

مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، الاصدار الرابع، يونية ٢٠٢٠

ISSN (Online): 2636-2899

درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس
وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن

اعداد

د. مروان وليد المصري

جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين

ملخص الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بالسعادة التنظيمية في مدارسهن، وذلك من وجهة نظر المعلّمت، وباستخدام المنهج الوصفي/ الارتباطي، والرجوع للأدبيات السابقة، تم بناء استبانة تكونت من (85) فقرة موزعة على (13) مجال، هي: مهارة التعاون والعمل الجماعي، ومهارة التواصل، ومهارة المبادرة، والقدرة على القيادة، ومهارة تدريب الأفراد، والتمكن الشخصي، ومهارات التخطيط والتنظيم، ومهارات العرض، والعمليات الإدارية، والموقف المهني، والتواصل في مكان العمل، والتفاني، والظروف الاقتصادية، وبعد التأكد من صدقها وثباتها، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (260) معلّمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات كانت "كبيرة جداً"، ومستوى السعادة التنظيمية في المدارس كانت "كبيرة"، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات ومستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن.

(الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة، السعادة التنظيمية، محافظة خان يونس، المدارس الحكومية)

Abstract: This study aimed at identifying the degree of availability of soft leadership skills among government school female principals in Khan Younis Governorate and its relation to their level of organizational happiness in their schools from the point of view of female teachers, by using the descriptive/correlation approach and referring to previous literature review, a questionnaire was designed consisted of (85) items distributed on (13) axes: Collaboration and Teamwork skill, Communication Skill, Initiative Skill, Leadership Ability, People Development/Coaching Skill, Personal Mastery, Planning and Organizing Skills, Presentation Skills, Management processes, Professional attitude, Communication in the workplace. Dedication. Economic condition, and after verifying its validity and reliability, the questionnaire has been applied to a stratified random sample of (260) female teachers. The study found that the degree of availability of soft leadership skills was "very high" and the level of organizational happiness was "high", it also found a positive correlation relationship to the degree of availability

of soft leadership skills among government school female principals and the level of organizational happiness in their schools.

(Keywords: Soft Leadership, Organizational Happiness, Khan Younis Governorate, Government School)

مقدمة

لم يعد خافياً ما للقيادة من أهمية ودور محوري في تحقيق أهداف المنظمات المعاصرة، لأنها تشكل محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، ولذلك فإن نجاح أي منظمة تربوية في تحقيق أهدافها بات مرهوناً بكفاءة قيادتها وما يتوافر لديها من مهارات قيادية تساعدها على القيام بالأعمال والمسئوليات المنوطة بها على الوجه الأمثل.

والمهارات القيادية تظهر من خلال سلوكيات معينة ترتبط مباشرة بمستوى الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، وهي مهارات قابلة للتعلم والممارسة والالتقان، ويجب على القادة تعلمها وممارستها وقياسها كونها تؤثر على الأداء العام لمنظماتهم (Juergensen, 2002: 4)، ومديره المدرسة تعمل في إطار تنظيمي هو المدرسة، وتعتبر القادة التربوية والممثلة للسلطة التعليمية والتربوية والمسئولة عن تحقيق المدرسة لأهدافها وقيادة عمليات الإصلاح والتطوير، وبالتالي فهي تحتاج إلى المهارات القيادية كي تؤدي الواجبات والمسئوليات المنوطة بها على أكمل وجه.

وتؤكد الأدبيات أن المسؤولين التربويين يحتاجون إلى المهارات القيادية الصعبة والناعمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ففي ظل المتغيرات العصرية لم يعد من الممكن أن يعتمد المسؤولون التربويون على معارفهم ومهاراتهم الإدارية فقط في إدارة مدارسهم؛ وإنما يحتاجون بالإضافة إلى ذلك مهارات قيادية تساعدهم على التطوير التنظيمي والتحسين المستمر، والتأكد من استعداد العاملين لمواجهة التغيرات المحتملة، وللمهارات الناعمة أهمية خاصة لدى المسؤولين التربويين كونها تساعد على تشجيع التعاون والشراكة في العملية التعليمية وتطويرها بشكل مستمر Ariratanaa, Sirisookslipa and (Ngang, 2015: 332).

والمهارات الناعمة مهارات شخصية تعزز التفاعل الفردي وتحسن الأداء الوظيفي وتساعد على التطوير، وذلك عكس المهارات الصعبة التي تعتبر مهارات فنية ذاتية تساعد على أداء نوع معين من المهام أو الأنشطة، ولذلك تعتبر المهارات الناعمة بمثابة مهارات للإدارة الذاتية أو العلاقات الشخصية، وهي قابلة للتطبيق وتتعلق بقدرة الفرد على التفاعل مع زملاء العمل والمستفيدين منه، ولها دور حيوي في تحقيق النجاح الإداري والتميز؛ لإمكانية تطبيقها داخل

على تمكين المعلمين وتطوير رأس المال البشري الذي يؤكد عليه الاتجاه الحديث في القيادة التربوية، وبالتالي ينبغي أن تمتلك القيادة المدرسية المعرفة الكاملة بأهميّة المهارات القيادية الناعمة ودورها في تحسين الأداء المدرسي Ngang, Mohamed and Somprach, 2015: (2131).

وقد أصبحت القيادة الناعمة من الموضوعات الأكثر حيوية وفعالية في المؤسسات التربوية في ظل التنافسية العالمية، لأنها تعمل على تحقيق التواصل السليم مع الجميع، وتسير وفق مصلحة المؤسسة في إجراء التفاوض، وتحرص على التأثير والاقناع بكل السبل المتاحة، وتسعى جاهدة إلى التعاون والعمل الجماعي، وتتمتع بأخلاق مهنية وقيم عالية وسامية (المصري والأغا، ٢٠١٥: ١٢).

وقد أظهرت دراسة وونغكالاسين وبوفان ونغانغ Wongkalasin, Bouphan and Ngang (٢٠١٣) أن مهارات القيادة الناعمة تساعد القادة على إنجاز المهام والواجبات بسهولة ويسر، وتسهم في تحقيق النجاح الفردي والتنظيمي، ولذلك تعتبر ضرورة التعلم والاكتمساب بالنسبة للقادة المعاصرين (Wongkalasin, Bouphan and Ngang,

مكان العمل وخارجه Pazhani and Priya, (2012: 1895-1896).

ويؤكد ذلك روبلز Robles (٢٠١٢) حيث يرى أن المهارات الصعبة تمثل الخبرة الفنية والمعرفة اللازمة لأداء العمل، بينما المهارات الناعمة تمثل مجموعة سمات وصفات شخصية، ولذلك يفضل الجمع بين المهارات الناعمة القوية والمهارات الصعبة (Robles, 2012: 453)، وبالتالي يمكن القول بأن المهارات الناعمة عبارة عن مهارات شخصية يمكن أن تعطي مؤشراً على الأداء الوظيفي لاسيما بالنسبة للقادة، ولذلك يمكن تمييزها بالتدريب، في حين تعتبر المهارات الصعبة بمثابة قدرات معرفية تتعلق بالعمل نفسه، ولذلك يمكن اعتبار المهارات الصعبة والناعمة مكملان لبعضهما البعض.

والمهارات الناعمة هي مهارات غير ملموسة ولا تقتصر على أداء الفرد لواجباته الوظيفية، وإنما يمكن توظيفها أيضاً في الحياة اليومية خارج نطاق العمل، ولذلك فهي مقياس لكفاءة الفرد كقائد وميسر (Robles, 2012: 457)، وهي ضرورية لتعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية Ariratanaa, Sirisookslipa and (Ngang, 2015: 333)، وتعد المهارات القيادية الناعمة أحد الأساليب القيادية التي تساعد

الطاقات الايجابية للعاملين: Simmons, 2014: (7-8).

وتتأثر السعادة في مكان العمل بعدة عوامل تنظيمية، ومنها: المناخ التنظيمي السائد، والتعاون والمشاركة، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والعلاقات بين الأفراد، والأمن الوظيفي، وتوقعات الأفراد واحتياجاتهم ودوافعهم، وفهم القادة لتلك العوامل يمكن أن يسهم في تحسين مستوى السعادة في العمل -403: Fisher, 2010: (404)، وبالتالي فإن أي جهد لتحسين مستوى السعادة التنظيمية يجب أن يعكس فهماً للدوافع وضغوط العمل (8: Simmons, 2014)، وذلك انطلاقاً من حقيقة مفادها أن العاملين السعداء يساعدون على تعزيز أداء منظماتهم (Huang, 1: 2016)، وأن السعادة التنظيمية يمكن أن تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية (58: Bulut, 2015).

وقد توصلت دراسة العابدي والزهرة (٢٠١٥) إلى أن زيادة مستوى السعادة التنظيمية، والتأثير الإيجابي للسعادة التنظيمية يشجع العاملين ويحفزهم بمرور الزمن على زيادة المخرجات التنظيمية (العابدي والزهرة، ٢٠١٥: ٤٥)، كما أظهرت دراسة توستن وأفشي وشاهين Tosten and Avci and Sahin (٢٠١٧) أن السعادة

718: 2013، كما أشارت دراسة حوراك وماتوسكوفا Horak and Matoskova (٢٠١٨) إلى أن المهارات الناعمة ضرورية للتنمية المستدامة للمنظمات Horak and (Matoskova, 2018: 16).

والقيادة الناعمة تدعو إلى اللين والرفق والتعاطف والنظر إلى القضايا من منظور إنساني، كما تدعو القادة إلى التحلي بالسلوك المهذب لمساعدة الأتباع على تنفيذ المهام، فالقيادة الناعمة تعني تحديد الأهداف، والتأثير على الأتباع من خلال الإقناع وبناء فرق عمل، والتحفيز المستمر، ومواءمة طاقاتهم وجهودهم لتتناغم من أجل تحقيق الأهداف (28: Rao, 2012)، وبالتالي فالقيادة الناعمة تتسجم مع الاتجاه الإنساني في الإدارة والقيادة.

ونظراً لأهمية القيادة في السلوك التنظيمي، فإن وجود قيادات تؤمن بأهمية السعادة في مكان العمل يعتبر أمراً بالغ الأهمية في المنظمات التي تسعى لتحسين مستوى سعادة موظفيها، وزيادة مستوى أدائها العام، ولذلك فإذا كان هدف المنظمات إيجاد عاملين منتجين سعداء، فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات قياداتها ليكونوا مؤثرين سعداء قادرين على الاستفادة من

التنظيمية تؤثر في الاستقرار والانتاجية التنظيمية، وتنعكس على الأداء المهني للمعلم وعلى العملية التعليمية برمتها (Tosten and Avci and Sahin, 2017: 152)، ومما تقدم تبرز الحاجة لدراسة العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والسعادة التنظيمية بالتطبيق على المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

بالرغم من قيام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بتطبيق إصلاحات جوهرية وإجراء تحسينات وتطويرات منهجية شملت كافة أركان العمل التعليمي على وجه العموم، والمدارس الحكومية على وجه الخصوص، إلا أن الدراسات تشخص بعض المشكلات ونواحي القصور في البيئة التنظيمية والأداء العام لتلك المدارس لاسيما في محافظة خان يونس، فقد بينت دراسة خلف الله (٢٠١٧) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة خان يونس لأسلوب الإدارة بالاستثناء ودرجة تحقق متطلبات بناء القيادات الريادية في تلك المدارس قليلة، كما أظهرت دراسة خلف الله (٢٠١٦) أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس لمهارات الذكاء الانفعالي متوسطة، وأن المديرات يعشن ضغوطاً تؤثر على ممارستهن لمهارات

الذكاء الانفعالي مع المعلمات أكثر من المديرين، وأظهرت دراسة الفراء والمصري (٢٠١٧) أن درجة التقدير الكلية لمستوى الثقافة الرقمية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس متوسطة، وأظهرت دراسة خلف الله (٢٠١٦) أن درجة ممارسة معلمي ومعلمات المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس لسلوك المواطنة التنظيمية متوسطة، وأن المعلمات أقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية من المعلمين.

وبناءً على ذلك تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في وجود جملة من المشكلات في المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس تستوجب الدراسة والبحث وصولاً إلى مقترحات وتصورات لتحسين مستوى الأداء في تلك المدارس، وقد تكون لدى الباحث إحساس قوي بأهمية طرق مداخل جديدة في القيادة التربوية والسلوك التنظيمي، كمدخلي القيادة الناعمة والسعادة التنظيمية، للمساهمة في الوصول إلى تلك المقترحات والتصورات، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وجهة نظر المعلمات؟

اتساقاً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات الآتية:

١. يزيد متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات عن المتوسط الافتراضي (3).

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمديرة (بكالوريوس، دراسات عليا).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات تُعزى لمتغير سنوات الخدمة للمديرة (أقل من 5 سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من 10 سنوات).

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية (أساسية، ثانوية).

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي للمديرة، سنوات الخدمة للمديرة، المرحلة التعليمية للمدرسة)؟

٣. ما مستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس من وجهة نظر المعلمّات؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي للمديرة، سنوات الخدمة للمديرة، المرحلة التعليمية للمدرسة)؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس ومستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن؟

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف إلى درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وجهة نظر المعلّمت.
٢. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس تُعزى لمتغيّرات (المؤهل العلمي للمديرة، سنوات الخدمة للمديرة، المرحلة التعليميّة للمدرسة).
٣. التعرف إلى مستوى السعادة التنظيمية في مدارس البنات الحكومية بمحافظة خان يونس من وجهة نظر المعلّمت.
٤. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السعادة التنظيمية في مدارس البنات الحكومية بمحافظة خان يونس تُعزى لمتغيّرات (المؤهل العلمي للمديرة، سنوات الخدمة للمديرة، المرحلة التعليميّة للمدرسة).

٥. يزيد متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى مستوى السعادة التنظيمية في المدارس عن المتوسط الافتراضي (3).
٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السعادة التنظيمية في المدارس تُعزى لمتغيّر المؤهل العلمي للمديرة (بكالوريوس، دراسات عليا).
٧. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السعادة التنظيمية في المدارس تُعزى لمتغيّر سنوات الخدمة للمديرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
٨. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السعادة التنظيمية في المدارس تُعزى لمتغيّر المرحلة التعليميّة (أساسية، ثانوية).
٩. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس ومستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن.

المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس، والذي يأتي متزامناً مع بعض الجهود المبذولة من جانب وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية للارتقاء بأداء مديرات المدارس الحكومية وتطويره.

٤. قد تساعد نتائجها على استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد على تحسين مستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس.

٥. قد تساعد نتائجها في تطوير برامج وورش عمل خاصة بتطوير الأداء القيادي لمديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس.

٦. قد تُفيد المسؤولين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وتوجه اهتمامهم لمُدخلي القيادة الناعمة والسعادة التنظيمية ودمجهما ضمن برامج التنمية المهنية للمديرين.

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** مهارات القيادة الناعمة، وهي: (مهارة التعاون والعمل الجماعي، مهارة التواصل، ومهارة المبادرة، والقدرة على القيادة، ومهارة تدريب الأفراد، ومهارة التمكين الشخصي، ومهارات التخطيط والتنظيم، ومهارات العرض)، وأبعاد السعادة التنظيمية،

٥. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس ومستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن.

أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:

١. تجمع بين موضوعين مختلفين، وتواكب التوجهات التربوية المعاصرة التي تدعو إلى الاهتمام بتحسين الواقع التنظيمي في مدارس التعليم العام لمواكبة المتطلبات والتحديات الحالية والمستقبلية.

٢. تربط بين متغيرين مهمين في مجالي القيادة والسلوك التنظيمي وهما القيادة الناعمة، والسعادة التنظيمية، وبالتالي يمكن أن تشكل نقطة انطلاق لمنحى بحثي يركز على الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير المهارات القيادية وتحسين مستوى السعادة التنظيمية في المدارس كاستجابة منطقية للتحديات العصرية.

٣. حداثة موضوعي الدراسة، وطبيعة المتغيرين المبحوثين وأهميته تلمس معطياتهما في

لهذه المهارات أن تتضح بصورة ملموسة بحيث يمكن ملاحظتها من خلال سلوكيات معينة تقوم بها مديرة المدرسة من خلال كافة الممارسات الفعلية ذات العلاقة بتنفيذ جميع الأنشطة والمهام، والمسؤوليات، وتقاس تلك المهارات بالدرجة التي تحصل عليها المستجيبة على مقياس مهارات القيادة الناعمة المستخدم في هذه الدراسة.

السعادة التنظيمية: سمة تنظيمية تشير إلى الحالة المزاجية والمشاعر الإيجابية التي تعيشها المعلمات في المدرسة، وتظهر على شكل سلوكيات تنظيمية إيجابية تدل على الرضا عن العمليات الإدارية والوضع المهني، وتوافر المناخ التنظيمي الذي يشجع المعلمات على التواصل، ويحفزهن على التقاني وبذل مزيد من الجهد لتحقيق الرفاهية الشخصية وزيادة الفعالية التنظيمية للمدرسة، وتقاس السعادة التنظيمية بالدرجة التي تحصل عليها المستجيبة على مقياس السعادة التنظيمية المستخدم في هذه الدراسة.

