

المجلد: (الثامن).

العدد: (السادس عشر) أكتوبر (2022).



International Journal of Educational and  
Psychological Research and Studies

برعاية أكاديمية رواد النميز للتعليم والتدريب

المجلة الدولية للبحوث  
والدراسات التربوية والنفسية

(IJRS)

مجلة علمية دورية محكمة

تصدرها الجمعية العربية لأصول التربية  
والتعليم المستمر

المشهرة برقم 6870 لسنة 2020

The Online ISSN : (2735-5063).

The print ISSN : (2735-5055).

بحث بعنوان:

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية  
في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن.

إعداد الطالبة: روان بنت عبدالرحمن أحمد الشريع.

كلية التربية، جامعة حفر الباطن.

إشراف: د. عبدالله بن محمد العامري.

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشارك-جامعة حفر الباطن.



## مستخلص الدراسة.

**هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، وأعدت استبانةً مكونة من (٥٧) عبارة مقسمة على محورين.**

المحور الأول: القيادة الأخلاقية، ويتكون من (٢٤) عبارة، والمحور الثاني: السعادة التنظيمية، ويتكون من (٣٣) عبارة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٦) معلمةً بمدارس التعليم العام الحكومية بمحافظة حفر الباطن، **وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:-**

أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (الخصائص الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن متحققةً بدرجة عالية جدًا، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن القيادة الأخلاقية، وأبعادها الفرعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وسنوات العمل بالمدرسة، وعدد الطالبات.

**كما أظهرت النتائج أن مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن متحققٌ بدرجة عالية.** في حين ظهرت فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن وأبعادها الفرعية (السعادة بالرضا الوظيفي، والسعادة بالتوازن بين الحياة والعمل) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والفروق لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل.

بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن فيما يتعلق بعدد السعادة بالرضا الوظيفي، وبعد السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وعدد سنوات العمل بالمدرسة، وعدد الطالبات.

في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة (0,05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالدرجة الكلية، وبعد رفاهية العاملين ترجع لاختلاف المرحلة التعليمية.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى ثقة (0,01) بين درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن.

وفي ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز تطبيق معايير القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن، ورصد الخبرات الناجحة التي أثبتت تميزًا في تحقيق معايير القيادة الأخلاقية إلى الأقسام والمدارس الأخرى بإدارة التعليم، ومدارس محافظة حفر الباطن، إنشاء أقسام خاصة بالسعادة التنظيمية في إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات، وإعداد معايير خاصة لقياس مستوى السعادة التنظيمية لدى مديري المدارس والمعلمين.

الكلمات المفتاحية: (القيادة الأخلاقية، السعادة التنظيمية).

### Abstract

This study aimed to identify the nature of the relationship between the degree of ethical leadership practice and the level of organizational happiness in Public Schools in HAFR AL-BATIN Governorate. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive correlative survey method, and prepared a questionnaire consisting of (57) phrases divided into two axes, the first axis

Ethical and consists of (24) phrases, and the second axis: organizational happiness and consists of (33) phrases ,The five-point Likert scale was used. A sample was selected, and the study sample consisted of (366) female public education teachers. The study :reached several results, the most important of which are

The degree of ethical leadership practice with its dimensions (ethical personal characteristics, ethical administrative behaviors, human relations) among public school leaders in Hafr Al-Batin governorate is achieved to a very high degree, and there are no statistically significant differences in the responses of the study sample members about the degree of practicing public school leaders in Hafr Al-Batin Al-Batin for ethical leadership and its sub-dimensions, attributed to the variable of academic qualification, educational stage, years of school work, and number of female students. The study on the level of organizational happiness among public school teachers in Hafr Al-Batin and its sub-di-mensions (happiness with job satisfaction, and happiness with work-life balance

due to the variable of academic qualification, and the differences in favor of the academic qualification of a bachelor's degree or less, in addition to the absence of statis-

tically significant differences in the responses of the study sample members about the level of Organizational happiness of public school teachers in Hafr Al-Batin governorate with regard to the pursuit dimension The results showed that there were statistically significant differences at the level of confidence (0.05) in the responses of the study sample members about the level of organizational happiness among public school teachers

In Hafr Al-Batin Governorate, with regard to the total degree, and the workers' welfare dimension due to the difference in the educational stage. The results also showed a positive and statistically significant relationship at a confidence level (0.01) between the degree of practicing moral leadership and the level of organizational happiness among public school teachers in Hafr Al-Batin.

