%
	أكثر من 20 سنة	105	52.5%
المجموع		200	100%

ج- أداة البحث: تم بناء الأداة وفقاً لما يأتي:

1- الصورة الأولية للأداة: بالرجوع إلى مصادر أساسية كاللائحة المدرسية (1997)، ودليل الإدارة المدرسية (2002)، وإلى دراسات سابقة كدراسات: (الخميس 2013؛ منصور 2016؛ الغلبان 2016)، أُعدت الأداة في صورتها الأولية من (65) فقرة في محورين: الأول: (أخلاقيات العمل الإداري لمدير المدرسة)، ويشمل (50) فقرة، موزعة على (5) مجالات، والثاني: (أداء المعلمين)، ويشمل (15) فقرة، والاستجابة وفق مقياس ليكرت في المحور الأول، (كبير جداً، كبير، متوسط، صغير، صغير جداً)، وفي المحور الثاني: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، كما في جدول (2):

## جدول (2) مكونات أداة البحث في صورتها الأولية للمحورين

المحور الأول: أخلاقيات العمل الإداري		
م	المجال	عدد الفقرات
1	احترام الأنظمة والقوانين والعاملين.	10
2	الأمانة والنزاهة.	10
3	القدوة وإتقان العمل.	10
4	حسن التعامل والتخاطب.	10
5	العدل وتجنب السوء.	10
المحور الثاني: أداء المعلمين.		15

2- صدق الأداة: حصل التحقق من صدق الأداة من خلال:

- الصدق الظاهري: عُرضت أداة البحث بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (25) فرداً، وكانت نسبة الاتفاق المعتمدة بينهم لقبول الفقرات (80%) فأعلى.

- الاتساق الداخلي: حُسب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة، ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، وبين درجة المجال ودرجة المحور، فكانت جميع قيم معامل الارتباط موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على أن الاتساق الداخلي للأداة بشكل جيد، كما في الجدول الآتي:

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة ودرجة المجال، وبين درجة المجال ودرجة المحور

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
المحور الثاني				المحور الأول			
0.529**	1	0.784**	41	0.794**	21	0.772**	1
0.578**	2	0.761**	42	0.793**	22	0.661**	2
0.487**	3	0.769**	43	0.703**	23	0.698**	3
0.393**	4	0.778**	44	0.787**	24	0.629**	4
0.498**	5	0.778**	45	0.761**	25	0.759**	5
0.515**	6	0.767**	46	0.813**	26	0.634**	6
0.578**	7	0.804**	47	0.805**	27	0.552**	7
0.535**	8	0.693**	48	0.765**	28	0.623**	7
0.487**	9	0.728	49	0.782**	29	0.786**	9
0.581**	10	0.777	50	0.716**	30	0.561**	10
<b>0.583**</b>	<b>11</b>	<b>0.911**</b>	المجال الخامس	<b>0.930**</b>	المجال الثالث	<b>0.904**</b>	المجال الأول
0.557**	12			0.797**	31	0.723**	11
0.478**	13			0.812**	32	0.750**	12
0.568**	14			0.774**	33	0.729**	13
0.678**	15			0.826**	34	0.768**	14
				0.844**	35	0.712**	15
				0.799**	36	0.753**	16
				0.747**	37	0.755**	17
				0.796**	38	0.755**	18
				0.773**	39	0.642**	19
				0.765**	40	0.783**	20
*دال عند 0.05							
**دال عند 0.01							
				<b>0.913**</b>	المجال الرابع	<b>0.911**</b>	المجال الثاني

3- ثبات الأداة: للتأكد من ثباتها حُسب معامل (ألفا كرونباخ)، كما في جدول (4):

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لأداة البحث

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	احترام الأنظمة والقوانين والعاملين.	10	0.856
2	الأمانة والنزاهة.	10	0.906
3	القدوة وإتقان العمل.	10	0.924
4	حسن التعامل والتخاطب.	10	0.934
5	العدل وتجنب السوء.	10	0.920
	المحور الأول: أخلاقيات العمل الإداري.	50	0.976
	المحور الثاني: أداء المعلمين.	15	0.804

يتبين من جدول (4) السابق أن قيم معامل (ألفا كرونباخ) تراوحت بين (0.804) و(0.976)، وجميعها قيم موجبة ومرتفعة، مما يدل على ثبات عالٍ لأداة البحث بمحورها.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

وتتمثل هذه الأساليب فيما يأتي:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي: لتحديد درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي بأخلاقيات العمل الإداري.

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: لدلالة الفروق حسب المتغيرات (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة).

- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لمعرفة الفروق في كل مجال من مجالات الاستبانة، تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- معامل ارتباط بيرسون: لحساب الاتساق الداخلي لأداة البحث.

- معامل ألفا كرونباخ: لتحديد ثبات أداة البحث.