المدارس الحكومية: المدارس التي تديرها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومدة التعليم فيها اثنتا عشرة سنة دراسية، تبدأ من الصف الأول الأساسي وتنتهي بالصف الثاني عشر

وهي: (العمليات الإدارية، والوضع المهني، والتواصل مع الزملاء، والتقاني، والظروف الاقتصادية).

- **الحدود البشرية:** معلّات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس.
- **الحدود المكانية:** مديرتي التربية والتعليم في محافظة خان يونس بغزة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الجزء الميداني من الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2020/2019م.
- بينما تتمثل محدّدات نتائج الدراسة في خصائص أداة الدراسة السيكمترية، وصدق وموضوعية استجابة المعلّات اللاتي شاركن في الدراسة الميدانية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

ترتكز الدراسة على عدة مصطلحات، يقصد بها إجرائياً ما يأتي:

مهارات القيادة الناعمة: مجموعة مهارات مكتسبة يمكن تعلمها وتطويرها وتنميتها بالتدريب، وتتضمن: مهارة التعاون والعمل الجماعي، ومهارة التواصل، ومهارة المبادرة، ومهارة القدرة على القيادة، ومهارة تدريب الأفراد، ومهارة التمكّن الشخصي، ومهارات التخطيط والتنظيم، ومهارات العرض، ويمكن

في بعض كليات جامعة القادسية العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (٤٠) فرداً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة تم تصميمها وفقاً لنموذج هارمر Harmer (٢٠٠٩) للسمو الروحي، ونموذج ديمو وباسكول Demo and Paschoal (٢٠١٣) للسعادة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة معنوية بين النمو الروحي والسعادة التنظيمية.

دراسة أوزن Özen (٢٠١٨): وهدفت التعرف إلى العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والسعادة التنظيمية في المدارس الأساسية بمقاطعة غيرسون التركية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (٢٤٢) معلماً، طُبِّقَتْ عليهم استبانة تم تصميمها وفقاً لمقياس كامبيرون وبراييت وكازا Cameron, Bright and Caza (٢٠٠٤)

للاستقامة التنظيمية، ومقياس بولوت Bulut (٢٠١٥) للسعادة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الاستقامة التنظيمية والسعادة التنظيمية في المدارس.

دراسة العجيل (٢٠١٨): وهدفت التعرف إلى درجة توافر خصائص القيادة الناعمة لدى المديرين وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي

الثانوي، وتنقسم إلى مرحلتين: مرحلة التعليم الأساسي (الإلزامي) وتتضمن الصفوف (1-10)، ومرحلة التعليم الثانوي (الانطلاق) وتتضمن الصفين (11-12).

محافظة خان يونس: إحدى محافظات فلسطين الجنوبية، يحدها من الشمال محافظة الوسطى ومن الجنوب محافظة رفح، ومن الغرب البحر المتوسط، ومن الشرق خط الهدنة عام (١٩٤٨)، وتضم مديريتين تعليميتين، وهما: مديرية خان يونس ومديرية شرق خان يونس.

درجة التوافر: الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في ضوء استجاباتهم على فقرات أداة الدراسة وفق سلم تقدير خماسي، وتحدد درجة التوافر وتقاس لكل مجال أو فقرة إحصائياً بمدى ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي.

الدراسات السابقة

تعرض الدراسة فيما يلي بعضاً من الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وسيتم عرضها وفق ترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:

دراسة أحمد (٢٠١٨): وهدفت التعرف إلى الدور التفاعلي للسمو الروحي في تحقيق السعادة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العلمية

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة الناعمة تعتمد على النظرية السلوكية، وأن للقيادة الناعمة خصائص تبلغ (١١) خاصة، وهي: شخصية القائد، وجاذبية أو كاريزمية القائد، وضمير القائد، وقناعة القائد، وشجاعة القائد، واتصالات القائد، وتعاطف القائد، والتزام القائد، وتناسق ومصادقية القائد، واعتراف القائد بجهود الآخرين، وإسهامات القائد، وأن القيادة الناعمة تعتمد على مجموعة من الآليات، ومنها: التأثير والإقناع والتفاوض والتحفيز والاعتراف والتقدير والتعاون، وأن القيادة الناعمة ضرورة عصرية للتعامل اللين مع العاملين بما ينعكس إيجاباً على التزامهم وتعاونهم في العمل وتعاملهم مع المستفيدين.

دراسة العامري (٢٠١٧): وهدفت بحث علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة التابع لمجلس أبو ظبي للتعليم في مدينة العين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٦٨٨) معلماً ومعلمة، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة الرضا والسعادة الوظيفية

لديهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (136) مديراً من المصارف الأهلية في محافظات كربلاء والنجف وبابل العراقية، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر خصائص القيادة الناعمة لدى المديرين كبيرة، ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم كبيراً أيضاً، وأن القيادة الناعمة تؤثر في الالتزام التنظيمي.

دراسة توستن وأفشي وشاهين **Tosten, Avci and Sahin** (٢٠١٧): وهدفت التعرف إلى العلاقة بين السعادة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية لمعلمي التربية البدنية والرياضية في مقاطعة سيرت التركية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (٢٤٤) معلماً، طُبِّقَت عليهم استبانة تم تصميمها وفقاً لمقياس بولوت **Bulut** (٢٠١٥) للسعادة التنظيمية، ومقياس أردوغان **Erdogan** (٢٠١٢) للتنشئة الاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى السعادة التنظيمية للمعلمين مرتفع، ومستوى التنشئة الاجتماعية مرتفع جداً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين السعادة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية للمعلمين.

دراسة راو **Rao** (٢٠١٧): وهدفت التعرف إلى الإطار الفكري والنظري للقيادة الناعمة،

القيادة الناعمة لدى الإداريين التربويين في المدارس التابعة لمكتب التعليم الثانوي بمنطقة الخدمة التعليميّة (٢٥) التايلاندية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٣٢) قائد إداري تربوي، و(٣٤٥) معلماً، طُبِّقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى المهارات القيادية الناعمة لدى المديرين التربويين مرتفع.

دراسة بولوت Bulut (٢٠١٥): وهدفت التعرف إلى مستوى السعادة التنظيمية في المدارس الثانوية التركية من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٣٤٤) معلماً ومعلمة، طُبِّقت عليهم استبانة، كما تم تطبيق مقابلة شملت (٣٧) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى السعادة التنظيمية في المدارس كبيراً.

دراسة الطوخي (٢٠١٥): وهدفت التعرف إلى آراء المعلمين ومقترحاتهم حول السعادة في التعليم المصري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٥١) معلماً من الملتحقين بكلية الدراسات العليا للتربية بجامعة القاهرة، طُبِّقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن (٧٥.٥٪) من أفراد العينة يشعرون بالسعادة أثناء قيامهم بتعليم طلابهم، وأن (٦٠.٣٪) يرون أنهم

مرتفعة، ووجود علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين السعادة الوظيفية والرضا الوظيفي. **دراسة الفارسي (٢٠١٧):** وهدفت التعرف إلى دور القيادة وآليات تحقيق السعادة في بيئة العمل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمراجعة الأدبيات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك متطلبات إدارية وفنية لتحقيق السعادة في بيئة العمل، ومنها: تطوير الهيكل التنظيمي، وتخطيط الموارد البشرية، ووضع سياسات مرنة، واستخدام النمط القيادي الملائم، وتخطيط المسار الوظيفي، والتدريب المستمر، واستخدام نظام اتصالات فعال.

دراسة هوانج Huang (٢٠١٦): وهدفت التعرف إلى أثر العوامل التنظيمية على السعادة في مكان العمل، من وجهة نظر مديري المشاريع بولاية مريلاوند الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٢٥) مديراً ومديرة، طُبِّقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن السعادة في مكان العمل ترتبط بثلاث متغيرات تنظيمية، وهي: تهيئة بيئة عمل ممتعة، وحسن الإدارة والتنظيم المفتوح، والتنظيم الجيد للعمل.

دراسة أريرتانا وسيريسوكسليبيا Ariratanaa, Sirisookslipa and ونغانغ Ngang (٢٠١٥): وهدفت قياس تطور مهارات

ممارسات القيادة الناعمة بلغ (٧٨,٩٦٪)، والمتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري بلغ (٨٠,٣٢٪)، ووجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الناعمة ونشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، ووجود أثر ذو دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الناعمة ونشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري.

دراسة نغانغ ومحمد وسومبراخ Ngang, Mohamed and Somprach (٢٠١٥):

وهدفت التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة وعلاقتها بالتحسين المدرسي في المدارس ذات الأداء العالي في بينانغ وكيدا بماليزيا، من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٠٥) معلماً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة كبيرة، ومستوى التحسين المدرسي كبير أيضاً، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء المدرسي.

دراسة ديل جونكو وبوستيلو ودوتشكا وفلورنسيو Del Junco, Bustelo, Dutschke and Florencio (٢٠١٣): وهدفت التوصل إلى أداة

كانوا أكثر سعادة عندما كانوا طلاباً بالمقارنة بطلابهم الآن، وأن (٥٣.٦٪) يرون أن طلابهم يستمتعون بما يتعلمونه، وأن (٥١.٧٪) يرون أن طلابهم يستمتعون بوجودهم في المدرسة.

دراسة العابدي والزهرة (٢٠١٥): وهدفت التعرف إلى التأثير الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخيرة والمخرجات التنظيمية في جامعة بابل العراقية وكلياتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٧١) قائداً إدارياً، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوي بين القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوي بين السعادة التنظيمية والمخرجات التنظيمية، وأن القيادة الخيرية تؤثر في المخرجات التنظيمية من خلال الدور الوسيط للسعادة التنظيمية.

دراسة المصري والأغا (٢٠١٥): وهدف تقديم إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الناعمة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٥٣) موظفاً أكاديمياً وإدارياً بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، طُبِّقَت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مستوى

العالية أكثر فاعلية في مجال التعاون والعمل الجماعي، وفي التواصل الهادف إلى حل المشكلات، وفي المبادرة، وتدريب الأفراد، وفي تقديم العروض بفعالية واحترافية، وأن العمداء ذوو المهارات الناعمة العالية يستفيدون من مهارات وكفاءات موظفيهم في تحقيق أهداف المنظمة.

دراسة نغانغ ووالفا وساوني Ngang, Wallapha and Saowanee (٢٠١٣):

وهدفت التعرف إلى درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى عمداء الجامعات الحكومية الماليزية وعلاقتها بالثقة بالجدارة، وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٣٧٦) عضو هيئة تدريس، طُبِّقَت عليهم استبانة تم تصميمها وفقاً لنموذج كروسبي Crosbie (٢٠٠٥) لمهارات القيادة الناعمة، ونموذج ماير وديفيز وشورمان Mayer, Davis and Schoorman's (١٩٩٥) للثقة بالجدارة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى العمداء متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية والثقة بالجدارة.

دراسة وونغكالاسين وبوفان ونغانغ Wongkalasin, Bouphan and Ngang

لقياس مستوى السعادة في العمل بالمنظمات البرتغالية والإسبانية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وطُبِّقَت مقابلة على عينة من المهنيين، كما استخدمت أسلوب تحليل المحتوى، وقد توصلت إلى تشابه القيم الثقافية والاجتماعية للبرتغاليين والإسبان، وقدمت الدراسة أداة مقترحة لقياس السعادة في العمل تضمنت ثلاث مجالات، وهي: السعادة الكلية في العمل، والسعادة في المنظمة، والسعادة في الوظيفة.

دراسة نغانغ وبراشاك وساوني Ngang, Prachak and Saowanee (٢٠١٣):

وهدفت التعرف إلى مستوى المهارات القيادية الناعمة لدى عمداء الكليات في ثلاث جامعات حكومية ماليزية وأثرها على مستوى أدائهم، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٢) عضو هيئة تدريس، طُبِّقَت عليهم مقابلة مفتوحة تم تصميم أسئلتها وفقاً لمكونات نموذج كروسبي Crosbie (٢٠٠٥) الثماني لمهارات القيادة الناعمة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أوجه تشابه واختلاف في أداء العمداء الذين يمتلكون المهارات القيادية الناعمة بدرجة عالية مقارنة بنظرائهم الذين يمتلكونها بدرجة منخفضة، وأن مستوى أداء العمداء ذوي المهارات القيادية الناعمة

الآخرين يشعرون بأهمية أكبر، حيث تركز وتقدر نقاط القوة لدى الآخرين.

تعليق عام على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات

السابقة، العربية والأجنبية، يمكن استنتاج ما يلي:

١. هدفت بعض الدراسات السابقة التأكيد على

أهمية مهارات القيادة الناعمة ودورها المحوري

في الإنجاز والالتزام التنظيمي والتأثير على

الآخرين، مثل: دراسة العجيل (٢٠١٨)،

و دراسة راو Rao (٢٠١٧)، كما أكدت العديد

من الدراسات السابقة على أهمية السعادة

التنظيمية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي،

مثل: دراسة أحمد (٢٠١٨)، ودراسة العابدي

والزهرة (٢٠١٥).

٢. تنوعت الدراسات السابقة في المنهج

المستخدم، فمعظمها اعتمد على المنهج

الوصفي بالاعتماد على أداة الاستبانة أو

المقابلة مثل: دراسة المصري والأغا

(٢٠١٥)، ودراسة بولوت Bulut (٢٠١٥)،

وقليل منها اعتمد المنهج النوعي وأسلوب

تحليل المحتوى مثل: دراسة ديل جونكو

وبوستيلو ودوتشكا وفلورنسيو Del Junco,

Bustelo and Dutschke and

Florencio (٢٠١٣).

(٢٠١٣): وهدفت التعرف إلى درجة توافر

المهارات القيادية الناعمة وعلاقتها بالمناخ

التنظيمي بمقاطعة خون كاين التايلاندية،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت

العينة من (١٢١) موظفاً في (٢٦) مكتب صحي،

طُبِّقَت عليهم استبانة، و(٨) من مديري

المستشفيات ورؤساء ونواب اللجان الصحية،

طُبِّقَت عليهم مقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن

درجة توافر المهارات القيادية الناعمة مرتفع،

ومستوى المناخ التنظيمي مرتفع أيضاً، ووجود

علاقة إيجابية بين درجة ممارسة المهارات القيادية

الناعمة وتحسين المناخ التنظيمي.

دراسة راو Rao (٢٠١٢): وهدفت التعرف إلى

الإطار الفكري والنظري للقيادة الناعمة،

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمراجعة

الأدبيات، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة

الناعمة تعتمد على المزج بين المهارات الناعمة

والمهارات الصعبة مع الميل نحو المهارات

الناعمة، وأن مميزات القيادة الناعمة تتمثل في:

الشخصية، والجاذبية أو الكاريزما، والضمير،

والقناعة، والشجاعة، والاتصال، والتعاطف،

والالتزام، والتناسق والمصادقية، والاعتراف بجهود

الآخرين، والاسهامات، بالإضافة إلى أنها تجعل

الدراسات السابقة في انفرادها بالتركيز على معرفة درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بالسعادة التنظيمية في مدارسهن، وذلك من وجهة نظر المعلمات، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، رغم الاختلاف عنها، في بناء فكرة الدراسة، وفي تدعيم إطارها النظري، وتحديد منهجها، كما استفادت من تحليلاتها ونتائجها.

الخلفية النظرية للدراسة

تتناول الدراسة في هذا الجزء مفهوم القيادة الناعمة، ومهاراتها، ومفهوم السعادة التنظيمية، وأبعادها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: القيادة الناعمة (Soft Leadership):

١. مفهوم القيادة الناعمة (SL):

تؤكد الدراسات على أن المنظمات التي تعطي الأولوية لتطوير أداء قيادتها تكون أكثر فاعلية في تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها (Kolzow, 2014: 5)، ويتطلب تطوير أداء قادة المدارس تحديد مسؤولياتهم بشكل واضح، ومساعدتهم على التنمية المهنية، والاعتراف بدورهم المهم في تحسين أداء مدارسهم، وزيادة وعيهم بأدوارهم ومسؤولياتهم الجديدة في القرن الحادي

٣. تباينت الدراسات السابقة في حجم ونوع العينة، فبعضها اعتمد على استطلاع آراء معلّمي المدارس مثل: دراسة توستن وأفشي وشاهين Tosten and Avci and Sahin (٢٠١٧)، ودراسة نغانغ ومحمد وسومبراخ Ngang, Mohamed and Somprach (٢٠١٥)، ودراسة الطوخي (٢٠١٥)، وجزء منها اعتمد على استطلاع آراء أعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات مثل: دراسة نغانغ وبراشاك وسواني Ngang, Prachak and Saowanee (٢٠١٣)، وقليل اعتمد على استطلاع آراء رؤساء الأقسام العلمية في الجامعات مثل: دراسة أحمد (٢٠١٨)، وبعضها اعتمد على استطلاع آراء المديرين مثل: دراسة العجيل (٢٠١٨)، وقليل اعتمد على استطلاع آراء القادة الإداريين مثل: دراسة العابدي والزهرة (٢٠١٥).