Accordingly, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are: Accordingly, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are: promoting the application of ethical leadership standards in public education schools in Hafr Al-Batin Governorate

monitoring successful experiences that have proven excellence in achieving ethical leadership standards to other departments and schools in the Education Department and schools in Hafr Al-Batin, and organizing training courses for school principals Establishing special sections on organizational happiness in education departments in the regions and governorates, and preparing special criteria to measure the level of organizational happiness among school principals and teachers.

**Keywords:** moral leadership-organizational happiness



## درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية

### في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن.

#### مقدمة.

تعد الإدارة بمختلف عملياتها مركزًا مهمًا ومؤثرًا في جميع المؤسسات في المجتمع، فهي المسؤولة عن تحقيق الأهداف، والتطوير التنظيمي من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو سلوكيات العاملين، أو الأساليب الإدارية؛ وذلك يعود لحاجة العمل الإداري إلى إيجاد طرق بمواصفات حديثة ومختلفة لتحل محل الإجراءات التقليدية. وباعتبار أن الميدان التربوي ميدان يتفاعل فيه التربويون ليحققوا أهدافهم، كان لا بد من الاهتمام بقائد المدرسة؛ حيث يعد قائدًا تربويًا يعتمد عليه في تحقيق رؤية ورسالة المدرسة، والمسؤول الأول عن تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية، وترجمتها إلى أهداف ملموسة من خلال التأثير على الآخرين في تعامله الأخلاقي في القيادة؛ ولذلك فإن الاهتمام بالبعد الأخلاقي للقائد التربوي يشكل محورًا أساسيًا يجب العناية به عند استقطاب القيادات التربوية.

وتتبع أهمية الممارسات الأخلاقية للقيادة المدرسية في كونها متغيرًا مؤثرًا ومهمًا في عملية القيادة؛ إذ ينظر إليها على أنها أحد أهم العوامل التي تحكم العمليات القيادية في التعامل مع الأفراد، وفي صياغة شخصيته صياغة سليمة، وترسيخ القيم السامية، كما تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله ليمتد تأثيرها لأجيال عديدة (الحارثي، ٢٠١٩).

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية كدراسة (سكجها، ٢٠١٥؛ العابدي ٢٠١٥) إلى التأكيد على أن القيادة الأخلاقية من العمليات

التي تؤثر إيجاباً في تقدم المؤسسات، وتحدث تطوراً في أنماط سلوك العاملين، ويعد تأثيرها أكثر في المؤسسات التربوية، بالإضافة إلى أنها تعمل على إقامة علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين وتسعى إلى التقدم، وتعزيز المرؤوسين داخل المؤسسة التربوية نحو الإبداع والابتكار.

**ومن جهة أخرى أكدت دراسة ذاكر (٢٠١٩) على أن عدم الالتزام بالقيادة الأخلاقية يؤدي إلى تدني احترام العاملين والطلاب للقائد، وكذلك تدني الالتزام التنظيمي، وانخفاض مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وتزداد منازعات العمل، ويتولد الإحباط، وأكدت عدد من الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية كدراسة (أبوعلبة، ٢٠١٥؛ الشاعر، ٢٠١٧) على الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة المسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين، واعتماد القيادة الأخلاقية كأحد بنود تقييم قائد المدرسة، بالإضافة إلى العمل على نقل القيم، والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة المستويات الإدارية.**

وترى دراسة فطاني (٢٠٢٠) أن الأخلاق تعد ضرورة ملحة لدى القائد التربوي لتكون دستوراً له في عمله، ومرجعاً لاتخاذ القرارات، وتوجيه عمليات القيادة التربوية؛ مما يؤدي إلى التزام جميع أفراد المؤسسة التربوية بأخلاقيات المهنة، وهذا ما يدعم الرضا والاستقرار الوظيفي ورفاهية العاملين.

ويضيف زاري (ZARIE.S, 2020) أن أحد العوامل المهمة لبيئة عمل سعيدة هو وجود الأخلاق الحميدة بين القائد والمرؤوسين العاملين في المؤسسة، ويؤكد على أهمية أن يكون القائد قدوة في تطبيق الأخلاقيات على جميع الممارسات الإدارية، والعاملين، كما ذكر (ZARIE) أنه في الآونة الأخيرة بدأت العديد من الدول في تنظيم المؤتمرات حول تطبيق السعادة التنظيمية في جميع المؤسسات، وهذا يدل على أن مفهوم السعادة

التنظيمية أصبح متطلباً أساسياً للعاملين بدلاً من كونه اختياريًا.