ثالثاً: نتائج البحث الميدانية ومناقشتها وتفسيرها:

والتي صنفت كما يأتي:

- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: (ما درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بأخلاقيات العمل الإداري بمحافظة تعز من وجهة نظر معلمي مدارسهم؟):

أ- نتائج المحور الأول ككل: حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والمراتب، والدرجات لمحور أخلاقيات العمل الإداري ككل ولكل مجال من مجالاته، وذلك من خلال جدول (5) الآتي والذي تم إعادة ترتيب مجالاته بحسب معطيات الميدان.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والمرتببات والدرجات لمجالات المحور الأول من الأداة: (أخلاقيات العمل الإداري لمدير المدرسة)

رقم الفقرة	المجال	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
1	احترام الأنظمة والقوانين والعاملين	10	3.71	0.738	74.2	كبيرة	1
3	القدوة وإتقان العمل.	10	3.71	0.814	74.2	كبيرة	2
4	حسن التعامل والتخاطب	10	3.65	0.885	73.0	كبيرة	3
2	الأمانة والنزاهة.	10	3.53	0.866	70.6	كبيرة	4
5	العدل وتجنب السوء.	10	3.48	0.865	69.6	كبيرة	5
إجمالي المحور		50	3.62	0.762	72.4	كبيرة	

يتبين من جدول (5) أن درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بأخلاقيات العمل الإداري بمحافظة تعز من وجهة نظر معلمي مدارسهم كانت (كبيرة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) وانحراف معياري (0.762)، ووزن نسبي (72.4)، وكانت نتائج مجالات المحور الأول: (أخلاقيات العمل الإداري لمدير المدرسة) كالآتي:

- جاء في الرتبة الأولى مجال احترام الأنظمة والقوانين والعاملين: بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.738) ووزن نسبي (74.2).

- وجاء في الرتبة الثانية مجال القدوة وإتقان العمل: بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.814) ووزن نسبي (74.2).

- وجاء في الرتبة الثالثة مجال حسن التعامل والتخاطب: بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.885) ووزن نسبي (73.0).

- وجاء في الرتبة الرابعة مجال الأمانة والنزاهة: بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.866) ووزن نسبي (70.6).

- وجاء في الرتبة الخامسة مجال العدل وتجنب السوء: بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.865) ووزن نسبي (69.6).

ب - نتائج كل مجال من مجالات المحور الأول على حدة كالآتي:

1- نتائج مجال (احترام الأنظمة والقوانين والعاملين):

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا المجال وحددت الرتب والدرجات لكل فقرة، والجدول (6) الآتي يوضح ذلك:

## جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجات لفقرات مجال احترام الأنظمة والقوانين والعاملين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتب
8	يحرص على الدوام من بداية اليوم إلى نهايته.	4.10	1.070	82.0	كبيرة	1
2	يتابع كل جديد يأتي من إدارة ومكتب التربية والتعليم.	3.99	0.974	79.8	كبيرة	2
7	يتغاضى عن الزلات ويتجنب إثارة المشكلات.	3.91	1.104	78.2	كبيرة	3
1	يلتزم باللوائح والقرارات والتعميمات.	3.87	0.965	77.4	كبيرة	4
3	يحضر الاجتماعات ويتابع تنفيذ مخرجاتها.	3.77	1.121	75.4	كبيرة	5
10	يتجنب محاصمة المخطئ والتشهير به.	3.77	1.220	75.4	كبيرة	6
9	ينزل كافة العاملين معه مكانتهم اللائقة بهم.	3.60	1.139	72.0	كبيرة	7
6	يشارك العاملين معه مناسباتهم المختلفة.	3.58	1.171	71.6	كبيرة	8
5	يخطط لوقت عمله ويستثمره.	3.36	1.212	67.2	متوسطة	9
4	يضع خطة سنوية للعمل واضحة لجميع العاملين.	3.20	1.176	64.0	متوسطة	10
	الدرجة الكلية	3.71	0.738	74.2	كبيرة	

يلاحظ من جدول (6) السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما: فقرة (8)، ونصها: (يحرص على الدوام من بداية اليوم إلى نهايته) وجاءت في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (1.070)، ووزن نسبي (82.0) وهي درجة (كبيرة)، فقرة (2)، ونصها: (يتابع كل جديد يأتي من إدارة ومكتب التربية والتعليم) وجاءت في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.974)، ووزن نسبي (79.8)، وهي درجة (كبيرة)، كما يتضح أن أدنى فقرتين هما: فقرة (5)، ونصها: (يخطط لوقت عمله ويستثمره) وجاءت في الرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.212)، ووزن نسبي (67.2)، وهي درجة (متوسطة)، فقرة (4)، ونصها: (يضع خطة سنوية للعمل واضحة لجميع العاملين)، وجاءت في الرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.176)، ووزن نسبي (64.0)، وهي درجة (متوسطة).