٤. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج والأداة مثل: دراسة العجيل (٢٠١٨)، ودراسة توستن وأفشي وشاهين Tosten and Avci and Sahin (٢٠١٧)، ودراسة نغانغ ومحمد وسومبراخ Ngang, Mohamed and Somprach (٢٠١٥)، وتختلف الدراسة الحالية عن جميع

مع العاملين، وتقبل اخفقاتهم، ومساعدتهم، وتحفيزهم باستمرار، وتقدير جهودهم ومساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك بالاعتماد على المهارات الناعمة Raw, (2: 2017)، وعُرِّفت أيضاً بأنها: ذلك الأسلوب الذي يمارسه القائد من خلال الممارسات اللينة في محاولة منه لتحديد العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد العاملين في بيئة العمل (العجيل، ٢٠١٨: ٣٩)، ويستنتج أن القيادة الناعمة عبارة عن أنماط سلوكية مرنة يقوم بها القائد للتأثير في سلوك الأتباع وإقناعهم وتوجيه نشاطهم التوجيه الذي يحقق الأهداف.

والقيادة الناعمة ليست قيادة ضعيفة أو قيادة خضوع واستسلام؛ ولكنها قيادة حازمة، حيث يتبنى يعتمد القادة الناعمون على السلوك المهدب مع الأتباع لتوجيههم نحو تنفيذ المهام (1: 2017: Rao)، فالقيادة الناعمة لا تعني الاستسلام أو التساهل، بل تعني الحزم والالتزام بحماية حقوق القائد دون انتهاك حقوق الآخرين، كما تعني الرعاية والاهتمام والتواصل مع الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (28: 2012: Rao).

٢. مهارات القيادة الناعمة:

والعشرين (12: 2012: Schleicher)، ومن أجل ضمان فعالية القيادة ينبغي أن تمتزج القيادة بالمهارات الناعمة (Ngang, Prachak and Saowanee, 2013: 1183)، حيث يحتاج القائد التربوي إلى امتلاك مهارات فعالة في التعامل مع الآخرين (Ngang, Prachak and Saowanee, 2013: 1185).

والقيادة الناعمة تمزج بين المهارات الناعمة والمهارات الصعبة أو المتشددة مع الميل نحو المهارات الناعمة، على اعتبار أن القيادة الفعالة تحتاج إلى المهارات المتشددة والمهارات الناعمة، وذلك بالرغم من أن القيادة الناعمة تؤكد على الشخصية والكاريزما والرحمة والتواصل والشجاعة والتعاطف والإقناع، والتحفيز والقدوة الحسنة، واستخدام الأساليب التكاملية والتشاركية، بينما القيادة المتشددة على العكس من ذلك، حيث تركز على السلبيات والخوف والتهديد وتبنى سياسة العصا والجزرة أو الثواب والعقاب (28: 2012: Rao).

وقد عُرِّفت القيادة الناعمة بأنها: عملية تحديد الأهداف؛ والتأثير في الأفراد من خلال إقناعهم وتشكيل فرق العمل القوية، والتفاوض

والتفاوض والاعتراف والتقدير والتحفيز والتعاون لإنجاز المهام بكفاءة: Rao, 2017: (1).

وقد أظهرت دراسة وونغكالاسين وبوفان وونغالاسين، Boupphan and Wongkalasin, Ngang (٢٠١٣) أن المهارات القيادية الناعمة تساهم بشكل كبير في تحقيق التقدم الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمات Wongkalasin, Boupphan and Ngang, 2013: 710)، وقد أشارت دراسة نغانغ ومحمد وسومبراخ Ngang, Mohamed and Somprach (٢٠١٥)، ودراسة نغانغ وبراشاك وسواني Ngang, Prachak and Saowanee (٢٠١٣)، ودراسة نغانغ ووالفا وسواني Ngang, Wallapha and Saowanee (٢٠١٣)، ودراسة كروسبي Crosbie (٢٠٠٥)، إلى أن هناك مهارات أساسية للقيادة الناعمة، وهي:

أ- مهارة التعاون والعمل الجماعي (Collaboration and Teamwork) (skill):

تصنف مهارة التعاون ضمن المهارات الأساسية والمتطلبات الضرورية للتعامل مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، إلى جانب

المهارة تعني أداء العمل بسرعة ودقة، وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث إن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، ومعنى ذلك أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما في الدرجة لا في النوع، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارساته، وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار (مرسي، ٢٠٠٥: ١٦٠).

وفي ظل البيئة التنافسية التي يشهدها العصر الحالي، فإن امتلاك المهارات الناعمة أصبح معياراً للتمييز بين القائد والموظف في مكان العمل، يضاف إلى ذلك أن القيادة الناعمة تساعد على تخفيف الضغط والاجهاد، وإدارة التغيير بفعالية (Rao, 2012: 28)، والقيادة الناعمة تؤكد على أهمية الموارد البشرية، وتساعد على إدارة الذات والعواطف، والأخذ بعين الاعتبار مشاعر الأفراد وأحاسيسهم، كما تركز على شخصيات الأفراد ومواقفهم وسلوكياتهم، وجعلهم يشعرون بأهميتهم وأهمية دورهم، وبالتالي فالقيادة الناعمة نموذج قيادي تكاملي وتشاركي وسلوكي يعتمد على أدوات مثل: الاقناع

المسؤولية المشتركة عن العمل التعاوني؛ واحترام المساهمات الفردية لكل عضو في الفريق (Lai, DiCerbo and Foltz, 9) (2017)، وبالتالي فالقيادة الناعمة تعتبر التعاون والعمل الجماعي وسيلة لتحقيق غاية، كما أنها تنظر إلى القيادة كعملية جماعية وليست فردية، الأمر الذي يمكن اعتباره مناخ صحي للتطوير التنظيمي.

ب- مهارة التواصل (Communication Skill):

التواصل الجيد أو الفعال أحد أبرز عوامل نجاح القيادة وتحقيق أهدافها، والتواصل الجيد أو الفعال يمكن اعتباره مؤشراً مهماً على توفر مناخ تنظيمي ملائم للعمل والإنجاز. والقيادة تعني توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن اعتبار التواصل العنصر الأساس الذي يمكن من خلاله للقائد أن يتفاعل مع الأتباع، ولذلك فإن استخدام القادة للأساليب الاتصالية الفعالة للتأثير على الأتباع وإلهامهم لضمان تحقيق الأهداف سوف ينعكس إيجاباً على فعالية القيادة، Rao (2012: 29-30)، فالتواصل من أنجع وسائل التأثير في الآخرين، ولذلك فإن تواصل القائد مع الأتباع، وقدرته على توجيه طاقاتهم

الإبداع والتفكير النقدي والاتصال، وتشير الدراسات إلى أن الأشخاص ذوي المهارات التعاونية الجيدة يتمتعون بأداء أفضل في المدارس، وأن تطوير مهارات التعاون يمكن أن يسهم في نجاح الفرد في مكان العمل، Lai, (DiCerbo and Foltz, 2017: 5-6).

ويقصد بالتعاون والعمل الجماعي سعي القائد لإيجاد أرضية مشتركة مع الأفراد، والتعاون معهم لحل المشكلات التي تواجههم، والمشاركة بفعالية في الاجتماعات وفرق العمل، وتفهم شخصياتهم، وتقدير مشاعرهم وأفكارهم ودوافعهم واحتياجاتهم، ومهاراتهم وكفاءاتهم، والسعي المتواصل لتوفيق الآراء وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم، يضاف إلى ذلك ضرورة أن القائد يكون منفتحاً على الآخرين وصادقاً في التعبير عن أفكاره ومشاعره، وأن يراعي أفكار ومشاعر الآخرين Ngang, Mohamed and Somprach, (2015: 2128).

فالتعاون مهارة تشتمل على مجموعة مهارات فرعية تعكس الجوانب التواصلية للتعاون ومن أبرزها: العمل بفعالية واحترام مع أعضاء الفريق؛ والمرونة؛ وتقديم التنازلات اللازمة لتحقيق الهدف المشترك؛ وتحمل

تحقيق الأهداف، ولذلك يعتبر التواصل من أكثر السمات القيادية الشخصية أهمية (Kolzow, 2014: 15).

وبالتالي فإن فاعلية الدور القيادي تتوقف بالدرجة الأولى على اكتساب القائد لمهارة الاتصال والتي تتطلب بدورها إدراكاً لعملية الاتصال، وإماماً بقنواتها المتاحة، وقدرة على التعامل مع عوامل التشويش والضوضاء التي يمكن أن تعترضها، ومهارة في التعامل مع معطيات التغذية الراجعة منها Lunenburg, (1995: 152-153).

ج- مهارة المبادرة (Initiative Skill):

يقصد بالمبادرة اعتراف المسؤول بالمشكلات والتفاعل معها، من تلقاء نفسه، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات لتحقيق أهداف تتجاوز حدود مسؤولياته الوظيفية، وذلك دون تحيز في اتخاذ الإجراءات، وكذلك مواجهة القضايا المعقدة واتخاذ إجراءات بشأنها، والمبادرة أيضاً تعني اتخاذ قرارات استباقية ووضع إجراءات دون توجيه أو إجبار Ngang, Mohamed and Somprach, (2015: 2128).

والقرار الاستباقي هو القرار الذي يكون عكس قرار رد الفعل الذي يأتي كاستجابة

والتأثير في سلوكياتهم ومواقفهم يمكن أن يساعد في تحقيق الأهداف، ولذلك فإن فعالية القيادة تتحدد في قدرتها على توجيه الطاقات والتأثير في السلوكيات والمواقف لتحقيق الأهداف (Kolzow, 2014: 11).

ويعتمد نجاح القيادة الناعمة على التواصل، فمن خلاله يمكن للقادة التعبير عن أفكارهم ورؤاهم وقيمهم العليا وإقناع الآخرين بها، فالقيادة تتمحور حول التعامل مع الآخرين لتحقيق الأهداف، والتواصل يعتبر العنصر الأساس الذي من يمكن للقائد من خلاله أن يتواصل مع الآخرين (Rao, 2017: 6).

ومهارات التواصل تتمثل في قيام المسؤول أو القائد بتكليف اتصالاته مع احتياجات المستمعين وقدراتهم، والتأكد من فهمهم الكامل للرسالة، من خلال إعادة الصياغة والإرسال لضمان الفهم الكامل، بالإضافة إلى محاولة توضيح بعض المشكلات المحتملة، وسبل مواجهتها، وحل النزاعات التي قد تحدث، وذلك بهدف تحسين جودة القرارات Ngang, Mohamed and Somprach, 2015: (2128)، والقادة يجب أن يكونوا قادرين على إلهام تابعيهم، وإقناعهم، وأن يكون لديهم القدرة على التواصل الفعال مع أتباعهم من أجل

والقدرة على القيادة تعني قيام القائد بوضع الرؤية الاستراتيجية وتوصيلها للأتباع من أجل توجيه جهودهم نحو تحقيق الهدف، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتفويض السلطات، وتشجيع المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتحمل المخاطر ووضع حلول مبتكرة للمشكلات، بالإضافة إلى الاهتمام بالحوافز والمكافآت، وأن يكون القائد قدوة للأتباع، ويمتلك مستويات عالية من النزاهة والتحلي بالسلوك الأخلاقي في جميع الأوقات، ويتعلم من الخبرة ومن الأخطاء، ويحلل النجاح والفشل بحثاً عن إمكانيات التحسين (Ngang, Wallapha and Saowanee, 2013: 217).

هـ - مهارة تدريب أو تطوير الأفراد (People

:(Development/Coaching Skill

التدريب بصفة عامة هو كل نشاط يراد من خلاله التحسين والتطوير والارتقاء بمستوى الأداء، فهو وسيلة إلى غاية تتمثل في الارتقاء بمستوى الأداء سواء عن طريق تزويد الفرد بالمعارف أو المهارات أو الخبرات أو تطوير ما لديه من معارف ومهارات وخبرات، بما يزيد من كفاءته أداء مهام وظيفته والقيام بواجباتها

للتغيرات (المصري، ٢٠١٦: ٢٨٦)، فالقرار الاستباقي هو قرار يتم صنعه مسبقاً، أي قبل حدوث المشكلة تحسباً لتغيير خارجي أو ظروف أخرى، وذلك تقادياً أو منعاً لتطور المشكلات (الشاوي، ٢٠١٠: ٣١٨)، والمبادرة يمكن أن تساعد القادة على إدراك ما يجب القيام به، لتجنب المشكلات واكتشاف فرص جديدة (Wongkalasin, Bouphan and Ngang, 2013: 714)، وبالتالي فالمبادرة تعني أن لا يبقى القائد مقيداً بحدود منصبه الرسمي أو متطلبات أدواره ومسئوليته، وإنما يتعدى ذلك إلى البحث عن فرص للتحسين والتطوير وتعزيز الأداء وتجاوز العقبات، بالاعتماد على الخبرة والإبداع واتخاذ القرارات الاستباقية لتجنب المشكلات المحتملة أو المتوقعة.

د - القدرة على القيادة (Leadership

:(Ability

القيادة هي تحديد الأهداف المهمة ثم حفز الآخرين وتمكينهم ليهبوا أنفسهم وأن يهيئوا كل الموارد الضرورية لإنجاز هذه الأهداف، ويشمل ذلك أن يعد الفرد نفسه ويعد الآخرين للتعلم منه والتكيف مع الموقف الجديد الذي يمثله الهدف (مصطفى، ٢٠٠٢: ١٧٥).

و- التمكن الشخصي (Personal Mastery):

التمكن الشخصي يعتبر مقياساً للكفاءة والقدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنجاز في أقل وقت وجهد ممكن، مع القدرة على مواجهة التحديات، وبالتالي فالتمكن الشخصي يعني الاستفادة من جميع الموارد المتاحة، والتي تشمل المعارف والخبرات والمواهب والمهارات والطاقات والوقت، والوعي بسلوك واتجاهات الآخرين لتحقيق الأهداف، ولذلك ينسجم التمكن الشخصي مع فلسفة التحسين المستمر، والتي تشمل على ضرورة السعي المتواصل لتعزيز المهارات والقدرات الشخصية بما يساعد على تحقيق النجاح والتميز (Juneja and Malhotra, 2018: 2) وبالتالي فالتمكن يعني الإلمام بالمفاهيم والحقائق والمعارف والخبرات والمواهب والمهارات والطاقات والموارد المتوفرة بدرجة عالية.

والتمكن يعني أن يسعى القائد إلى فهم جوانب القوة لدى الأتباع واستثمارها، ومعالجة جوانب الضعف لديهم، بالإضافة إلى السعي المتواصل للقائد لتحسين أدائه وتطوير مهاراته الذاتية، وأن يهتم بالاطلاع على كل ما هو جديد، وأن يحسن قدراته وسلوكياته وأن يحافظ

وإنجاز متطلباتها ويجعله أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

والتدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالياً أو مستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها والمجتمع بأكمله (فلية والزكي، ٢٠٠٤: ٨٤-٨٥).

والقائد الناعم يجب أن يهتم بتدريب الموظفين، وأن يتعرف إلى الأداء الحالي للموظف من خلال التغذية الراجعة، ومن ثم يحدد برامج التعليم والتدريب المناسبة، مع ضرورة الاهتمام بالتحفيز والتركيز على سلوكيات الأفراد، بالإضافة إلى ضرورة التعرف إلى مساهمات التدريب في تطوير الأداء وتقييم أثر التدريب بدقة وفي أوقات محددة (Ngang, Mohamed and Somprach, 2015: 2128)، فالتدريب أثناء الخدمة يمكن أن يلبي احتياجات محددة، ولذلك ينبغي أن يكون متاحاً ودورياً أيضاً لقادة المدارس حتى يتمكنوا من تطوير مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة (Schleicher, 2012: 28).

ترتيب جهود الأفراد وتنسيقها لتحقيق الأهداف (المصري، ٢٠١٥: ١٦٣-١٦٥).

ويقصد بالتخطيط والتنظيم أن يقوم القائد بوضع أهداف قصيرة وطويلة الأجل، وأن يستفيد من الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المخطط لها، وذلك بعد تحديد الأولويات في ضوء المتغيرات البيئية، يضاف إلى ذلك المتابعة المستمرة لتنفيذ المهام والأهداف، والسعي لتحقيق الأهداف في الأوقات المحددة، مع مراعاة تلبية الالتزامات والوفاء بالوعود والاستجابة للتغيير بمرونة وسرعة مناسبة Ngang, Wallapha and Saowanee, (2013: 218).

ح- مهارات العرض (Presentation Skills):

بالرغم من أن جميع الأفراد على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية يحتاجون إلى مهارات العرض والتقديم، لاسيما الثقة أثناء الحديث أمام الآخرين دون رهبة أو قلق أو خوف، واللباقة والقدرة على المناقشة والاقناع وتنظيم الأفكار وإيصالها إلى الآخرين، غير أن القيادة عادة يحتاجون إلى مهارات العرض أكثر من غيرهم ليكونوا أكثر جاذبية وتأثيراً في الآخرين.

على علاقاته مع الأتباع في كافة المواقف (Ngang, Mohamed and Somprach, 2015: 2128).