كما تؤدي السعادة التنظيمية دورًا مهمًا في المدارس لتحقيق التعاون بين القائد والمرؤوسين في مختلف الأنشطة، كذلك تسهم في تقدير المعلم للقائد، والمحافظة على سير العملية التعليمية، وتحقيق الإنجازات على مستوى الطلاب والمدرسة.

وتعد سعادة المعلمين عنصرًا مهمًا في النظام التعليمي؛ لأن وجود معلمين سعداء يساعد في إيجاد مجتمع سعيد، وهذا ما يجب أن توفره الإدارة المدرسية لهم (أبوسنينة، ٢٠٢٠) ويرى إبراهيم والنافعي (٢٠٢١) أنه توجد عوامل أخرى تؤثر على سعادة المعلمين، وعلى بيئة العمل منها: تصميم المباني، ومكاتب العمل، والعلاقات غير الجيدة مع القائد، والزملاء، وكثرة ضغوط العمل ووجود سلوكيات غير سوية من قبل الطلبة.

وقد أكدت على ذلك وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية من خلال أهمية توفير بيئة تعليمية آمنة، وجاذبة، ومحفزة؛ وذلك بتوفير الدعم المستمر للاحترام، والانضباط، ورفع الروح المعنوية بين المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور (وزارة التعليم، ٢٠٢١).

وانطلاقًا مما سبق؛ تتضح ضرورة الاهتمام بدراسة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية؛ للوقوف على معالم وجودها في مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن، ودرجة ممارستها بين مديرات المدارس؛ وذلك لأهميتها في الميدان التربوي، وتأثيرها على مستوى السعادة التنظيمية للمعلمات، وعلى تحقيق رسالة وأهداف المدرسة ككل، مع الاهتمام بالقيادة الأخلاقية كوسيلة من وسائل زيادة الشعور بالسعادة التنظيمية للمعلمات.

## مشكلة الدراسة.

أكدت رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) على الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية واتباع منهج الوسطية والتسامح وقيم الاتقان والانضباط والعدالة والشفافية في العمل؛ حيث تعد مرتكز أساسي لتحقيق التنمية في جميع المجالات، وكذلك اهتمت الرؤية بتطوير وتأهيل المعلمين والقادة التربويين وتوفير بيئة عمل إيجابية تدعم التطوير المستمر (وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

وامتدادًا لمدى الاهتمام الكبير الذي يوليه المسؤولون في المملكة العربية السعودية للممارسات الأخلاقية صدر قرار مجلس الوزراء رقم ٥٥٥ بتاريخ ١٤٢٧/١٢/٢٥ هـ بالموافقة على مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة، وقد ألفت هذه المدونة الضوء على معايير الأخلاق والقيم التي يجب أن يتحلى بها الموظف العام أثناء أداء واجباته (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ٢٠١٦).

ومن جانب آخر كشفت دراسة كل من (السعدان، ٢٠١٧؛ العنزي وعبدالعزيز، ٢٠١٨) أن غياب القيادة الأخلاقية في المؤسسة التربوية يعد أحد أسباب فشلها في تحقيق أهدافها، وسبب رئيس لتراجع أدائها، كما يشيع في بيئة العمل مناهجًا سلبية، وأن من معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية هو قصور برامج التدريب، وعدم تركيزها على الجوانب العملية داخل المدارس، والممارسات الفعلية لها. كما أوصت دراسة المحوري (٢٠١٨) بضرورة أن يولي القادة اهتمامًا أكبر بتطبيق القيادة الأخلاقية.

وفي ضوء ذلك تعد القيادة الأخلاقية أحد أهم أسباب نجاح أي مؤسسة، سواء كانت تربوية أو خدمية؛ إذ إن لها تأثيرات إيجابية على أنماط سلوك العاملين، كما أنها تحتوي على معايير أو مجالات؛ مثل الصفات الشخصية، والإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية، والتي تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية، وعلى الإنجاز الوظيفي (ذاكر، ٢٠١٩).



ولما كانت القيادة الأخلاقية مهمة في إيجاد بيئة عمل إيجابية والرفع من مستوى الرضا لدى المعلمات والذي يعد أحد أهم أبعاد السعادة التنظيمية داخل المدرسة، كما تشير لها دراسة «أوزن» (OZEN,2018) أن هناك روابط إيجابية بين المبادئ الأخلاقية وتحقيق السعادة التنظيمية في المدارس.