- نتائج (مجال الأمانة والنزاهة): حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وحددت الرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال، وجدول (7) الآتي يوضح:

## جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لفقرات مجال الأمانة والنزاهة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
5	يحافظ على الممتلكات الخاصة بال مدرسة.	3.95	1.162	79.0	كبيرة	1
9	يسمح بالاعتراض والنقد البناء والحوار والمناقشة.	3.74	1.205	74.8	كبيرة	2
8	يتعد عن المحسوبية والرشوة والوساطة في عمله.	3.69	1.171	73.8	كبيرة	3
1	يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية.	3.65	1.093	73.0	كبيرة	4
10	يجعل مهام كل العاملين معه واضحة ومعلنة.	3.56	1.124	71.2	كبيرة	5
7	يحسم الخلافات بين العاملين بوضوح.	3.50	1.075	70.0	كبيرة	6

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
3	يُضبط إجراءات الاختبارات ونتائجها بشفافية وأمانة.	3.50	1.190	70.0	كبيرة	7
2	يشكل لجنة للجوانب المالية ولا يتصرف بها فرديًا.	3.41	1.327	68.2	كبيرة	8
4	يرشح العاملين معه لشغل المناصب وفقًا للأنظمة المتبعة.	3.29	1.158	65.8	متوسط	9
6	يشرك العاملين معه في وضع الخطط والموازنات.	3.08	1.256	61.6	متوسط	10
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.53</b>	<b>0.866</b>	<b>70.6</b>	<b>كبيرة</b>	

يلاحظ من جدول (7) السابق أن أعلى فئتين في هذا المجال هما: فقرة (5)، ونصها: (بجافظ على الممتلكات الخاصة بالمدرسة) وجاءت في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (1.162)، ووزن نسبي (79.0)، وهي درجة (كبيرة)، فقرة (9)، ونصها: (يسمح بالاعتراض والنقد البناء والحوار والمناقشة) التي جاءت في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.205)، ووزن نسبي (74.8)، وهي درجة (كبيرة)، كما أن أدنى فئتين: فقرة (4)، ونصها: (يرشح العاملين معه لشغل المناصب وفقًا للأنظمة المتبعة) التي جاءت في الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.158)، ووزن نسبي (65.8) وهي درجة (متوسطة)، فقرة (6)، ونصها: (يشرك العاملين معه في وضع الخطط والموازنات) وجاءت في الرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف (1.256)، ووزن نسبي (61.6)، وهي درجة (متوسطة).

2- نتائج (مجال القدوة وإتقان العمل): حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا المجال وحددت الرتبة والدرجة لكل فقرة، وجدول (8) يوضح:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لفقرات مجال القدوة وإتقان العمل

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
1	يلتزم بالقيم الدينية والوطنية والاجتماعية.	4.23	0.882	84.6	كبيرة جدًا	1
10	يهتم بالنظافة والمظهر.	4.21	0.999	84.2	كبيرة جدًا	2
2	يبحث العاملين معه على الاستقامة والأخلاق الفاضلة.	3.95	1.050	79.0	كبيرة	3
3	يترفع في تعامله مع العاملين عن الصغائر والشبهات.	3.87	0.965	77.4	كبيرة	4
8	ينجز أعماله بكفاءة عالية وإتقان.	3.67	1.081	73.4	كبيرة	5
5	يتعامل بحكمة مع العاملين والجمهور المحلي.	3.63	1.063	72.6	كبيرة	6
4	يصدر المواقف ويرجع إليه العاملون في حل مشكلاتهم.	3.49	1.143	69.8	كبيرة	7
6	يعزز الإيجابيات ويعالج السلبيات لتطوير العمل.	3.45	1.079	69.0	كبيرة	8
7	ينمي قدراته بكل جديد ليحسن أداءه.	3.39	1.138	67.8	متوسطة	9
9	يستخدم التشجيع والتحفيز والحزم بحسب الموقف.	3.28	1.126	65.6	متوسطة	10
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.71</b>	<b>0.814</b>	<b>74.2</b>	<b>كبيرة</b>	

يلاحظ من جدول (8) السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما: فقرة (1)، ونصها: (يلتزم بالقيم الدينية والوطنية والاجتماعية)، والتي جاءت في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.882) ووزن نسبي (84.6)، وهي درجة (كبيرة جداً)، وفقرة (10)، ونصها: (يهتم بالنظافة والمظهر)، والتي جاءت في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.999)، ووزن نسبي (84.2)، وهي درجة (كبيرة جداً)، كما يتضح أن أدنى فقرتين هما: فقرة (7) ونصها: (ينتهي قدراته بكل جديد ليحسن أداءه)، والتي جاءت في الرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (1.138)، ووزن نسبي (67.8)، وهي درجة (متوسطة)، وفقرة (9)، ونصها: (يستخدم التشجيع والتحفيز والحزم بحسب الموقف)، والتي جاءت في الرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.126)، ووزن نسبي (65.6)، وهي درجة (متوسطة).