يستنتج أن هناك مجموعة مهارات فرعية تدرج ضمن التمكن الشخصي أو الفعالية الشخصية، ومنها: القدرة على إدارة الوقت، وإدارة الذات، وإدارة ضغوط العمل، والقدرة على التواصل وتوجيه الأتباع وإرشادهم ومساعدتهم في حل المشكلات التي يمكن أن تواجههم، واستثمار جوانب القوة لديهم، ومعالجة جوانب الضعف، والقدرة على تكوين علاقات إيجابية مع الأتباع، يضاف إلى ذلك اهتمام القائد بتطوير مهاراته الذاتية، وذلك انطلاقاً من حقيقة مفادها أن القائد لا يمكن أن ينجح في قيادته للآخرين ما لم يكن ناجحاً في إدارة ذاته والتحكم بها.

ز- مهارات التخطيط والتنظيم (Planning and Organizing Skills):

يتعامل التخطيط مع ظروف ومتغيرات وأوضاع محتملة أو متوقعة ولكنها لم تحدث بعد، ولذا يصبح التنبؤ والتوقع بما سيكون عليه المستقبل من أهم عناصر التخطيط، بينما التنظيم يعتبر بمثابة الإطار الذي يتم بموجبه

وظموحاته وحوافزه وتوجه أدائه، وهي أمر نسبي يختلف تقديرها من فرد لآخر .
ومفهوم السعادة، ككل المفاهيم السلوكية والثقافية بعامة، ليس مفهوماً مطلق المعنى والمضمون، لذا تنوعت طرائق النظر إلى موضوع السعادة تنوعاً كبيراً، فهناك النظرة الفردية وتلك الجماعية، وهناك من ينظر إليها من الناحية البيولوجية أو الناحية النفسية أو من الناحية الاجتماعية، ولكن هناك اتفاقاً عاماً على أمرين: الأول أنها غاية عليا، ويرى الأكثرون أنها غاية في ذاتها، ويتصل بهذا أنها قيمة، وإن كان هناك خلاف حول ما إذا كانت قيمة في ذاتها أم أنها قيمة تابعة، ويتصل به أيضاً أنها معيار، والأمر الثاني هو أن جوهر السعادة إشباع واكتمال ورضى (الموسوعة الفلسفية العربية، ١٩٨٦: ٤٧٧ - ٤٧٨).

وقد وصفت السعادة بأنها: شعور جيد يتضمن الاستمتاع بالحياة والرغبة في الحفاظ على هذا الشعور (Layard, 2005: 12)، كما وصفت السعادة بأنها تتضمن تجربة التأثير الإيجابي المتكرر، والتأثير السلبي النادر، والرضا العام عن الحياة (Myers and Diener, 1995: 10)، وأن التأثير

ومهارات العرض تعني أن يكون لدى المسؤول القدرة على عرض أفكاره وخططه ونشاطاته بطرق مهنية جيدة، والثقة في تكوين الانطباع الأول، لأن الانطباع الأول يدوم ويترك أثراً كبيراً عند الآخرين، ولذلك يحتاج المسؤول الفعال في تقديم أفكاره للآخرين سواء في المواقف الفردية أو الجماعية، إلى استخدام الوسائل البصرية وتوظيفها بشكل فاعل، بالإضافة إلى التفكير في تأثير الكلمات وجودتها الصوتية والألفاظ المستخدمة، والقدرة على استخدام الطرق المناسبة لإقناع الآخرين بالأفكار أو الخطط أو النشاطات، كما تتضمن مهارات العرض قدرة القائد أو المسؤول على تشجيع الحوار المفتوح وتبادل المعلومات والأفكار، وتشجيع الآخرين على طرح الأسئلة، والقدرة على الاستماع الجيد (Ngang, Mohamed and Somprach, 2015: 2128).

ثانياً: السعادة التنظيمية (Organizational Happiness):

١. مفهوم السعادة التنظيمية (OH):

السعادة شعور ومفهوم ذاتي يتعلق بحاجات الفرد وميوله وأهدافه، ومقاصده

قياسها بطرق مختلفة في مكان العمل
(Simmons, 2014: 15).

حيث تؤكد الدراسات أن التركيز على السلوكيات التنظيمية السلبية لم يؤدي إلى النتائج المرجوة في زيادة فعالية المنظمات، وذلك على مدى عقود طويلة، ولذلك بدأت الدراسات في التركيز على السلوكيات التنظيمية الإيجابية لزيادة الفعالية التنظيمية، ومنها السعادة التنظيمية - Bulut, 2015: 1 (2).

وتشير السعادة التنظيمية إلى سعادة الموظف داخل منظمته، وهذا يعني مدى سعادة الفرد في مكان عمله وانعكاسها على حياته، ولذلك تتأثر السعادة التنظيمية بجانبين، الأول يشمل العوامل الفردية المتمثلة في القيم والشخصية والأهداف، والثاني تأثير الخصائص التنظيمية المتمثلة في الثقافة التنظيمية وظروف العمل (Tosten and Avci and Sahin, 2017: 151) حيث أن هناك عاملان أساسيان يؤثران على السعادة التنظيمية، وهما العوامل الفردية والعوامل البيئية (Bulut, 2015: 29).

وهناك من يصف السعادة التنظيمية بأنها توافر جو نفسي إيجابي في العمل

الإيجابي للأفراد السعداء ينعكس على البيئة التي يعملون بها ويساهم في تحويل بيئة العمل من بيئة سلبية إلى إيجابية (Bulut, 37: 2015)، وهذا يعني أن السعادة يمكن أن تنتقل بالعدوى من الأفراد إلى البيئة التي يعملون بها.

وقد تم دراسة السعادة في مجالات معرفية مختلفة، ومنها: علم النفس التنظيمي، وعلم النفس السريري، والطب النفسي، والفلسفة، غير أن دراسة السعادة في مجال الإدارة يعتبر أمراً حديثاً (Del Junco, Bustelo, Dutschke and Florencio, 2013: 7).

وهناك من يؤكد أن السعادة لا تنزل على الساكن بغير نشاط (الموسوعة الفلسفية العربية، ١٩٨٦: ٤٧٩)، فالسعادة هي نتيجة لعملية، والسعادة في مكان العمل ليست ثابتة، بمعنى أن العاملين يمكن أن يكونوا سعداء في أوقات معينة وغير سعداء في أوقات مختلفة نتيجة لعدم شعورهم بعدم الرضا كما يختلف مفهوم السعادة وفقاً للاختلافات الثقافية للأفراد (Bulut, 2015: 12)، ولذلك على الصعيد التنظيمي، تُعرّف السعادة بأنها: مصطلح شامل للمشاعر والعواطف الإيجابية التي تم

والتمكين والصحة التنظيمية كلها عوامل تنظيمية تؤثر على السعادة في مكان العمل. والسعادة التنظيمية تساعد الأفراد على التعامل بفعالية مع جميع أنواع الضغوطات والمشكلات التي قد تعيق أنشطتهم الإدارية أو الوظيفية، ولذلك يمكن التعبير عن السعادة التنظيمية بأنها درجة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة (Bulut, 2015: 25).

وتؤكد الدراسات على أن السعادة التنظيمية مفهوم معقد، ولذلك يجب مراعاته في استراتيجية الإدارة، لاسيما أن مفهوم السعادة التنظيمية أوسع من مفهوم الرضا الوظيفي (Del Junco, Bustelo and Dutschke, Florencio, 2013: 6) فالسعادة التنظيمية أو السعادة في العمل تتضمن الرضا الوظيفي بالإضافة إلى المشاركة والالتزام التنظيمي العاطفي (Fisher, 2010: 384)، والرضا الوظيفي يرتبط فقط بوظيفة الفرد ولا يشمل جوانب حياة الفرد خارج العمل، أما السعادة فهي شعور الفرد تجاه عمله وتجاه جوانب حياته كلها (Wright and Cropanzano, 2000: 85)، وبالتالي يستنتج أن السعادة التنظيمية أعم

(3: 2014: Simmons)، والسعادة التنظيمية أو السعادة في العمل تعني سعادة المنظمة ككل بدلاً من التعبير عن سعادة الأفراد بشكل مستقل، وتتأثر السعادة التنظيمية إيجابياً بعدة متغيرات مثل: المواقف الإيجابية والعواطف والقرارات والحوافز والمكافآت في العمل (Tosten and Avci and Sahin, 2017: 151).

إلى جانب ذلك هناك عدة عوامل تنظيمية تؤثر على السعادة في مكان العمل، ومنها الظروف المادية وإجراءات الأمن والسلامة، وطبيعة المبنى أو المباني وتوافر المياه الصالحة للشرب والظروف الطبيعية أو الفيزيائية، وبالتالي فإن درجة توافر بيئة عمل آمنة ونظيفة وشاملة هو شرط مسبق لسعادة الموظفين في مكان العمل، ومن العوامل التنظيمية التي تؤثر على السعادة في مكان العمل المناخ التنظيمي الذي يشجع على التعاون بين الأفراد وفرص التنمية الشخصية، والمناخ النفسي السائد، والظروف الثقافية والاجتماعية (Huang, 2016: 28-29)، ويمكن القول بأن القيادة والعدالة التنظيمية والأجور والحوافز والإجهاد الوظيفي والتكيف

تؤكد الدراسات على أن الدعم الإداري ودعم المديرين للعاملين يعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر على السعادة التنظيمية في المنظمات الحديثة، كما تؤكد الدراسات على أن مصدر التعاسة في المنظمات غالباً يعود إلى المديرين أو العمليات الإدارية Bulut, (51: 2015)، حيث أن هناك ثلاث خصائص تميز المنظمة السعيدة عن غيرها، أولها مرونة ساعات العمل، بحيث تسمح للعاملين بمتابعة حياتهم الأسرية، والخاصية الثانية أن الترقية تعتمد على امتلاك مجموعة من المهارات التي تساعد على التطوير المهني، والخاصية الثالثة التواصل والتغذية الراجعة بين المدير والعامل لتحسين ظروف العمل Rego and Cunha, 2009: (345).

وهناك فوائد ومزايا إيجابية تتمتع بها المنظمات التي تهتم بتحقيق السعادة في مكان العمل، ويأتي في مقدمتها: رغبة العامل في قضاء وقت إضافي في العمل، وزيادة رغبته في المشاركة بعمليات التخطيط المهني، وتوثيق العلاقة بين العاملين والمديرين Bulut, (53: 2015).

وأشمل من الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يعتبر جزء من السعادة التنظيمية. كما تؤكد الأدبيات على أن العاملين في المنظمات ذات الثقافة الفضلى والبيئة التنظيمية المتسامحة، يكونوا أكثر إيجابية تجاه منظماتهم وأكثر سعادة من غيرهم، ولذلك فإن شعور المعلمين بالنزاهة والتسامح والتعاطف في المدارس التي يعملون بها سوف ينعكس إيجاباً على سلوكهم المهني والتزامهم ويجعلهم سعداء في عملهم (Özen, 2018: (136-134)، والموظفين السعداء في مكان عملهم يكونوا أكثر فعالية في اتخاذ القرارات، وأكثر قدرة على استيعاب أهداف العمل، وإقامة علاقات أكثر فاعلية مع الموظفين، الأمر الذي يعكس طاقات إيجابية في مكان العمل (Bulut, 2015: 27).

٢. أبعاد السعادة التنظيمية:

أشارت دراسة أوزن (Özen ٢٠١٨)، ودراسة توستن وأفشي وشاهين Tosten and Avci and Sahin (٢٠١٧)، ودراسة بولوت Bulut (٢٠١٥)، إلى أن هناك خمسة أبعاد للسعادة التنظيمية، وهي:

أ- العمليات الإدارية (Management processes):

أداء العمل بتقاني وحماس، وتتضمن المهنية جميع المواقف والمعتقدات والسلوكيات المناسبة لمهنة أو مهن معينة، كما تشمل خصائص وسمات معينة في المهنة، ولذلك يعتبر الموقف مظهر من مظاهر المهنية، والمواقف المهنية تشمل آراء الفرد واتجاهاته الإيجابية والسلبية حول مكان أو ظاهرة أو شيء ما (Ahmad, Said and Zeb, 2013: 25-26).

والمكانة المهنية لأي مهنة تتحدد بما تمتلكه هذه المهنة وما تلتزم به من معايير أو خصائص، والتعليم مهنة ذات أصول وقواعد وسمات، ولا يمكن إحداث أي إصلاح أو تغيير في منظومة التعليم إلا من خلال المعلم، فهو العامل الأساسي في إحداث التطوير الملائم لجميع جوانب العملية التعليمية (شرير والمصري، ٢٠١٧: ٣٥٠)، الأمر الذي يتطلب تدريب وتنمية مهنية مستمرة للمعلمين لتحسين معارفهم وتعزيز مهاراتهم وتشكيل سلوكياتهم المهنية، وذلك انطلاقاً من حقيقة أن الموقف المهني يعتبر مؤشر مهم لممارسات التعليم الجيدة (Ahmad, Said and Zeb, 2013: 30-31).

وبالتالي يمكن القول بأن العمليات الإدارية يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على مستوى السعادة التنظيمية، ولذلك فإن إدراك الإدارة والتزامها ببعض السلوكيات والعمليات الإدارية مثل: التمكين، والتوزيع العادل للأعباء الوظيفية، والإنصاف في توزيع المكافآت والحوافز، والمرونة والتواصل الفعال، والسماح للعاملين بالمشاركة في التخطيط وتحديد الأولويات وفي اتخاذ القرارات، وتقبل أفكارهم وآرائهم ومبادراتهم، وتقديم الدعم والتقدير الكافي لهم، ومساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم، والاهتمام بتدريبهم وتنميتهم مهنيًا، كلها عوامل تؤدي إلى تحسين مستوى السعادة التنظيمية، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بتدريب المديرين وتنميتهم مهنيًا من أجل زيادة قدرتهم على تحقيق السعادة التنظيمية.

ب- الموقف المهني (Professional attitude):

الموقف هو حالة ذهنية علائقية توجه سلوك الأفراد، وعادة يختلف الأفراد في اتجاهاتهم أو ميولهم الذهنية وذلك على صعيد الخبرات والمعتقدات والرغبات والطموحات والإعجاب والحب والبغض، أما المهنية فتعني

فن ينبغي ممارسته بفعالية في مكان العمل من أجل تحقيق مخرجات أفضل وتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، فالتواصل الفعال في مكان العمل له أهمية كبيرة، حيث يساعد على تحفيز العاملين وزيادة الولاء والثقة، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وتقليل الصراعات، وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى الحفاظ على علاقات عمل جيدة في المنظمة، والمساعدة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد (Adu-Oppong and Agyin-Birikorang, 2014: 208-209).

ويرى الباحث أن التواصل الفعال مع الزملاء والإدارة والمستفيدين، وإيجاد لغة تفاهم مشتركة، بالإضافة إلى الألفة وتقبل الاختلافات، جميعها عوامل تؤدي إلى تحسين مستوى السعادة التنظيمية، الأمر الذي يتطلب تنمية مهارات التواصل الفعال لدى المديرين والعاملين.

د - التفاني (Dedication):

السعادة التنظيمية هي بنية ذهنية تزيد أداء الفرد وتحفزه لاستغلال إمكانياته وتحقيق أهدافه (Bulut, 2015: 55)، والتفاني يشير إلى شعور بالأهمية والحماسة والإلهام والفخر

ويرى الباحث أن الموقف المهني يؤثر على أداء الفرد لعمله، وأن الاتجاه الإيجابي نحو العمل والالتزام بالأخلاق المهنية والانتماء المهني والاعتزاز بالمهنة، والسيطرة على الضغوط المهنية والتكيف مع التغييرات المهنية، والتعاون مع الزملاء واحترامهم وتبادل الخبرات معهم، وتحمل المسؤولية، والالتزام بتعليمات الإدارة وتوجيهاتها عوامل تؤدي إلى تحسين مستوى السعادة التنظيمية.

وقد توصلت دراسة أحمد (٢٠١٨) إلى أن السعادة التنظيمية تتحقق من خلال الاعتماد على السمو الروحي لرأس المال البشري بالدرجة الأولى (أحمد، ٢٠١٨: ٤٥٤)، كما توصلت دراسة أحمد وسعيد وذيب (Ahmad, Said and Zeb, 2013) إلى وجود علاقة وثيقة بين الموقف المهني والأداء التعليمي.

ج - التواصل في مكان العمل

(Communication in the)

(workplace):

التواصل التنظيمي أمر حيوي لبقاء المنظمة، ففي غياب التواصل التنظيمي، لا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة (Bulut, 2015: 54)، ولذلك يعتبر التواصل الفعال

وقدرته على التغلب على الصعوبات ومعالجة المشكلات، ودرجة مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

فالتفاني لا يتعلق بتقديم عوائد فردية أو القيام بمهام وظيفية محددة، وإنما هو استيعاب لأهداف المنظمة في سياق الأحكام القيمة للفرد، وتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وإدراج أهدافها وقيمها ضمن أهدافه ونظامه القيمي (Bulut, 2015: 31)، وبالتالي فالتفاني يعني الارتباط الوظيفي والسلوكي للعامل بأهداف المنظمة وقيمها.