**3- نتائج (مجال حسن التعامل والتخاطب):** حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وحددت الرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال وجدول (9) يوضح:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لفقرات مجال حسن التعامل والتخاطب

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتبة
4	يعتذر إذا أخطأ، ويقبل اعتذار الآخرين.	3.79	1.116	75.8	كبيرة	1
1	يجيد العلاقات الإنسانية مع جميع العاملين.	3.77	1.042	75.4	كبيرة	2
3	يتحاشى جرح مشاعر الآخرين.	3.75	1.138	75.0	كبيرة	3
2	يرسخ قيم الإخاء بين كافة العاملين معه.	3.66	1.064	73.2	كبيرة	4
5	يساعد العاملين معه بكل بشاشة وسرور.	3.66	1.105	73.2	كبيرة	5
9	يمارس النصح والمصارحة مع العاملين.	3.64	1.098	72.8	كبيرة	6
6	ينتقي أجمل الألفاظ في تعامله مع الآخرين.	3.61	1.145	72.2	كبيرة	7
7	يمارس الأسلوب الديمقراطي.	3.57	1.163	71.4	كبيرة	8
10	يتحدث بلباقة، ويرد ببداهة وفراصة.	3.54	1.088	70.8	كبيرة	9
8	يستخدم كلمات المدح والثناء مع من يستحقها.	3.50	1.224	70.0	كبيرة	10
الدرجة الكلية		3.65	0.885	73.0	كبيرة	

يلاحظ من جدول (9) السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما: فقرة (4) ونصها: (يعتذر إذا أخطأ، ويقبل اعتذار الآخرين) والتي جاءت في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.116)، ووزن نسبي (75.8)، وهي درجة (كبيرة)، وفقرة (1) ونصها: (يجيد العلاقات الإنسانية مع جميع العاملين)، والتي جاءت في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.042)، ووزن نسبي (75.4)، وهي درجة (كبيرة)، كما يتضح من الجدول أن أدنى فقرتين في هذا المجال هما: فقرة (10)، ونصها: (يتحدث بلباقة، ويرد ببداهة وفراصة)، والتي جاءت في الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (1.088)، ووزن نسبي (70.8)، وهي درجة (كبيرة)، وفقرة (8)، ونصها: (يستخدم كلمات المدح والثناء مع من يستحقها) والتي جاءت في الرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (1.224) ووزن نسبي (70.0)، وهي درجة (كبيرة).

4- نتائج (مجال العدل وتجنب السوء): حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، وحددت الرتبة والدرجة لفقرات هذا المجال والجدول (10) الآتي يوضح ذلك:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجات لفقرات مجال العدل وتجنب السوء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة	الرتب
9	يتجنب مخالطة السيئين.	3.93	1.082	78.6	كبيرة	1
10	يقدر منصبه ولا يستغله في الإضرار بالآخرين.	3.92	1.175	78.4	كبيرة	2
6	يترك الحيلة والخيانة مع العاملين.	3.83	1.161	76.6	كبيرة	3
7	يصاحح العاملين معه ولا ينتقدهم في غيبتهم.	3.62	1.133	72.4	كبيرة	4
8	يتحاشى الحمق والغضب والتسرع في القرارات.	3.60	1.191	72.0	كبيرة	5
5	يتعامل مع كافة العاملين بأسلوب موحد.	3.31	1.161	66.2	متوسطة	6
1	يوزع المهام بين العاملين معه بعدالة.	3.24	1.113	64.8	متوسطة	7
4	يقيم أعمال العاملين معه وفق معايير واضحة.	3.19	1.135	63.8	متوسطة	8
2	يطبق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع.	3.11	1.095	62.2	متوسطة	9
3	يعالج قصور واحتياجات المعلمين بالتساوي.	3.09	1.074	61.8	متوسطة	10
الدرجة الكلية		3.48	0.865	69.6	كبيرة	

يلاحظ من جدول (10) السابق أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما: فقرة (9) ونصها: (يتجنب مخالطة السيئين)، وجاءت في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.082) ووزن نسبي (78.6) وهي درجة (كبيرة)، فقرة (10)، ونصها: (يقدر منصبه ولا يستغله في الإضرار بالآخرين)، وجاءت في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (1.175)، ووزن نسبي (78.4) وهي درجة (كبيرة)، كما يتضح أن أدنى فقرتين هما: فقرة (2)، ونصها: (يطبق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع)، وجاءت في الرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (3.11)، وانحراف معياري (1.095)، ووزن نسبي (62.2)، وهي درجة (متوسطة)، فقرة (3) ونصها: (يعالج قصور واحتياجات المعلمين بالتساوي)، وجاءت في الرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي (3.09)، وانحراف معياري (1.074)، ووزن نسبي (61.8)، وهي درجة (متوسطة).

وبالنظر إلى النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول يُلاحظ أن الجدول (5) يوضح أن درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بأخلاقيات العمل الإداري بمحافظة تعز من وجهة نظر معلمي مدارسهم كانت (كبيرة) ولجميع مجالات المحور الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، بانحراف معياري (0.762)، وقد يعزى ذلك إلى أن الالتزام الديني لدى مديري المدارس يسهم بشكل كبير في تسيير الأعمال وفق الأخلاقيات التي يدعو إليها الإسلام، ويتوافق مع السياسات العامة للعملية التعليمية في الجمهورية اليمنية، ومع القيم الأخلاقية بين مديري ومعلمي تلك المدارس، التي أوجدت جوًّا من الاحترام المتبادل، والتعاون المشترك، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلٍ من: (الخميس، 2013؛ وقوارح وحمادي، 2016؛ وبلال وكشوب (2020).

– النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: (ما مستوى أداء معلمي مدارس التعليم الثانوي العام بحفاظة تعز من وجهة نظرهم؟)، وللإجابة عليه حُسيبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والمراتب لمحور أداء المعلمين، وجدول (11) يوضح:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات لفقرات محور أداء المعلمين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
13	ألتزم بالواجبات والقيم الإسلامية.	4.86	0.380	97.2	مرتفع	1
14	أجتهد لإخراج جيل متميز علمًا وأخلاقًا.	4.82	0.410	96.4	مرتفع	2
7	أعمل بإخلاص وأمانة.	4.77	0.549	95.4	مرتفع	3
9	أهتم بالنظافة والمظهر وأحث على ذلك.	4.76	0.542	95.2	مرتفع	4
10	أحافظ على ألفاظي وأخلاقي كقدوة لطلبي.	4.70	0.610	94.0	مرتفع	5
4	أدير الصف بشكل مناسب للجميع.	4.61	0.608	92.2	مرتفع	6
15	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية.	4.56	0.713	91.2	مرتفع	7
5	أشرك جميع الطلبة في عملية التعلم.	4.55	0.678	91.0	مرتفع	8
12	ألتزم بالأنظمة واللوائح والتوجيهات المدرسية.	4.54	0.671	90.8	مرتفع	9
6	أهتم بالوقت وتقسيم زمن الحصة.	4.50	0.730	90.0	مرتفع	10
11	أسعى دومًا إلى تطوير مهاراتي التدريسية	4.46	0.735	89.2	مرتفع	11
2	أقوم بالتحضير الكتائي والذهني بكفاءة وجودة.	4.31	0.875	86.2	مرتفع	12
8	أعاون مع جميع العاملين في تحقيق الأهداف التعليمية.	4.29	0.910	85.8	مرتفع	13
1	أضع خطة سنوية للمادة الدراسية.	4.17	0.971	83.4	مرتفع	14
3	أستخدم الوسائل التعليمية المناسبة ما أمكن.	3.68	1.069	73.6	مرتفع	15
إجمالي المحور		4.50	0.373	90.0	مرتفع	

يلاحظ من جدول (11) السابق أن مستوى أداء المعلمين كان (مرتفعًا)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.50)، وانحراف معياري (0.373)، ووزن نسبي (90.0)، وقد جاءت جميع فقرات محور أداء المعلمين بمستوى (مرتفع)، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.86-3.68)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13)، ونصها: (ألتزم بالواجبات والقيم الإسلامية)، بمتوسط حسابي (4.86)، وانحراف معياري (0.380)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (14)، ونصها: (أجتهد لإخراج جيل متميز علمًا وأخلاقًا)، بمتوسط حسابي (4.82)، وانحراف معياري (0.410)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1)، ونصها: (أضع خطة سنوية للمادة الدراسية)، بمتوسط حسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.971)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3)، ونصها: (أستخدم الوسائل التعليمية المناسبة ما أمكن)، بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (1.069)، وبالنظر إلى النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، يتضح من جدول (23) أن مستوى أداء المعلمين في تلك المدارس من وجهة

نظرهم كان (مرتفعاً) ولجميع فقرات المحور الثاني الخاص بأداء المعلمين، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.50)، بانحراف معياري (0.373)، وتعزى هذه النتيجة إلى ضمائر المعلمين والوازع الديني لديهم، والالتزام الوظيفي والأخلاقي، في زمن غابت فيه رقابة المسؤولين، كما تعزى هذه النتيجة إلى جودة العلاقة الإنسانية وحسن معاملة مديري المدارس للمعلمين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلٍ من: (Wahyudit, 2013؛ وأبي الكاس 2016).

- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: (هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  بين درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظه تعز بأخلاقيات العمل الإداري ومستوى أداء معلمي تلك المدارس؟)، وقد حُسب معامل الارتباط، بين محور أخلاقيات العمل الإداري ككل، وعلى مستوى كل مجال من مجالاته على حدة، مع محور أداء المعلمين، فكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (12) الآتي:

جدول (12) قيم معامل الارتباط بين محور العمل الإداري ومجالاته، وبين محور أداء المعلمين

م	أخلاقيات العمل الإداري	محور أداء المعلمين		
		معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة sig
1	احترام الأنظمة والقوانين والعاملين	0.187**	0.03	0.008
2	الأمانة والنزاهة.	0.210**	0.04	0.003
3	القدوة وإتقان العمل.	0.189**	0.04	0.007
4	حسن التعامل والتخاطب.	0.236**	0.06	0.001
5	العدل وتجنب السوء.	0.244**	0.06	0.000
	محور أخلاقيات العمل الإداري	0.235**	0.06	0.001

\*دال عند 0.05 \* دال عند 0.01

يتبين من جدول (12) السابق أن جميع قيم معامل الارتباط بين محور أخلاقيات العمل الإداري ككل وفي كل مجال من مجالاته وبين محور أداء المعلمين كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وعند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على وجود ارتباطٍ عالٍ بين محور أخلاقيات العمل الإداري ككل وعلى مستوى كل مجال من مجالاته وبين محور أداء المعلمين.