هـ - الظروف الاقتصادية (Economic condition):

على صعيد اقتصاديات السعادة، تؤثر المعايير الاقتصادية على مستويات الرفاهية الشخصية للأفراد، ويعتبر مستوى الدخل والتضخم والبطالة من أبرز المعايير الاقتصادية وفي الوقت ذاته تعد شروط أساسية للسعادة، أما المعيار الاقتصادي الذي له التأثير الأكبر على رفاهية الأفراد فهو مستوى الدخل (Bulut, 2015: 33)، وذلك بالرغم من أن الدراسات السابقة لم تجمع على أن هناك أثر إيجابي للدخل على السعادة

والتحدي، فالتفاني له أبعاد معرفية ومعتدية وعاطفية (Schaufeli, Salanova, Gonzalez and Bakker, 2002: 74-75)،

والتفاني يعني التضحية وبذل مزيد من الجهد، غير أن التضحية لا بد أن تقترن بالولاء، فالتضحية والولاء مترادفان، كما أن التفاني يتضمن الاخلاص بمعنى أن يجب الفرد للآخرين ما يحبه لنفسه، ولذلك فإن التفاني في العمل يمكن أن يؤدي إلى السعادة التنظيمية (Bulut, 2015: 123-124)، والسعادة الوظيفية هي شعور بالرضا ينبعث من القناعة الداخلية لدى الموظف، بأن ما يمارسه من أعمال، وما يصادفه من أقدار يناسب طموحاته وتطلعاته (العامري، ٢٠١٧: ١٢).

وبالتالي يمكن اعتبار التفاني الوظيفي بمثابة الأساس الملهم للأداء الوظيفي، ويعني زيادة فعالية السلوك الوظيفي، وأن التفاني الوظيفي يمكن أن يقاس من خلال مؤشرات سلوكية تتمثل في درجة الحماسة للعمل والرغبة في الإنجاز، والجدية في الأداء، والرضا الوظيفي، وفخر العامل بوظيفته، ومبادراته، والتزامه واهتمامه وجهده الإضافي،

المستخدمة، ونتائج الدراسة ومناقشتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمة هذا المنهج لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلّات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس البالغ عددهم (1348) معلّمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعام 2019/2018م، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بنسبة (٢٠٪)، بلغت (270) معلّمة، طبقت عليهم الاستبانة، وتم استرداد (262) منها، وبعد فحصها قبل المعالجة الإحصائية، تبين أن الصالح منها (260) استبانة، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

(Del Junco, Bustelo, Dutschke and Florencio, 2013: 8-9).

غير أن الأجر يبقى أحد المكونات الأساسية في أي مقياس للرضا عن العمل، وهو يعطي مؤشراً جيداً عن الرضا عن العمل بوجه عام، ويشعر العاملون بعدم الرضا إذا كان هناك تفاوت بين ما يعتقدون أنهم يستحقونه من أجر وبين ما يحصلون عليه بالفعل (أرجايل، ١٩٩٣: ٥٤)، وهذا يعني أن الظروف الاقتصادية للعمل وكفاية الأجر أو الراتب عوامل تؤثر في مستوى الرضا عن العمل ومستوى الرفاهية والسعادة، وبالتالي يمكن اعتبار كفاية الأجر والرضا عن العمل ومستوى الرفاهية شروطاً أساسية لتحقيق السعادة التنظيمية.

منهجية الدراسة

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج الدراسة، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنياتها، والأساليب الإحصائية

الجدول (1): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
المؤهل العلمي للمديرة التي تعمل معها المعلمة	مَنْ مؤهل مديرتها بكالوريوس	137	52.7%
	مَنْ مؤهل مديرتها دراسات عليا	123	47.3%
سنوات الخدمة للمديرة (كمديرة) التي تعمل معها المعلمة	مَنْ سنوات خدمة مديرتها أقل من 5 سنوات	44	16.9%
	مَنْ سنوات خدمة مديرتها من 5-10 سنوات	88	33.9%
	مَنْ سنوات خدمة مديرتها أكثر من 10 سنوات	128	49.2%
المرحلة التعليمية للمدرسة التي تعمل بها المعلمة والمديرة	أساسية	103	58.8%
	ثانوية	107	41.2%

ثالثاً: أداة الدراسة

من الخصائص السيكومترية للاستبانة من صدق

وثبات وذلك على النحو الآتي:

١. صدق الاستبانة: تم التحقق من صدق

الاستبانة بطريقتين، وهما: صدق المحكمين

(الصدق الظاهري): فقد تم عرض الاستبانة

في صورتها الأولية على مجموعة من

المحكمين المتخصصين في مجال أصول

التربية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (12)

محكماً، وفي ضوء التعديلات التي أشار إليها

المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها

النهائية تتكون من (85) فقرة موزعة على

(13) مجال، وبعد ذلك تم التحقق من صدق

الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال قياس

معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية

للاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية

قدرها (30) معلّمة، من خارج العينة الأصلية،

وقد تراوحت معاملات الارتباط (0.62-

لتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث

بتطوير استبانة كأداة للتعرف إلى درجة توافر

مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس

الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى

السعادة التنظيمية في مدارسهن، وذلك من وجهة

نظر المعلّمت، وقد استفاد الباحث في بناء

الاستبانة من بعض الأدبيات والدراسات السابقة

ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية مثل: دراسة

نغانغ ومحمد وسومبراخ Ngang, Mohamed

and Somprach (2015)، ودراسة أوزن

Özen (2018)، ودراسة توستن وأفشي وشاهين

Tosten, Avci and Sahin (2017)،

ودراسة بولوت Bulut (2015)، وقد تكونت

الاستبانة في صورتها الأولية من (88) فقرة

موزعة على (13) مجال، وتم تحديد استجابة

العينة عبر سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً،

وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً)، وتم التأكد

الجدول (2) محتسباً طول الفئة على النحو الآتي:
 طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷
 عدد بدائل الأداة أو مستويات الممارسة، أي أن
 $(0.8) = 5 \div (4=1-5)$.

الجدول (2) المحك المعتمد لتحليل النتائج

الدرجة	متوسط الاستجابات
قليلة جداً	من 1- أقل من 1.8
قليلة	من 1.8- أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6- أقل من 3.4
كبيرة	من 3.4- أقل من 4.2
كبيرة جداً	أكبر من 4.2-5

خامساً: نتائج الدراسة ومناقشتها:

١. النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي ينص
 على: ما درجة توافر مهارات القيادة الناعمة
 لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة
 خان يونس وجهة نظر المعلّمت؟
 للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج
 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
 لاستجابات العينة، كما في الجدول (3):

0.90) وتم التأكد من دلالاتها المعنوية عند
 مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

٢. ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات الاستبانة
 بطريقتين، وهما: طريقة التجزئة النصفية،
 وكان معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٨٨)،
 كما تم حساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا
 كرونباخ وكان معامل الثبات للاستبانة ككل
 (0.96)، وهذا يدل على أن معاملات الثبات
 للاستبانة مطمئنة للإجراء والتطبيق.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة (المعالجات الإحصائية)

استخدمت الدراسة بعض الأساليب
 الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الاستبانة،
 وتصلح لتحقيق أهدافها، وهي: المتوسطات
 الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية،
 واختبار (T) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل
 التباين الأحادي، ومعامل الارتباط بيرسون،
 وطريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ،
 وللحكم على متوسطات استجابات أفراد العينة
 على المجالات والفقرات، والتي تتراوح بين
 المتوسط (1-5)، تم اعتماد المحك الموضح في

الجدول (3): درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات من وجهة نظر المعلّمت

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
3	كبيرة جداً	0.51	4.31	مهارة التعاون والعمل الجماعي
8	كبيرة	0.47	4.19	مهارة التواصل
6	كبيرة جداً	0.47	4.23	مهارة المبادرة
5	كبيرة جداً	0.50	4.24	القدرة على القيادة
7	كبيرة جداً	0.40	4.22	مهارة تدريب الأفراد
4	كبيرة جداً	0.40	4.28	مهارة التمكن الشخصي
2	كبيرة جداً	0.46	4.32	مهارات التخطيط والتنظيم
1	كبيرة جداً	0.39	4.56	مهارات العرض
	كبيرة جداً	0.37	4.29	الدرجة الكلية

،(٢٠١٥) Mohamed and Somprach
Ngang, ودراسة نغانغ ووالفا وساواني
(٢٠١٣) Wallapha and Saowanee
وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير المعلّمت
لتوافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات
داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم
استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات
الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو
موضح في الجداول (٤)، (٥)، (٦)، (٧)،
(٨)، (٩)، (١٠)، (١١):

أ- المجال الأول: مهارة التعاون والعمل الجماعي
تم حساب المتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات
المعلّمت لدرجة توافر مهارة التعاون والعمل
الجماعي لدى المديرات، وذلك كما في الجدول
(4):

يتضح من الجدول (3) أن درجة التقدير
الكلية لتوافر مهارات القيادة الناعمة لدى
المديرات من وجهة نظر المعلّمت في جميع
المجالات بلغت (4.29)، ويدل ذلك على أن
درجة التقدير الكلية بشكل عام كبيرة جداً، وهذا
يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: يزيد
متوسط تقديرات أفراد العينة لدرجة توافر مهارات
القيادة الناعمة لدى المديرات عن المتوسط
الافتراضي (3)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة
إلى إدراك المديرات بمضمون القيادة الناعمة
ومهاراتها؛ نتيجة للدورات والبرامج التدريبية التي
تنظمها وزارة التربية والتعليم العالي لمديري
المدارس، يضاف إلى ذلك أن المديرات بحكم
طبيعتهن الفطرية يملن عادةً إلى التعامل الناعم
مع المعلّمت اللاتي يشاركنهن في الطبيعة
الفطرية الناعمة، وتختلف هذه النتائج مع نتائج
دراسة نغانغ ومحمد وسومبراخ Ngang,

الجدول (4): درجة توافر مهارة التعاون والعمل الجماعي لدى المديرات من وجهة نظر المعلّمت

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٢	كبيرة جداً	0.49	4.40	تشجع العلاقات التعاونية والعمل الجماعي بين المعلّمت
٣	كبيرة جداً	0.64	4.26	تكون فرق عمل لتحقيق أهداف ومهام محددة
1	كبيرة جداً	0.64	4.60	تشجع المعلّمت على المشاركة بفاعلية في الاجتماعات وفرق العمل
6	كبيرة	0.77	4.13	تشجع المعلّمت على التعبير عن آرائهن
5	كبيرة جداً	0.78	4.21	تراعي أفكار المعلّمت وآرائهن ومشاعرهن
4	كبيرة جداً	0.69	4.25	تقدر المساهمات الفردية لكل معلّمة مشاركة في فريق العمل
	كبيرة جداً	0.51	4.31	التقدير العام للمجال

التعبير عن آرائهن)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المديرات بأن التعبير عن الآراء يُظهر القدرات والأفكار ويساعد على تبادل الخبرات وتكامل الأفكار، كما يزيد الألفة التنظيمية، ويقرب وجهات النظر للوصول إلى وحدة الرأي والقرار وحل المشكلات ومناقشة المقترحات من جميع النواحي.

ب- المجال الثاني: مهارة التواصل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلّمت لدرجة توافر مهارة التواصل لدى المديرات، وذلك كما في الجدول (5):

يتضح من الجدول (4) أن المستوى العام لتقدير المعلّمت لدرجة توافر مهارة التعاون والعمل الجماعي لدى المديرات بلغ (4.31)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة جداً، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تشجع المعلّمت على المشاركة بفاعلية في الاجتماعات وفرق العمل)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك المديرات بأهمية التعاون والعمل الجماعي كوسيلة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، وإدراكهن بفوائد الاجتماعات وفرق العمل على الصعيد الفردي والتنظيمي، وأهمية توافر مهارات متنوعة ومتكاملة لدى أعضاء الفريق، وأثر ذلك على تحقيق الأهداف وتجويد الأداء، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تشجع المعلّمت على

الجدول (5): درجة توافر مهارة التواصل لدى المديرات من وجهة نظر المعلمّات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٢	كبيرة جداً	0.52	4.30	تستخدم أساليب تواصلية فعالة للتأثير في سلوك المعلمّات وإقناعهن بتحقيق الأهداف
٤	كبيرة	0.83	4.14	تكيف اتصالاتها وفقاً لاحتياجات المعلمّات وقدراتهن
6	كبيرة	0.60	4.01	تتأكد من فهم المعلمّات الكامل للتعليمات والملاحظات
3	كبيرة جداً	0.64	4.23	توضح المشكلات المحتملة وسبل مواجهتها
1	كبيرة جداً	0.71	4.32	تستخدم أجهزة وتقنيات الاتصال المتوفرة في المدرسة بكفاءة
5	كبيرة	0.66	4.12	تساهم في حل النزاعات التي قد تحدث بين المعلمّات
	كبيرة	0.47	4.19	التقدير العام للمجال

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المديرات بأن فهم واستيعاب المعلمّات للتعليمات والملاحظات يساعدهن على التنفيذ الفعال للأنشطة والأعمال والممارسات، كما يوفر الوقت والجهد ويقلل الأخطاء ويحد من المشكلات.

ج- المجال الثالث: مهارة المبادرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمّات لدرجة توافر مهارة المبادرة لدى المديرات، وذلك كما في الجدول (6):

يتضح من الجدول (5) أن المستوى العام لتقدير المعلمّات لدرجة توافر مهارة التواصل لدى المديرات بلغ (4.19)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تستخدم أجهزة وتقنيات الاتصال المتوفرة في المدرسة بكفاءة)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك المديرات لأهميّة الاتصال في الإدارة والقيادة، ودوره المحوري في تحقيق أهداف التنظيم المدرسي، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تتأكد من فهم المعلمّات الكامل للتعليمات والملاحظات)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل كبيرة،

الجدول (6): درجة توافر مهارة المبادرة لدى المديرات من وجهة نظر المعلمّات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
٤	كبيرة	0.80	4.10	تتخذ قرارات استباقية تحسباً لتغيرات خارجية أو ظروف مفاجئة
٣	كبيرة جداً	0.65	4.27	تبحث عن وسائل مبتكرة لتلبية احتياجات المدرسة
6	كبيرة	0.76	3.99	تتخذ إجراءات تحقق أهداف تتجاوز حدود مسؤولياتها الوظيفية
5	كبيرة	0.48	4.07	تعترف بالمشكلات وتساهم في حلها
2	كبيرة جداً	0.67	4.34	تتحمل مسؤولية القرارات المتخذة والنتائج المترتبة عليها

1	كبيرة جداً	0.55	4.40	تبحث عن الفرص المتاحة لتحسين الأداء المدرسي وتطويره
	كبيرة جداً	0.47	4.23	التقدير العام للمجال

أهداف تتجاوز حدود مسؤولياتها الوظيفية)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الانتماء المهني الحقيقي للمدريات باعتباره أحد أهم الركائز التي يقوم عليها العمل الإداري والقيادي، وكذلك شعورهن بالمسؤولية الاجتماعية، وأن المنصب القيادي عبارة عن قدوة ومسؤولية، يضاف إلى ذلك أنهن مسؤولات عن نجاح المدرسة أو فشلها أمام الجهاز الإداري في المديرية التابعات لها.

د- المجال الرابع: القدرة على القيادة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمات لدرجة توافر القدرة على القيادة لدى المدريات، وذلك كما في الجدول (7):

يتضح من الجدول (6) أن المستوى العام لتقدير المعلمات لدرجة توافر مهارة المبادرة لدى المدريات بلغ (4.23)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة جداً، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تبحث عن الفرص المتاحة لتحسين الأداء المدرسي وتطويره)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المدريات بمفهوم البراعة التنظيمية كمطلب عصري لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة واستكشاف فرص جديدة لتحسين الأداء التنظيمي وتطويره، يضاف إلى ذلك الضائقة المالية التي تمر بها الحكومة في غزة، والتوقف شبه الكامل للدعم المقدم من الجهات المانحة لاسيما المتعلق بالتحسين والتطوير، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تتخذ إجراءات تحقق

الجدول (7): درجة توافر القدرة على القيادة لدى المديرات من وجهة نظر المعلّمت

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
١	كبيرة جداً	0.64	4.48	تضع رؤية استراتيجية لتوجيه جهود المعلّمت نحو تحقيق الأهداف المنشودة
4	كبيرة جداً	0.67	4.32	توزع الأعباء والواجبات الوظيفية على المعلّمت وفقاً لقدراتهن
5	كبيرة	0.45	4.18	تفوض الصلاحيات الكافية للمعلّمت لتمكينهم من أداء الأعمال الموكلة إليهن
6	كبيرة	0.75	3.81	تُشرك المعلّمت في تحديد الأولويات وحل المشكلات
2	كبيرة جداً	0.78	4.24	تعتبر قدوة للمعلّمت في التحلي بالسلوك الأخلاقي في جميع الأوقات
3	كبيرة جداً	0.64	4.36	تعامل المعلّمت بلطف واحترام
	كبيرة جداً	0.50	4.24	التقدير العام للمجال

بالنسبة لهذه الفقرة تظل كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المديرات بأن القيادة عملية تتفاعل اجتماعي لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية الإدارية، وأن المشاركة في تحديد الأولويات وحل المشكلات يمكن أن تسهم في بناء القدرات وزيادة الثقة التنظيمية ووضع خطط نابغة من الاحتياجات الفعلية، بالإضافة إلى المساعدة في توليد الأفكار والمقترحات، وطرح الحلول الإبداعية للمشكلات، وبالتالي توفير مناخ صحي للتحسين والتطوير.

هـ- المجال الخامس: مهارة تدريب الأفراد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلّمت لدرجة توافر مهارة تدريب الأفراد لدى المديرات، وذلك كما في الجدول (8):

يتضح من الجدول (7) أن المستوى العام لتقدير المعلّمت لدرجة توافر القدرة على القيادة لدى المديرات بلغ (4.24)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة جداً، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تضع رؤية استراتيجية لتوجيه جهود المعلّمت نحو تحقيق الأهداف المنشودة)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الوعي بأن وضع الرؤية الاستراتيجية يعتبر من المهارات القيادية المهمة لكل مدير تربوي ناجح، وأن وجود رؤية استراتيجية واضحة يمثل حجر الزاوية في تحقيق الأهداف، وذلك كونها تعبر عن الفلسفة العامة التي تحدد الطريقة التي ينبغي أن تعمل بها المعلّمت من أجل تحقيق الأهداف، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تُشرك المعلّمت في تحديد الأولويات وحل المشكلات)، لكن درجة التقدير

الجدول (8): درجة توافر مهارة تدريب الأفراد لدى المديرات من وجهة نظر المعلّمت

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
---------	--------	-------------------	-----------------	--------

2	كبيرة جداً	0.47	4.35	تهتم بتدريب المعلمات وتمييزهن مهنيًا
5	كبيرة	0.59	4.14	تهتم بالتعرف إلى الاحتياجات التدريبية الفعلية للمعلمات
3	كبيرة جداً	0.54	4.25	تحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمات باستخدام الأساليب العلمية
1	كبيرة جداً	0.60	4.47	تشجع المعلمات على المشاركة في برامج تدريبية تلبي احتياجاتهن المهنية والأدائية
6	كبيرة	0.65	3.91	تقيس أثر التدريب بموضوعية وفي أوقات محددة
4	كبيرة جداً	0.70	4.22	تكافئ المعلمات مقابل جهودهن من أجل تشجيعهن وتحفيز أدائهن
	كبيرة جداً	0.40	4.22	التقدير العام للمجال

التدريب بموضوعية وفي أوقات محددة)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المديرات بأهمية التعرف إلى فاعلية التدريب وجدواه ومدى انعكاسه على الأداء الوظيفي للمعلمات.

و- المجال السادس: مهارة التمكن الشخصي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمات لدرجة توافر مهارة التمكن الشخصي لدى المديرات، وذلك كما في الجدول (9):

يتضح من الجدول (8) أن المستوى العام لتقدير المعلمات لدرجة توافر مهارة تدريب الأفراد لدى المديرات بلغ (4.22)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة جداً، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تشجع المعلمات على المشاركة في برامج تدريبية تلبي احتياجاتهن المهنية والأدائية)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المديرات بأهمية التدريب والبرامج التدريبية ودورها المحوري في الارتقاء بمستوى الأداء الفردي والتنظيمي، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تقيس أثر

الجدول (9): درجة توافر مهارة التمكن الشخصي لدى المديرات من وجهة نظر المعلمات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
3	كبيرة جداً	0.55	4.44	تُلم بالمفاهيم والحقائق والمستجدات العلمية الجديدة في مجال عملها
5	كبيرة جداً	0.73	4.21	تستفيد من مخزونها المعرفي في مواجهة التغيرات البيئية واستثمار ما بها من فرص
4	كبيرة جداً	0.59	4.37	تطبق أساليب ومداخل إدارية وقيادية عصرية بهدف تحقيق التميز
7	كبيرة	0.71	3.87	تستفيد من خبرات المعلمات ومهاراتهن في حل المشكلات التنظيمية
2	كبيرة جداً	0.55	4.45	تهتم بتطوير مهاراتها الذاتية
6	كبيرة	0.71	4.10	تحرص على تكوين علاقات إيجابية مع المعلمات
1	كبيرة جداً	0.49	4.54	تستفيد من شبكة العلاقات الخارجية التي تربط المدرسة بمؤسسات المجتمع

المحلي في تحسين الأداء المدرسي			
التقدير العام للمجال	4.28	0.40	كبيرة جداً

درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعي المديرات بأن المشاركة في حل المشكلات يساعد على رؤية المشكلات بصورة أوضح، كما يساعد على توليد أكبر عدد من الأفكار والحلول الممكنة، واختيار أنسبها، يضاف إلى ذلك إدراك المديرات بأن مشاركة المعلمات في وضع الحلول يشعرهن بالثقة التنظيمية ويساعد على الاستفادة من خبراتهن ومهاراتهن ويحفزهن على تبني الحلول المطروحة.

ز- المجال السابع: مهارات التخطيط والتنظيم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمات لدرجة توافر مهارات التخطيط والتنظيم لدى المديرات، وذلك كما في الجدول (10):

الجدول (10): درجة توافر مهارات التخطيط والتنظيم لدى المديرات من وجهة نظر المعلمات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	كبيرة جداً	0.49	4.45	تضع أهدافاً قصيرة الأجل وطويلة الأجل
4	كبيرة جداً	0.65	4.26	تضع استراتيجيات تنظيمية للتكيف مع مختلف الظروف البيئية
5	كبيرة جداً	0.52	4.21	تضع خططاً تكتيكية لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية
6	كبيرة	0.56	4.17	تستفيد من الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المنشودة
3	كبيرة جداً	0.67	4.32	تحدد الأولويات في ضوء المتغيرات البيئية
1	كبيرة جداً	0.60	4.53	تحرص على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة المدرسية خلال الأوقات المحددة
	كبيرة جداً	0.46	4.32	التقدير العام للمجال

يتضح من الجدول (9) أن المستوى العام لتقدير المعلمات لدرجة توافر مهارة التمكين الشخصي لدى المديرات بلغ (4.28)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة جداً، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تستفيد من شبكة العلاقات الخارجية التي تربط المدرسة بمؤسسات المجتمع المحلي في تحسين الأداء المدرسي)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى توقف العديد من البرامج والمشاريع التطويرية والعجز الكبير في تغطية احتياجات المدارس نتيجة الحصار الاقتصادي والضائقة المالية التي تمر بها الحكومة في غزة، الأمر الذي يدفع المديرات للاستفادة من مؤسسات المجتمع المحلي في سد احتياجات المدارس وتحسين الأداء المدرسي العام، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تستفيد من خبرات المعلمات ومهاراتهن في حل المشكلات التنظيمية)، لكن

(تستفيد من الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المنشودة)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن المدارس الحكومية بمحافظة غزة في مأزق متعدد الأبعاد والجوانب، يضاف إلى ذلك تفاقم الأزمة المالية، وما ترتب عليها من شح المواد والأدوات والإجراءات التقشفية، الأمر الذي يفرض على المديرات ضرورة الاستفادة من الموارد المتاحة في تحقيق أهداف مدارسهن، وهو ما يعكس مستوى البراعة التنظيمية لدى المديرات.

ح- المجال الثامن: مهارات العرض

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمات لدرجة توافر مهارات العرض لدى المديرات، وذلك كما في الجدول (11):

يتضح من الجدول (10) أن المستوى العام لتقدير المعلمات لدرجة توافر مهارات التخطيط والتنظيم لدى المديرات بلغ (4.32)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة جداً، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تحرص على تنفيذ الأهداف والمهام والأنشطة المدرسية خلال الأوقات المحددة)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن المديرات مسئولات عن هذه الأهداف والمهام والأنشطة مسئولية مباشرة أمام الجهاز الإداري في المديرية التابعات لها، لاسيما وأن لها تواريخ محددة للقيام بها وانجازها ولا تستطيع مديرة المدرسة تأجيلها أو تأخيرها لأن ذلك يعتبر إهمالاً أو تقصيراً في عملها، كما يمكن أن يُعزى ذلك إلى الدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم العالي لمديري المدارس حول إدارة الوقت، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة

الجدول (11): درجة توافر مهارات العرض لدى المديرات من وجهة نظر المعلمات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	كبيرة جداً	0.59	4.59	تشق بنفسها وبقدراتها أثناء الخطابة والإلقاء
3	كبيرة جداً	0.59	4.64	تتحدث أمام الآخرين دون رهبة أو تردد
1	كبيرة جداً	0.52	4.68	تنتقي الكلمات المناسبة عند الحديث أمام الآخرين
2	كبيرة جداً	0.53	4.65	تملك القدرة على تنظيم الأفكار وإيصالها إلى الآخرين
5	كبيرة جداً	0.49	4.58	تستخدم طرقاً مناسبة لإقناع الآخرين بأفكارها أو نشاطاتها
6	كبيرة جداً	0.55	4.50	تعرض الأفكار والخطط والنشاطات بطرق مهنية
7	كبيرة جداً	0.64	4.30	تشجع الحوار المفتوح والمناقشة وتبادل المعلومات والأفكار
	كبيرة جداً	0.39	4.56	التقدير العام للمجال

يتضح من الجدول (11) أن المستوى العام لتقدير المعلمات لدرجة توافر مهارات العرض لدى المديرات بلغ (4.56)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة جداً، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تنتقي الكلمات المناسبة عند الحديث أمام الآخرين)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اللباقة والوعي بقواعد إتيكيت الحديث وفن الكلام، وحرص المديرات على ترتيب حصيلتهن اللغوية واستخدام الألفاظ والعبارات المهذبة، والالتزام بقواعد وآداب السلوك الاجتماعي المهذب والمقبول اجتماعياً أثناء الحديث والكلام، وذلك يعطي دليلاً قاطعاً على احترامهن لأنفسهن وللآخرين، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (تشجع الحوار المفتوح والمناقشة وتبادل المعلومات والأفكار)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل كبيرة جداً، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الوعي بأهمية الحوار في تحقيق الألفة وتقريب وجهات النظر، ودور الحوار في تبادل المعلومات والخبرات، وذلك عند الالتزام بآداب الحوار والاستناد على أدلة وبراهين صحيحة.

٢. النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي للمديرة، سنوات الخدمة للمديرة، المرحلة التعليمية للمدرسة)؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمديرة (بكالوريوس، دراسات عليا). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (12):

الجدول (12): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة

التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمديرة

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
مهارة التعاون والعمل	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	137	4.29	0.50	4.47	0.07

		0.52	4.32	123	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	الجماعي
0.03	0.63	0.42	4.20	137	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	مهارة التواصل
		0.51	4.17	123	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	
0.81	0.91	0.47	4.25	137	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	مهارة المبادرة
		0.47	4.20	123	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	
0.25	1.74	0.52	4.28	137	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	القدرة على القيادة
		0.48	4.18	123	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	
0.86	0.22	0.42	4.22	137	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	مهارة تدريب الأفراد
		0.39	4.23	123	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	
0.30	1.30	0.42	4.32	137	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	مهارة التمكّن الشخصي
		0.38	4.25	123	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	
0.03	2.60	0.48	4.39	137	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	مهارات التخطيط والتنظيم
		0.42	4.24	123	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	
0.00	3.88	0.35	4.65	137	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	مهارات العرض
		0.41	4.47	123	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	
0.71	1.49	0.38	4.33	137	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.36	4.26	123	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	

على صعيد مساري التهيئة والتمكين، يضاف إلى ذلك أن الدورات التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم العالي والمتعلقة بتتمية مهارات مديرات المدارس لا تميز بين المديرات من حملة المؤهلات العلمية المختلفة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة هوانج Huang (٢٠١٦)، وتختلف مع نتائج دراسة بولوت Bulut (٢٠١٥).

ب- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات تُعزى لمتغير سنوات الخدمة للمديرة (أقل من 5

يتضح من الجدول (12) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمديرة (على الاستبانة ككل وعلى جميع المجالات ماعدا مجال مهارة التواصل ومجال مهارات التخطيط والتنظيم ومجال مهارات العرض)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى التكافؤ بين المديرات على اختلاف مؤهلاتهن العلمية في امتلاك مهارات القيادة الناعمة نتيجة لتشابه الظروف الوظيفية والبرامج التأهيلية والتدريبية التي يلتحقن بها،

سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من
تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي،
10 سنوات). وللتحقق من صحة الفرضية
وقد كانت النتائج كما في الجدول (13):

ج- الجدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة
د- التي تُعزى لمتغير سنوات خدمة المديرية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
مهارة التعاون والعمل الجماعي	بين المجموعات	2	0.48	0.24	0.92	0.39
	داخل المجموعات	257	67.66	0.26		
	المجموع	259	68.12			
مهارة التواصل	بين المجموعات	2	0.15	0.07	0.34	0.71
	داخل المجموعات	257	57.56	0.22		
	المجموع	259	57.71			
مهارة المبادرة	بين المجموعات	2	0.08	0.04	0.18	0.83
	داخل المجموعات	257	59.03	0.23		
	المجموع	259	59.12			
القدرة على القيادة	بين المجموعات	2	0.47	0.23	0.91	0.40
	داخل المجموعات	257	66.79	0.26		
	المجموع	259	67.26			
مهارة تدريب الأفراد	بين المجموعات	2	0.47	0.23	1.42	0.24
	داخل المجموعات	257	42.56	0.16		
	المجموع	259	43.04			
مهارة التمكن الشخصي	بين المجموعات	2	0.32	0.16	0.98	0.37
	داخل المجموعات	257	42.57	0.16		
	المجموع	259	42.89			
مهارات التخطيط والتنظيم	بين المجموعات	2	0.48	0.24	1.11	0.32
	داخل المجموعات	257	55.20	0.21		
	المجموع	259	55.68			
مهارات العرض	بين المجموعات	2	0.07	0.03	0.23	0.79
	داخل المجموعات	257	39.86	0.15		
	المجموع	259	39.93			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.24	0.12	0.86	0.42
	داخل المجموعات	257	36.94	0.14		
	المجموع	259	37.19			

النتائج مع نتائج دراسة هوانج Huang (2016)، وتختلف مع نتائج دراسة بولوت Bulut (2015).

هـ- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية للمدرسة (أساسية، ثانوية). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (14):

يلاحظ من الجدول (13) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة للمديرة (على الاستبانة ككل وعلى جميع المجالات)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك المديرات من ذوات الخبرات المختلفة بأهمية المهارات القيادية الناعمة، الأمر الذي يدل على أن توافر مهارات القيادة الناعمة لا يعتمد على سنوات الخدمة، بقدر ما يعتمد على الرغبة والاستعداد والتعلم والتدريب، يضاف إلى ذلك تعرض المديرات لظروف وظيفية متشابهة، وتتفق هذه

الجدول (14): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
مهارة التعاون والعمل الجماعي	أساسية	153	4.39	0.49	3.12	0.53
	ثانوية	107	4.19	0.51		
مهارة التواصل	أساسية	153	4.29	0.26	4.63	0.00
	ثانوية	107	4.03	0.63		
مهارة المبادرة	أساسية	153	4.27	0.50	1.66	0.00
	ثانوية	107	4.17	0.43		
القدرة على القيادة	أساسية	153	4.23	0.51	0.21	0.46
	ثانوية	107	4.24	0.50		
مهارة تدريب الأفراد	أساسية	153	4.26	0.29	1.80	0.00
	ثانوية	107	4.17	0.52		
مهارة التمکن الشخصي	أساسية	153	4.21	0.40	3.64	0.02

		0.38	4.39	107	ثانوية	
0.00	3.98	0.38	4.41	153	أساسية	مهارات التخطيط والتنظيم
		0.52	4.19	107	ثانوية	
0.00	4.51	0.29	4.65	153	أساسية	مهارات العرض
		0.46	4.44	107	ثانوية	
0.00	2.37	0.32	4.34	153	أساسية	الدرجة الكلية
		0.43	4.23	107	ثانوية	

تساعدها على تحقيق أهداف مدرستها بنجاح، وذلك بشكل يفوق درجة احتياجات مديرة المدرسة الأساسية لتلك المهارات، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بولوت Bulut (٢٠١٥)، وتختلف مع نتائج دراسة هوانج Huang (٢٠١٦).