كما يتبين من قيم معامل التحديد (مربع معامل الارتباط) في الجدول أن (6%) من التباين في المتغير التابع (أداء المعلمين) تعود للمتغير المستقل في المحور ككل، وفي مجالات: (حسن التعامل والتخاطب، العدل وتجنب السوء)، وأن (4%) من التباين في المتغير التابع (أداء المعلمين) تعود للمتغير المستقل في مجالات: (الأمانة والنزاهة، والقدوة وإتقان العمل)، كما يتبين من الجدول، أن (3%) من التباين في المتغير التابع (أداء المعلمين) تعود للمتغير المستقل في مجال (احترام الأنظمة والقوانين والعاملين)، وبالنظر في النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال (3) لوحظ أن الجدول (12) أوضح وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$  بين درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظه تعز بمستوى أداء معلمي تلك

المدارس، حيث ظهر أن معامل الارتباط ( $0.235^{**}$ )، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن وجود درجة كبيرة من التزام مديري المدارس بأخلاقيات العمل الإداري يخلق جوًّا من الإخاء والتفاهم في أداء الواجب من قبل الجميع، ولم يعثر الباحثان على دراسة تناولت أخلاقيات العمل الإداري لمديرين وعلاقتها بأداء المعلمين، حتى يقارن نتائجها مع نتيجة هذا البحث.

- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في استجابات عينة البحث حول درجة التزام مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة تعز بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر معلمي مدارسهم تعزى لمتغيرات النوع والخبرة والمؤهل؟) وللإجابة عليه تم التعرف إلى:

1- نتائج الفروق وفق متغير النوع: للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفق متغير النوع في محور أخلاقيات العمل الإداري، وفي كل مجال من مجالاته، استُخدم اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما هي في جدول (13) الآتي:

جدول (13) قيم ت للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمحور أخلاقيات العمل الإداري ومجالاته وفق متغير النوع.

مجالات الاستبيان	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	قيمة sig.	الدلالة الإحصائية عند 0.05
المجال الأول	ذكور	167	37.14	7.326	189	0.098	0.922	غير دال
	إناث	33	37.00	7.762				
المجال الثاني	ذكور	167	35.49	8.742	189	0.627	0.531	غير دال
	إناث	33	34.45	8.322				
المجال الثالث	ذكور	167	36.96	8.081	189	-0.687	0.493	غير دال
	إناث	33	38.03	8.480				
المجال الرابع	ذكور	167	36.35	8.876	189	-0.347	0.729	غير دال
	إناث	33	36.94	8.832				
المجال الخامس	ذكور	167	34.58	8.524	198	-0.843	0.400	غير دال
	إناث	33	35.97	9.279				
الكلية	ذكور	167	180.53	37.925	198	-0.257	0.798	غير دال
	إناث	33	182.39	39.429				

يتبين من جدول (13) أن قيم (ت) لمحور أخلاقيات العمل الإداري، ولكل مجال من مجالاته كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في استجابات عينة البحث تعزى لمتغير النوع، فيما يخص محور أخلاقيات العمل الإداري ككل وعلى مستوى كل مجال من مجالاته، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة التشعبة التي تحيط بأبناء تعز وتدعو للتعامل بالأخلاق، تشمل الذكور والإناث، دون تمييز، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخميس (2013).

2- نتائج الفروق وفق متغير المؤهل العلمي: لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي، حُسِبَ تحليل التباين الأحادي لمحور أخلاقيات العمل الإداري الكلي، وفي كل مجال من مجالاته على حدة، فكانت النتائج كما في جدول (14):

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث وفق متغير المؤهل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل	المجال
7.547	37.10	40	دبلوم	المجال الأول
7.265	36.85	150	بك تربوي	
7.997	41.20	10	بك غير تربوي	
7.380	37.12	200	الإجمالي	
9.496	35.85	40	دبلوم	المجال الثاني
8.486	34.92	150	بك تربوي	
7.451	39.20	10	بك غير تربوي	
8.662	35.32	200	الإجمالي	
9.169	37.85	40	دبلوم	المجال الثالث
7.801	36.74	150	بك تربوي	
8.706	40.30	10	بك غير تربوي	
8.136	37.14	200	الإجمالي	
9.475	37.78	40	دبلوم	المجال الرابع
8.597	35.73	150	بك تربوي	
8.260	42.00	10	بك غير تربوي	
8.849	36.45	200	الإجمالي	
9.122	35.38	40	دبلوم	المجال الخامس
8.535	34.37	150	بك تربوي	
7.714	39.20	10	بك غير تربوي	
8.645	34.81	200	الإجمالي	
<b>40.646</b>	<b>183.95</b>	<b>40</b>	<b>دبلوم</b>	الكلي
<b>37.133</b>	<b>178.60</b>	<b>150</b>	<b>بك تربوي</b>	
<b>38.220</b>	<b>201.90</b>	<b>10</b>	<b>بك غير تربوي</b>	
<b>38.083</b>	<b>180.84</b>	<b>200</b>	<b>الإجمالي</b>	