٣. النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي ينص على: ما مستوى السعادة التنظيمية في مدارس البنات الحكومية بمحافظة خان يونس من وجهة نظر المعلّمت؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، كما في الجدول (15):

الجدول (15): مستوى السعادة التنظيمية في المدارس من وجهة نظر المعلّمت

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
3	كبيرة	0.37	4.06	العمليات الإدارية
1	كبيرة جداً	0.44	4.43	الوضع المهني
2	كبيرة	0.61	4.17	التواصل في مكان العمل
4	كبيرة	0.78	3.98	التقني

يتضح من الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية (على الاستبانة ككل وعلى جميع المجالات، ماعدا مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي، ومجال القدرة على القيادة)، لصالح المدارس الثانوية، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن المدرسة الثانوية هي مدرسة المرحلة الحرجة من حياة الإنسان (مرحلة المراهقة)، وهي إحدى المؤسسات المسؤولة عن تربية المراهقات وتكثيفهن الانفعالي والاجتماعي مع الوسط الذي يعشن فيه، الأمر الذي يتطلب توافر مهارات ناعمة لدى مديرة المدرسة الثانوية لكي

5	كبيرة	0.61	3.85	الظروف الاقتصادية
	كبيرة	0.44	4.10	الدرجة الكلية

and Sahin (٢٠١٧)، ودراسة العامري (٢٠١٧)، ودراسة بولوت Bulut (٢٠١٥)، وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير المعلمّات لمستوى السعادة التنظيمية في المدارس داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (١٦)، (١٧)، (١٨)، (١٩)، (١٩):

أ- المجال الأول: العمليات الإدارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمّات لمستوى العمليات الإدارية في المدارس، وذلك كما في الجدول (16):

يتضح من الجدول (15) أن درجة التقدير الكلية لمستوى السعادة التنظيمية في المدارس من وجهة نظر المعلمّات بلغت (4.10)، ويدل ذلك على أن مستوى السعادة التنظيمية بشكل عام كبيراً، وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه: يزيد متوسط تقديرات أفراد العينة لمستوى مستوى السعادة التنظيمية في المدارس عن المتوسط الافتراضي (3)، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرات بمضمون السعادة التنظيمية، وانعكاسها الإيجابي على أداء المعلمّات وعلى الأداء التنظيمي بشكل عام، وذلك نتيجة للبرامج التأهيلية والتدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم العالي لمديري المدارس ومديراتها، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة توستن وأفشي وشاهين Tosten, Avci

الجدول (16): مستوى العمليات الإدارية من وجهة نظر المعلمّات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
8	متوسطة	0.79	3.37	أشارك في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات
7	كبيرة	0.89	3.80	أفوض الصلاحيات الكافية لأداء الأعمال المكلفة بها
4	متوسطة	0.67	4.18	تتناسب أعبائي وواجباتي الوظيفية مع قدرتي الذاتية ومؤهلاتي العلمية وخبراتي التدريسية
5	متوسطة	0.76	4.17	أتبع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة
6	متوسطة	0.60	4.03	أجد استجابة من مديرة المدرسة لأرائي ومبادراتي المتعلقة بالتحسين والتطوير
1	كبيرة جداً	0.61	4.47	أفي بواجباتي ومسؤولياتي
2	كبيرة جداً	0.69	4.30	أحفز لتحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها
3	كبيرة	0.67	4.21	أوظف أساليب متعددة للكشف عن حاجات الطالبات ومشكلاتهن
	كبيرة	0.37	4.06	التقدير العام للمجال

يُغزى ذلك إلى أن المديرات يعتبرن أن تحديد الأولويات واتخاذ القرارات من المهام التي يجب أن يباشرهن بنفسهن، يضاف إلى ذلك ضعف الاهتمام بالحوافز التي تشجع المعلمات على المشاركة في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات.

ب- المجال الثاني: الوضع المهني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمات للوضع المهني في المدارس، وذلك كما في الجدول (17):

الجدول (17): مستوى الوضع المهني من وجهة نظر المعلمات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
4	كبيرة جداً	0.55	4.49	ألتزم بمبادئ ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك الفلسطيني
3	كبيرة جداً	0.50	4.50	ألتزم بمعايير المعلم المهنية
2	كبيرة جداً	0.59	4.61	ألتزم بأخلاقيات العلاقات المهنية في علاقاتي مع أفراد المجتمع المدرسي
1	كبيرة جداً	0.54	4.76	أبتعد عن مزاوله أي عمل من شأنه أن يسيء إلى مكانتي كمعلمة
6	كبيرة جداً	0.73	4.21	أتكيف مع التغييرات المهنية
7	كبيرة	0.72	4.05	أساعد المعلمات في السيطرة على الضغوط المهنية
5	كبيرة	0.60	4.41	أبتدل المعارف والخبرات مع زميلاتي المعلمات
	كبيرة جداً	0.44	4.43	التقدير العام للمجال

فلسطين الصادر عن وزارة التربية والتعليم العالي عبر هيئة تطوير مهنة التعليم في العام 2012م، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أساعد المعلمات في السيطرة على الضغوط المهنية)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل كبيرة، ويمكن أن يُغزى ذلك إلى العلاقات الأخوية الطيبة بين المعلمات، وتوافر المناخ التنظيمي الذي يشجع

يتضح من الجدول (16) أن المستوى العام لتقدير المعلمات لمستوى العمليات الإدارية بلغ (4.06)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أفي بواجباتي ومسؤولياتي)، ويمكن أن يُغزى ذلك إلى تمسك المعلمات بالقيم والأخلاق والخصال العربية والإسلامية الأصيلة، والوفاء بالواجبات والمسؤوليات من أبرز تلك القيم والأخلاق والخصال، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أشارك في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات)، ويمكن أن

يتضح من الجدول (17) أن المستوى العام لتقدير المعلمات لمستوى الوضع المهني بلغ (4.43)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة جداً، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أبتعد عن مزاوله أي عمل من شأنه أن يسيء إلى مكانتي كمعلمة)، ويمكن أن يُغزى ذلك إلى التزام المعلمات بميثاق أخلاقيات مهنة التعليم وقواعد السلوك في

على التعاون، والتزام المعلمّات وحرصهن على مساعدة بعضهن البعض باعتبار ذلك خلق وفضيلة حثت عليها الشرائع السماوية، ولاشك أن مساعدة الآخرين عملية تمنح الشعور بالسعادة.

ج- المجال الثالث: التواصل في مكان العمل
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمّات للتواصل في مكان العمل، وذلك كما في الجدول (18):

الجدول (18): مستوى التواصل في مكان العمل من وجهة نظر المعلمّات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	كبيرة جداً	0.64	4.52	أحرص على أن تكون علاقتي مع زميلاتي قائمة على مبدأ الاحترام المتبادل
3	كبيرة	0.67	4.10	أطلب الدعم والمساعدة من زميلاتي عند الحاجة دون حرج أو تردد
6	كبيرة	0.73	4.04	أجد المساندة والدعم اللازم من زميلاتي متى احتجت
4	كبيرة	0.90	4.11	أتواصل بفعالية مع جميع أفراد المجتمع المدرسي
2	كبيرة جداً	0.89	4.24	أشارك بفعالية في الحياة المدرسية
5	كبيرة	0.94	4.05	أستخدم أساليب تواصلية فعالة للتأثير على سلوك الطالبات
	كبيرة	0.61	4.17	التقدير العام للمجال

من زميلاتي متى احتجت)، لكن درجة التقدير بالنسبة لهذه الفقرة تظل كبيرة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى توافر الثقة بين المعلمّات والاستعداد لمؤازرة ودعم بعضهن البعض نتيجة للعلاقات والروابط الأخوية بينهن.

د- المجال الرابع: التفاني

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمّات للتفاني في المدارس، وذلك كما في الجدول (19):

يتضح من الجدول (18) أن المستوى العام لتقدير المعلمّات لمستوى التواصل في مكان العمل بلغ (4.17)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أحرص على أن تكون علاقتي مع زميلاتي قائمة على مبدأ الاحترام المتبادل)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تمسك المعلمّات بالقيم والصفات الإنسانية النبيلة، ووعيهن بأن الاحترام المتبادل من أسس نجاح العلاقات، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أجد المساندة والدعم اللازم

الجدول (19): مستوى التفاني من وجهة نظر المعلمّات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
7	متوسطة	1.48	3.28	أسعد بوجودي في المدرسة بعد أوقات الدوام الرسمية
5	كبيرة	1.10	3.83	أملك استعداداً للتضحية وبذل مزيد من الجهد في سبيل تحقيق أهداف المدرسة

2	كبيرة جداً	0.68	4.33	أتحمس للعمل ولدى رغبة في الإنجاز
1	كبيرة جداً	0.65	4.49	أحب لزميلاتي ما أحبه لنفسه
4	كبيرة	0.93	4.01	أبحث عن أفكار ومبادرات تحسينية وتطويرية
3	كبيرة	0.71	4.16	أمتلك القدرة على التنفيذ المتزامن للأنشطة والمهام
6	كبيرة	0.99	3.78	أساهم في حل المشكلات المدرسية
	كبيرة	0.78	3.98	التقدير العام للمجال

يُعزى ذلك إلى مسؤوليات المعلمات وارتباطاتهن الأسرية والاجتماعية، وضعف الاهتمام بالحوافز والمكافآت التي تشجع المعلمات على البقاء في مدارسهن بعد انتهاء أوقات الدوام الرسمية لإنجاز الأعمال والأنشطة.

هـ- المجال الخامس: الظروف الاقتصادية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات المعلمات للظروف الاقتصادية في المدارس، وذلك كما في الجدول (20):

الجدول (20): مستوى الظروف الاقتصادية من وجهة نظر المعلمات

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
5	كبيرة	1.13	3.60	تؤثر الظروف الاقتصادية للمدرسة على أدائي المهني
1	كبيرة جداً	0.68	4.48	أتقاضى راتباً دون المطلوب لسد احتياجاتي ومتطلباتي والتزاماتي
3	كبيرة جداً	0.68	4.41	أشعر بأن قيمة الراتب الذي أتقاضاه أقل من حجم الجهد المبذول
2	كبيرة جداً	0.67	4.45	أرى أن هناك فجوة بين ما أستحقه من أجر وبين ما أحصل عليه بالفعل
4	كبيرة	1.05	4.19	أبتعد عن مقارنة راتبي برواتب زميلاتي
7	متوسطة	1.46	2.85	أرى أن انخفاض قيمة الراتب وعدم كفايته يؤثر على أدائي المهني
6	متوسطة	1.25	3.05	أعتمد على تبرعات الطالبات لشراء اللوازم والوسائل التعليمية
	كبيرة	0.61	3.86	التقدير العام للمجال

يتضح من الجدول (19) أن المستوى العام لتقدير المعلمات لمستوى التقاني بلغ (3.98)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أحب لزميلاتي ما أحبه لنفسه)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى التزام المعلمات بالخصال والشروط الإيمانية، تطبيقاً لما ورد في الحديث الشريف (لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ)، والتي تتقاطع مع متطلبات تحقيق السعادة التنظيمية، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أسعد بوجودي في المدرسة بعد أوقات الدوام الرسمية)، ويمكن أن

يتضح من الجدول (20) أن المستوى العام لتقدير المعلّمت لمستوى الظروف الاقتصادية بلغ (3.86)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير كبيرة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أتقاضى راتباً دون المطلوب لسد احتياجاتي ومتطلباتي والتزاماتي)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تدني رواتب موظفي قطاع التعليم نتيجة للانقسام الفلسطيني الذي أثر على جميع مناحي الحياة في محافظات غزة، يضاف إلى ذلك الأزمة المالية التي تعاني منها الحكومة في غزة، وقيام الاحتلال باحتجاز الأموال من عائدات الضرائب والرسوم المستحقة للسلطة الوطنية، وما تبع ذلك من إجراءات تمثلت في خصم نسبة قد تصل أحياناً إلى (50%) من رواتب الموظفين في المؤسسات العامة بمحافظات غزة وذلك منذ نيسان أبريل من العام 2017م، كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (أرى أن انخفاض قيمة الراتب وعدم كفايته يؤثر على أدائي المهني)، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الأثر النفسي السلبي لانخفاض قيمة الراتب على طبيعة الجهد والأداء المهني، فالمعلّمت لديها التزامات ومتطلبات حياتية لا يفي الراتب بها، الأمر الذي يشغل جزء من تفكيرهن في كيفية الوفاء بالتزاماتها ومتطلباتها، الأمر الذي يؤثر على أدائهن المهني بشكل كبير، يضاف إلى ذلك

انخفاض قيمة الشيك الإسرائيلي منذ العام 1994م، الذي أثر سلباً على رواتب موظفي القطاع العام في فلسطين، فقد فقدت الرواتب حوالي ثلث قيمتها وحوالي نصف قدرتها الشرائية.

4. النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع الذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السعادة التنظيمية في مدارس البنات الحكومية بمحافظة خان يونس تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي للمديرة، سنوات الخدمة للمديرة، المرحلة التعليمية للمدرسة)؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضيات الآتية:

أ- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السعادة التنظيمية في المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي للمديرة (بكالوريوس، دراسات عليا). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (21):

ب- الجدول (21): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة

ج- التي تُعزَى لمتغير المؤهل العلمي للمديرة

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
العمليات الإدارية	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	137	4.13	0.02	3.20	0.99
	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	123	3.99	0.03		
الوضع المهني	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	137	4.49	0.03	2.18	0.08
	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	123	4.37	0.04		
التواصل في مكان العمل	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	137	4.24	0.05	١.٨٢	0.90
	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	123	4.10	0.05		
التقاني	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	137	4.00	0.06	٠.٣٥	0.96
	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	123	3.96	0.07		
الظروف الاقتصادية	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	137	3.73	0.05	٣.٧٤	0.00
	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	123	4.01	0.04		
الدرجة الكلية	من مؤهل مديرتها بكالوريوس	137	4.12	0.03	٠.٥٩	0.17
	من مؤهل مديرتها دراسات عليا	123	4.09	0.04		

الذاتية، ومستوى رضاها الوظيفي، واتجاهاتها نحو التطوير والتحديث، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بولوت Bulut (٢٠١٥).

د- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السعادة التنظيمية في المدارس تُعزَى لمتغير سنوات الخدمة للمديرة (أقل من 5 سنوات، من ٥-١٠ سنوات، أكثر من 10 سنوات). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، وقد كانت النتائج كما في الجدول (22):

يتضح من الجدول (21) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزَى لمتغير المؤهل العلمي للمديرة (على الاستبانة ككل وعلى جميع المجالات ماعدا مجال الظروف الاقتصادية)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزَى ذلك إلى أن المديرات على اختلاف مؤهلاتهن العلمية يعيشن ظروفًا وظيفية متشابهة ويتلقين إعداداً وتدريباً موحداً، يضاف إلى ذلك أن السعادة التنظيمية تعتمد على عوامل أخرى غير المؤهل العلمي، ومنها: الملكات الفطرية التي تتمتع بها المديرة ومهاراتها

الجدول (22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير سنوات خدمة المديرية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمليات الإدارية	بين المجموعات	2	0.07	0.03	0.27	0.76
	داخل المجموعات	257	36.02	0.14		
	المجموع	259	36.09			
الوضع المهني	بين المجموعات	2	0.08	0.04	0.22	0.80
	داخل المجموعات	257	50.55	0.19		
	المجموع	259	50.64			
التواصل في مكان العمل	بين المجموعات	2	0.11	0.05	0.14	0.86
	داخل المجموعات	257	98.26	0.38		
	المجموع	259	98.37			
التقاني	بين المجموعات	2	0.18	0.09	0.15	0.85
	داخل المجموعات	257	157.48	0.61		
	المجموع	259	157.66			
الظروف الاقتصادية	بين المجموعات	2	0.27	0.13	0.36	0.69
	داخل المجموعات	257	97.29	0.37		
	المجموع	259	97.57			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.10	0.00	0.02	0.97
	داخل المجموعات	257	51.73	0.20		
	المجموع	259	51.71			

السعادة التنظيمية، ودورها في إحداث التحسين والتطوير، الأمر الذي يدل على أن تحقيق السعادة التنظيمية لا يعتمد على عدد سنوات الخدمة، بقدر ما تعتمد على الوعي والرغبة والاستعداد والتدريب، بالإضافة إلى تعرض المديرات لظروف وظيفية متشابهة، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة هوانج Huang (2016)، وتختلف مع نتائج دراسة بولوت Bulut (2015).

يلاحظ من الجدول (13) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة للمديرة (على الاستبانة ككل وعلى جميع المجالات)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك المديرات من نوات الخبرات المختلفة بأهميّة

هـ - الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لمستوى السعادة التنظيمية في المدارس تُعزى لمتغير

المرحلة التعليمية للمدرسة (أساسية، ثانوية). وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وقد كانت النتائج كما في الجدول (23):

الجدول (23): نتائج اختبار (T) للكشف عن دلالة الفروق بين استجابات العينة التي تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المجال	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة
العمليات الإدارية	أساسية	153	4.09	0.28	1.47	0.00
	ثانوية	107	4.02	0.47		
الوضع المهني	أساسية	153	4.31	0.45	5.99	0.00
	ثانوية	107	4.61	0.35		
التواصل في مكان العمل	أساسية	153	4.02	0.68	٥.٣٢	0.00
	ثانوية	107	4.39	0.42		
التفاني	أساسية	153	3.75	0.86	٦.٠٢	0.00
	ثانوية	107	4.31	0.48		
الظروف الاقتصادية	أساسية	153	4.00	0.48	٤.٣٨	0.00
	ثانوية	107	3.67	0.71		
الدرجة الكلية	أساسية	153	4.03	0.48	٣.١٢	0.00
	ثانوية	107	4.20	0.36		

أن المدرسة الأساسية هي مرحلة تأسيس وليست مرحلة تغيير كما هي المدرسة الثانوية، وحتى تحقق المدرسة الأساسية أهدافها يجب أن تكون بيئتها التنظيمية جاذبة ومحبية وممتعة للطلبة، وأن تكون السعادة هدفاً ووسيلة للتعليم، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة بولوت Bulut (٢٠١٥)، وتختلف مع نتائج دراسة هوانج Huang (٢٠١٦).

يتضح من الجدول (23) أن القيمة الاحتمالية في الدرجة الكلية كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية (على الاستبانة ككل وعلى جميع المجالات)، لصالح المدارس الأساسية، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس ومستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن. وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، كما في الجدول (24):

٥. النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha \leq$) بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس ومستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن.

للإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضية الآتية:

الجدول (24): نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين مهارات القيادة الناعمة والسعادة التنظيمية

الدرجة الكلية للسعادة التنظيمية	أبعاد السعادة التنظيمية					قيمة معامل الارتباط بيرسون/ مستوى الدلالة	المتغير التابع المتغير المستقل	
	الظروف الاقتصادية	التفاني	التواصل في مكان العمل	الوضع المهني	العمليات الإدارية		مهارات القيادة الناعمة	
0.57	0.55	0.21	0.56	0.42	0.62	قيمة معامل الارتباط بيرسون		
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.44	0.50	0.12	0.27	0.39	0.60	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مهارات التواصل	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.79	0.61	0.48	0.75	0.60	0.73	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مهارات المبادرة	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.60	0.46	0.39	0.50	0.52	0.61	قيمة معامل الارتباط بيرسون	القدرة على القيادة	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.51	0.63	0.22	0.35	0.28	0.62	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مهارات تدريب الأفراد	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.76	0.36	0.59	0.73	0.76	0.62	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مهارات التمكين الشخصي	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة		
0.54	0.43	0.23	0.43	0.50	0.75	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مهارات التخطيط	

0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	والتنظيم
0.39	0.28	0.15	0.30	0.40	0.61	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مهارات العرض
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	الدرجة الكلية لمهارات القيادة الناعمة
0.70	0.59	0.88	0.89	0.76	0.79	قيمة معامل الارتباط بيرسون	
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مستوى الدلالة	

مدارسهن، من خلال ظهور سلوكيات تنظيمية إيجابية تدل على الرضا عن العمليات الإدارية والوضع المهني، وتوافر المناخ التنظيمي الذي يشجع المعلمّات على التواصل، ويحفزهن على التفاني وبذل مزيد من الجهد لتحقيق الرفاهية الشخصية وزيادة الفعالية التنظيمية للمدرسة، وتتفق هذه النتائج مع ما جاءت به دراسة الفارسي (٢٠١٧) التي أظهرت وجود أثر محوري للقيادة في تحقيق السعادة في بيئة العمل.

التوصيات

استكمالاً للإجراءات المنهجية للدراسة، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بما يلي:

١. تنظيم لقاءات توعوية لمديرات المدارس حول أهمية مشاركة المعلمّات في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات.
٢. تنظيم ورش عمل مركزية لمناقشة آليات توفير الحوافز والمكافآت للمعلمّات في ظل العجز المالي للحكومة.
٣. تنظيم ندوات إرشادية لمديرات المدارس حول التوزيع العادل للأعباء الوظيفية على المعلمّات، وأهميّة تناسب الأعباء والواجبات

يتضح من الجدول (24) وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين جميع مهارات القيادة الناعمة والسعادة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون الكلية بين المتغيرين (0.70)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات ومستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن، وعليه فكلما زادت درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات زاد مستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن، وبالتالي يمكن القول بأن مهارات القيادة الناعمة عاملاً أساسياً في تحقيق السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن مهارات القيادة الناعمة تساعد مديرة المدرسة على التأثير في سلوك المعلمّات وإقناعهن وتوجيه نشاطهن التوجيه الذي يحقق الأهداف من خلال تشجيعهن على التعاون والعمل الجماعي، والتواصل، والمبادرة، والقدرة على القيادة، وتدريب الأفراد، والتمكن الشخصي، والتخطيط والتنظيم، والعرض الاحترافي، الأمر الذي يساعد المديرات على تحسين مستوى السعادة التنظيمية في

- الوظيفية مع المؤهلات العلمية والخبرات التدريسية.
٤. الاستمرار في تنظيم دورات تدريبية لتمكين مديرات المدارس وتزويدهن بالمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة لتحسين أدائهن الوظيفي، وتشجيعهن على إحداث التغيير في طرق أدائهن لأعمالهم.
٥. تنظيم دورات تدريبية لتمكين المعلّات من اتباع الطرق الأكثر فعالية لأداء المهام والأنشطة.
٦. وضع خطة متكاملة في كل مدرسة للاستفادة من آراء ومهارات وقدرات المعلّات في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المدرسية، والاستجابة لمبادراتهن المتعلقة بتحسين والتطوير.
٧. زيادة الاهتمام بتحفيز المعلّات وتشجيعهن ومكافأتهن على تقديم الأفكار الجديدة.
٨. دمج مدخلي القيادة الناعمة والسعادة التنظيمية ضمن برامج التنمية المهنية لمديري ومديرات المدارس.
٩. إدراج المهارات الناعمة كمساق أساسي ضمن مساقات المتطلبات الجامعية لطلبة كليات التربية في الجامعات الفلسطينية.
١٠. تحييد القطاع التعليمي في محافظات غزة عن المناكفات والتجاذبات السياسية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد، جنان شهاب (٢٠١٨): الدور التفاعلي للسمو الروحي في تحقيق السعادة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء ورؤساء الأقسام العلمية في كليات مختارة من جامعة القادسية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، عدد ٥٠، جزء ٢، الكلية الإسلامية الجامعة، النجف الأشرف، العراق، ص ٤٣٧-٤٦٠.
٢. أرجايل، مايكل (١٩٩٣): سيكولوجية السعادة، ترجمة فيصل عبد القادر يوسف، عالم المعرفة، عدد ١٧٥، الكويت.
٣. خلف الله، محمود إبراهيم (٢٠١٦): الذكاء الانفعالي لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة خان يونس وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مجلد ٢٤، عدد ٣، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ١٢٩-١٥١.
٤. خلف الله، محمود إبراهيم (٢٠١٧): ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد ٢١، عدد ٢، غزة، ص ٣٢٨-٣٧٣.
٥. الشاوي، هاني فاضل (٢٠١٠): رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات: دراسة استباقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد ٥، عدد ١٦، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص ٢٩١-٣٣٩.
٦. شيرير، رنده عيد والمصري، مروان وليد (٢٠١٧): تصور مقترح لتطوير عملية الترخيص لمزاولة مهنة التعليم بفلسطين في ضوء بعض التجارب الإقليمية والعالمية المعاصرة، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد ٢١، عدد ١، جامعة الأقصى، غزة، ص ٣٢١-٣٥٩.
٧. الطوخي، هيثم محمد (٢٠١٥): السعادة في التعليم رؤية لإصلاح المدرسة، مجلة العلوم التربوية، مجلد ٢٣، عدد ٤، جزء ١، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، ص ١-٤٣.
٨. العابدي، علي رزاق والزهرة، علي حسين (٢٠١٥): التأثير الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخيرة والمخرجات التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مجلد ٧، إصدار ٤، جامعة بابل، العراق، ص ٢١-٥٦.
٩. العامري، منى سالم (٢٠١٧): علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس

الدراسات التربوية والتعليمية، بلدية خان
يونس، غزة، ص 342-377.

١٣. فلية، فاروق عبده والزكي، أحمد عبد الفتاح،
(٢٠٠٤): معجم مصطلحات التربية لفظاً
واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،
الإسكندرية.

١٤. مرسي، محمد منير (٢٠٠٥): الإدارة
التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب،
القاهرة، مصر.

١٥. المصري، نضال حمدان والأغا، محمد أحمد
(٢٠١٥): إطار مقترح لتنمية ممارسات
القيادة الناعمة لنشر ثقافة مكافحة الفساد
الإداري في الجامعات الفلسطينية، مؤسسة
الاتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)،
فلسطين، ص ١-٣٤.

١٦. المصري، مروان وليد (٢٠١٦): استراتيجية
مقترحة لتحسين مستوى الرقابة التنظيمية في
المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مجلة كلية
التربية في العلوم التربوية، مجلد ٤٠، عدد
٢، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة،
ص ٣٤١-٢٥٧.

١٧. المصري، مروان وليد (٢٠١٥): تطوير أداء
مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في
ضوء نظرية قيادة النظم المعقدة، أطروحة
دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات
العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

الحكومية والخاصة: دراسة على مجلس أبو
ظبي للتعليم في مدينة العين، رسالة ماجستير
غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة،
العين.

١٠. العجيل، سامية هاني (٢٠١٨): القيادة
الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي:
دراسة حالة في مجموعة من المصارف
الخاصة في كربلاء النجف بابل، مجلة الإدارة
والاقتصاد، عدد ٢٥، مجلد ٧، جامعة
كربلاء، العراق، ص ٣٤-٦٢.

١١. الفارسي، عبد الله بن علي (٢٠١٧): دور
القيادة وآليات تحقيق السعادة في بيئة العمل،
المؤتمر الخامس للموارد البشرية وسوق
العمل بدول مجلس التعاون الخليجي (رأس
المال البشري الخليجي ثروة واعدة)، ١٥-
١٦ أكتوبر، اتحاد غرف دول مجلس التعاون
الخليجي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة،
ص ١-٢.

١٢. الفراء، إسماعيل صالح والمصري، مروان وليد
(٢٠١٧): مستوى الثقافة الرقمية لدى عينة
من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة خان
يونس من وجهة نظرهم، المؤتمر العلمي
الدولي لبلدية خان يونس (خان يونس..
عراقة الماضي.. إبداع الحاضر.. استشراف
المستقبل)، ٢٥-٢٦ سبتمبر، مجلد ١،

- on their Teaching Performance: Case of Government Secondary School Teachers in Malakand Region, Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan, **Journal of Educational and Social Research**, Vol. 3, No. 1, Geist Science, Iqra University, Karachi, Pakistan, P.25–31.
3. Ariratanaa, Wallapha and Sirisookslipa, Saowanee and Ngang, Tang (2015): Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators, **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol. 186, ELSEVIER, P.331–336.
4. Bulut, Ayhan (2015): Analysis of the Organizational Happiness Perceptions of Secondary School Teachers: A norm Study , unpublished Ph.D. thesis, Institute of Educational Sciences, Gaziantep University, Turkey.
5. Crosbie, Rowena (2005): Learning the soft skills of leadership, **Industrial and**
١٨. مصطفى، يوسف عبد المعطي (٢٠٠٢): أسلوب القيادة التحويلية كمدخل لتحسين أداء مديري المدرسة في مصر، **مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، سنة ٥، عدد ٧، القاهرة، ص ١٣٩-٢٠٢.
١٩. الموسوعة الفلسفية العربية (١٩٨٦): **الاصطلاحات والمفاهيم**، تحرير معن زيادة، مجلد ١، معهد الإنماء العربي، بيروت.
٢٠. وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠١٨): **الكتاب الإحصائي السنوي للتعليم في محافظات غزة** ٢٠١٨/٢٠١٩م، غزة، فلسطين.
- ثانياً: المراجع الأجنبية (English)**
- :(References**
1. Adu–Oppong, Akua Ahyia and Agyin–Birikorang, Emmanuel (2014): Communication in the Workplace: Guidelines for Improving Effectiveness, **Global Journal of Commerce and Management Perspective**, Vol. 3, No. 5, Global Institute for Research and Education, P.208–213.
2. Ahmad, Iqbal, Said, Hamdan and Zeb, Alam (2013): Effects of Professional Attitude of Teachers

- British Academy of Management, London, P.384–412.
9. Horak, Martin and Matoskova Jana (2018): Comparison Of Training Progaammes And Activities For Cluster Managers In Europe With Respect To Their Focus On Skills Development, **International Journal of Entrepreneurial Knowledge**, Vol. 6, No. 1, P.16–29.
 10. Huang, Hongyi (2016): Workplace Happiness: Organizational Role and the Reliability of Self-reporting, unpublished master's thesis, Civil Engineering with a focus in Project Management, University of Maryland, USA.
 11. Juergensen, Timothy (2002): **Leadership: Hard or Soft Skill?**, Executive Summary Draft, Continuous Improvement in Education, The Juergensen Consulting Group, Inc., International Business and Education Consultants.
 - Commercial Training**, Vol. 37, No. 1, P.45–51.
 6. Del Junco, Julio García and Bustelo, Francisco Espasandin and Dutschke, Georg Michael and Florencio, Beatriz Palacios (2013): An Approach to the Design of a Scale for Measuring Happiness at Work of Iberian Companies, **ATINER's Conference Paper**, Athens Institute for Education and Research "ATINER", Greece, P.1–18.
 7. Demo, Gisela and Paschoal, Tatiane (2013): Well-Being At Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the United States Comprising Affective and Cognitive Components, **Encontro da ANPAD**, Portugal, P.1–16.
 8. Fisher, Cynthia (2010): Happiness at Work, **International Journal of Management Reviews**, Vol. 12, Wiley-Blackwell on behalf of the

- Science**, The Penguin Press, New York.
16. Lunenburg, Frederick (1995): **The Principalship, Concepts and Applications**, Prentice Hall Inc., Atlanta.
17. Myers, David and Diener, Ed (1995): Who is happy? **Journal of Psychological science**, Vol. 6, No. 1, Psychological Science, Blackwell Publishing on behalf of the Association for Psychological Science, USA, P.10–19.
18. Ngang, Tang Keow and Mohamed, Siti Huwaina and Kanokorn, Somprach (2015): Soft Skills Of Leaders And School Improvement In High Performing Schools, **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, Vol. 191, ELSEVIER, P.2127–2131.
19. Ngang, Tang and Prachak, Bouphan and Saowanee, Treputharan (2013): Leadership soft skills of deans in three Malaysian Public Universities, **Procedia – Social and**
12. Juneja, Hina and Malhotra, Meenakshi (2018): A Study of Personal Effectiveness Among management Students–The Future Managers, **Gian Jyoti e–journal**, Vol. 8, No. 4, Institute of Management and Technology, Gian Jyoti Institute of Management and Technology, India, P.1–10.
13. Kolzow, David R. (2014): **Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity**, [online] ledconline.org. Available at: https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf > (Accessed 30 October 2019).
14. Lai, Emily and DiCerbo, Kristen and Foltz, Peter (2017): **Skills for Today: What We Know about Teaching and Assessing Collaboration**, Pearson, London.
15. Layard, Richard (2005): **Happiness Lessons from a New**

- for Soft Skills Development Towards Managerial Efficiency, **International Journal of Management Research and Review**, Vol. 2, No. 11, John Wiley & Sons Ltd and the British Academy of Management, London, P.2249–7196.
23. Rao, M. S. (2017): Soft Leadership: An Innovative Leadership Perspective, **The Journal of Values-Based Leadership**, Vol. 10, No. 1, College of Business, Valparaiso University, USA, P.1–11.
24. Rao, M. S. (2012): Soft Leadership: Make Others Feel More Important, **Leader to Leader journal**, No. 64, Frances Hesselbein Leadership Institute, University of Pittsburgh, U.S., P.27–32.
25. Rego, Arménio and Cunha, Miguel Pina e (2009): Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work–**Behavioral Sciences**, Vol. 93, ELSEVIER, P.1182–1186.
20. Ngang, Tang and Wallapha, Ariratana and Saowanee, Treputharan (2013): Perceived Leadership Soft Skills and Trustworthiness of Deans in Three Malaysian Public Universities, **Educational Research for Policy and Practice**, Vol. 12, No. 3, Malaysia, P.211–244.
21. Özen, Fatmanur (2018): The Impact of the Perception of Organizational Virtue on the Perception of Organizational Happiness in Educational Organizations, **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, Vol. 13, No. 4, International Association of Educators and the Graduate School of Library and Information Science at the University of Illinois at Urbana–Champaign, USA, P.123–140.
22. Pazhani, Sangeetha and Priya, Shanmuga (2012): Need

- Studies**, Vol. 3, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, P.71–92.
29. Simmons, Bret (2014): Organizational Characteristics of Happy Organizations, Work and Wellbeing, **Wellbeing: A Complete Reference Guide**, Vol.3, John Wiley and Sons, Inc. New York.
30. Tosten, Rasim and Avci Yunus Emre and Sahin, Erhan (2017): The Relations between the Organizational Happiness and the Organizational Socialization Perceptions of Teachers: The Sample of Physical Education and Sport, **European Journal of Educational Research**, Vol. 7, No. 1, Eurasian Society of Educational Research, Turkey, P.151–157.
31. Wright, Thomas and Cropanzano, Russell (2000): Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance, **Journal of Occupational Health Psychology** family conciliation, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 14, No. 3, American Psychological Association, USA, P.334–348.
26. Robles, Marcel (2012): Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace, **Business Communication Quarterly**, vol. 75, No, 4, Business Communication, P.453–465.
27. Schleicher, Andreas (2012): **Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World**, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) Publishing, Paris.
28. Schaufeli, Wilmar and Salanova, Marisa and Gonzalez, Vicente and Bakker Arnold (2002): The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, **Journal of Happiness**

Climate of District Health Offices in Khon Kaen, **KKU Res. Journal (Graduate Studies)**, Vol.18, No. 4, Khon Kaen University, Thailand, P.709-720.

, Vol.5, No. 1, American Psychological Association, USA, P.84-94.

32. Wongkalasin, Khemakorn and Bouphan, Prachak and Ngang, Tang (2013): Leadership Soft Skills that Affect Organizational