يتبين من جدول (14) السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل، ولمعرفة هل هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، استُخدم تحليل التباين الأحادي، فكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (15) الآتي:

جدول (15) تحليل التباين الأحادي للفروق في استجابات العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة sig	الدلالة الإحصائية عند 0.05
الأول	بين المجموعات	177.682	2	88.841	1.642	0.196	غير دال
	داخل المجموعات	10660.673	197	54.115			
	إجمالي	10838.355	199				
الثاني	بين المجموعات	185.780	2	92.890	1.241	0.291	غير دال
	داخل المجموعات	14745.740	197	74.851			
	إجمالي	14931.520	199				
الثالث	بين المجموعات	144.020	2	72.010	1.089	0.339	غير دال
	داخل المجموعات	13028.060	197	66.132			
	إجمالي	13172.080	199				
الرابع	بين المجموعات	456.732	2	228.366	2.974	0.053	غير دال
	داخل المجموعات	15126.768	197	76.786			
	إجمالي	15583.500	199				
الخامس	بين المجموعات	234.972	2	117.486	1.581	0.208	غير دال
	داخل المجموعات	14635.808	197	74.293			
	إجمالي	14870.780	199				
الكلي	بين المجموعات	5574.755	2	2787.378	1.940	0.146	غير دال
	داخل المجموعات	283032.800	197	1436.715			
	إجمالي	288607.555	199				

يتبين من جدول (15) السابق أن قيم F محور أخلاقيات العمل الإداري ككل، وعلى مستوى كل مجال من مجالاته كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)؛ مما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغير المؤهل، في محور أخلاقيات العمل الإداري ككل، وفي كل مجال من مجالاته، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الوقت الذي يقضونه في العمل التربوي على اختلاف مؤهلاتهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كلٍ من: (الخميس، 2013؛ وبلال وكشوب، 2020).

**3- نتائج الفروق وفق متغير سنوات الخبرة:** لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة، حُسِب تحليل التباين الأحادي لمحور أخلاقيات العمل الإداري الكلي، وفي كل مجال من مجالاته على حدة، فكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (16):

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
7.032	38.14	37	أقل من 10 سنوات	المجال الأول
8.485	36.72	58	10 – 20 سنة	
6.868	36.97	105	أكثر من 20 سنة	
7.380	37.12	200	الإجمالي	
8.315	36.43	37	أقل من 10 سنوات	المجال الثاني
9.083	35.05	58	10 – 20 سنة	
8.595	35.08	105	أكثر من 20 سنة	
8.662	35.32	200	الإجمالي	
8.404	38.92	37	أقل من 10 سنوات	المجال الثالث
8.531	37.67	58	10 – 20 سنة	
7.757	36.22	105	أكثر من 20 سنة	
8.136	37.14	200	الإجمالي	
8.998	39.38	37	أقل من 10 سنوات	المجال الرابع
9.751	36.64	58	10 – 20 سنة	
8.083	35.31	105	أكثر من 20 سنة	
8.849	36.45	200	الإجمالي	
8.283	36.19	37	أقل من 10 سنوات	المجال الخامس
9.911	35.33	58	10 – 20 سنة	
7.999	34.04	105	أكثر من 20 سنة	
8.645	34.81	200	الإجمالي	
<b>38.521</b>	<b>189.05</b>	<b>37</b>	<b>أقل من 10 سنوات</b>	<b>الكلي</b>
<b>42.107</b>	<b>181.41</b>	<b>58</b>	<b>10 – 20 سنة</b>	
<b>35.426</b>	<b>177.62</b>	<b>105</b>	<b>أكثر من 20 سنة</b>	
<b>38.083</b>	<b>180.84</b>	<b>200</b>	<b>الإجمالي</b>	

يتبين من جدول (16) السابق وجود فروق في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة هل تلك الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حُسيب تحليل التباين الأحادي والنتائج في جدول (17) الآتي:

جدول (17) تحليل التباين للفروق في استجابات عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة sig	الدلالة الإحصائية عند 0.05
الأول	بين المجموعات	49.530	2	24.765	0.452	0.637	غير دال
	داخل المجموعات	10788.825	197	54.766			
	إجمالي	10838.355	199				
الثاني	بين المجموعات	56.204	2	28.102	0.372	0.690	غير دال
	داخل المجموعات	14875.316	197	75.509			
	إجمالي	14931.520	199				
الثالث	بين المجموعات	222.585	2	111.293	1.693	0.187	غير دال
	داخل المجموعات	12949.495	197	65.733			
	إجمالي	13172.080	199				
الرابع	بين المجموعات	454.772	2	227.386	2.961	0.054	غير دال
	داخل المجموعات	15128.728	197	76.796			
	إجمالي	15583.500	199				
الخامس	بين المجموعات	148.481	2	74.240	0.993	0.372	غير دال
	داخل المجموعات	14722.299	197	74.732			
	إجمالي	14870.780	199				
الكلي	بين المجموعات	3604.832	2	1802.416	1.246	0.290	غير دال
	داخل المجموعات	285002.723	197	1446.714			
	إجمالي	288607.555	199				

يتبين من جدول (17) السابق أن قيم F محور أخلاقيات العمل الإداري ككل، ولكل مجال من مجالاته على حدة، كانت غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنه لا توجد فروق دالة إحصائيًا بين استجابات عينة البحث تعزى لمتغير الخبرة، في محور أخلاقيات العمل الإداري ككل، وعلى مستوى كل مجال من مجالاته، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الدورات التي يتلقاها المعلمون قد يكون لها الأثر في إكسابهم مهارات إدارية، وتمكنهم من تقييم أخلاقيات العمل الإداري على اختلاف مدة عملهم، كما يمكن أن تعزى إلى أن مدة الخدمة لمديري المدارس في العمل التربوي، جعلتهم يدركون واجبهم قبل أن يتولوا الإدارة، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من: الخميس (2013).

## أولاً: المصادر والقوانين:

القرآن الكريم.

البيهقي، أحمد بن الحسن بن علي. (1994). السنن الكبرى للبيهقي. ج1، ط1، مكتبة دار الباز: مكة المكرمة، السعودية.

القزويني، محمد بن يزيد بن ماجة. (د. ت). سنن ابن ماجة. ج1، ط1، دار الفكر: بيروت، لبنان.

شحاتة، حسن والنجار، زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. ط1، الدار المصرية اللبنانية.

وزارة التربية والتعليم. (1992). القانون العام للتربية والتعليم. رقم (45) لسنة (1992). الجمهورية اليمنية.

وزارة التربية والتعليم. (1997). اللائحة المدرسية. الجمهورية اليمنية.

وزارة التربية والتعليم. (2002). دليل الإدارة المدرسية. حقوق الطبع محفوظة للوزارة، الجمهورية اليمنية.

أبو الكأس، المتعصم بالله هاني علي. (2015). أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في

المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. [رسالة ماجستير منشورة]، برنامج ماجستير مشترك بين أكاديمية

الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الجلاد، أحمد. (2009). دبلوماسية الإتيكيت والمراسيم. دراسة بيئية، عالم الكتب: القاهرة، جمهورية مصر

العربية مصر.

الخميس، منتهى إبراهيم. (2013). درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت

بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة

ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان.

السرغاني، راغب. (2010). فن التعامل النبوي مع غير المسلمين. دار الكتب المصرية: القاهرة، مصر.

الغبان، محمد عبدالكريم. (2015). آداب اللياقة وقواعد المراسيم بين الإسلام والغرب. دراسة وصفية

مقارنة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى،

غزة، فلسطين.

الملا، أحمد علي. (1984). عالمية الإسلام وإعداد المواطن الصالح. ط1، دار قتيبة للطباعة والنشر والتوزيع:

دمشق، سوريا.

بلال، زروق عثمان وكشوب، أحمد سهيل. (2020). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي. دراسة

ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 4(4)،

كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة ظفار، سلطنة عمان، 51-68.

قوارح، محمد وحمامي، عبدالرزاق. (2016). مدى فاعلية العلاقات الإنسانية والمهنية في نجاح الإدارة المدرسية.

مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (9)، العدد (6)، 109-122، جامعة ورقلة، الجزائر.

منصور، منار. (2016). قيم العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة الطائف. دراسة ميدانية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، المجلد (35)، العدد (167)، الجزء الأول، 317-373، القاهرة، مصر.

نجم، نجم عبود. (2005). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع: سلطنة عمان.

Edmonson and et al. (2003). **"Portrait of an Ethical Administrator"**, Paper presented at the Annual Conference of the American Association of School Administrators, New Orleans, L. A.

Harris, S and et al. (2004). "Aspiring Principal Perceptions: are Mentor Principals Modeling Standards-based Leadership?", **Mentoring and Tutoring International Journal**, 12(2), 155-172.

Lee, J., Walker, A. & Bodycott, P. (2000). **"Pre-service Primary Teachers Perceptions About Principals in Hong Kong: Implications for Teacher and Principal Education"**, *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 28(1), 53-67.

Wahyudit, Amin (2013). "The Impact of Wor Ethics on Performance using Job Satisfaction and Affective Commitment as Mediating Variables: **Evidences form Lecturers in Central Java"**, *Icseard Journal*, 7(3), 165-184.

Sabourin, Vincet (2015). "Strategy Execution: Five Drivers of Performance", **Journal of Strategy and Management**, 8(2).