كما أكدت نتائج دراسة OZEN على تأثير العدالة والنزاهة على المواقف المهنية، والإنجاز الوظيفي، والإنتاجية والعلاقات الإنسانية بين العاملين إلى وفي سياق متصل يرى أبوليفة (٢٠٢١) إلى أن الأفراد يستمدون سعادتهم من المؤسسات التي تتمتع بخصائص أخلاقية، لأن بيئة العمل تؤدي دورًا حيويًا في تحقيق السعادة التنظيمية.

كما ذكرت دراسة العون (٢٠١٩) أن انخفاض مستوى السعادة التنظيمية في المدارس يؤدي إلى زيادة مستوى الدوران الوظيفي، وكثرة غياب المعلمين، وضعف جودة العمل، وانخفاض الإيجابية، في حين أن شعور المعلم بالسعادة، والرفاهية النفسية يساعد في تحقيق نمو نفسي جيد للطلاب، كما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية، ويساعد على تنمية وتقدم المجتمع.

وعند فحص الدراسات السابقة ومراجعتها تبين أن عدد من الدراسات تناولت متغير القيادة الأخلاقية وربطته بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل: دراسة الزهراني (٢٠٢٠) التي تناولت درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قنوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

و دراسة ذاكر (٢٠١٩) التي تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم محايل عسير، و كما ظهرت دراسات عديدة سابقة للتعرف على السعادة التنظيمية مثل: دراسة آل مدواي (٢٠٢١) التي تناولت الإسهام النسبي للسعادة المؤسسية وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة- على حد علم الباحثة- وجدت ندرة في الدراسات التي تتناول جانب تأثير القيادة الأخلاقية على زيادة مستوى السعادة التنظيمية في المدارس، كذلك اتضح قلة تبني مفهوم السعادة التنظيمية في الإدارة بشكل عام، والتربوية بشكل خاص.

كما لوحظ غياب تطبيق معايير السعادة التنظيمية، وإنشاء أقسام خاصة فيها على مستوى وزارة التعليم، والإدارات التعليمية في المناطق والمحافظات، على الرغم من أهميتها، وتأثيرها في أداء المعلمات بشكل مباشر، ومن هنا فقد ظهرت الحاجة لتسليط الضوء على مشكلة الدراسة والتي تتمثل في التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن.

**أسئلة الدراسة: تتمثل أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن؟ ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:-**

١. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (الخصائص الشخصية الأخلاقية، والسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية) لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهن لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات العمل في المدرسة، وعدد الطالبات)؟

٣. ما مستوى السعادة التنظيمية بأبعادها (السعادة بالرضا عن التوازن بين الحياة والعمل، السعادة بالرضا الوظيفي، السعادة برفاهية العاملين) لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظرهن؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهن لمستوى السعادة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات العمل في المدرسة، وعدد الطالبات)؟

٥. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن؟

**أهمية الدراسة:** تستمد الدراسة الحالية أهميتها من الآتي:-

أولاً: الأهمية النظرية:

١. حداثة موضوع القيادة الأخلاقية على المستوى الأكاديمي من حيث الطرح والتطبيق والتوجه المستقبلي لهذا النمط من القيادة التربوية، ومن المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في إثراء المكتبة المحلية، والعربية في مجال القيادة بشكل عام، والقيادة الأخلاقية بشكل خاص.

٢. من خلال البحث في مصادر المعرفة-على حد علم الباحثة- هناك ندرة في الدراسات والأبحاث العلمية على المستويين: المحلي والعربي التي تتناول موضوع الدراسة الحالية في المنظمات التربوية.

٣. يتوقع أن تثير نتائج هذه الدراسة اهتمام الباحثين لِطَرَقِ الموضوع من جوانب مهمة لم تشملها حدود الدراسة الحالية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية.

١. تتوافق هذه الدراسة مع التوجهات العامة لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، والتي تعنى بأعداد المعلمين، والقيادات التربوية، وتأهيلهم وإيجاد بيئة عمل إيجابية داعمة للتطوير المستمر؛ مما يساعد في رفع الكفاءة، ومستوى أداء العاملين في الميدان التربوي.

٢. تدعم هذه الدراسة توصيات المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاعات التعليمية (٢٠٢١)، وهي ترسيخ ممارسات القيادة الأخلاقية التي ظهرت بجلاء في مدارس التعليم العام من خلال إدارة الإشراف التربوي، وقسم القيادة المدرسية وتعزيز أساليب بنائها، وتطوير ممارساتها، وآليات تمكينها، وتوثيق الفوائد، والدروس المستفادة من تجاربهم في هذا النمط القيادي المهم.

٣. قد تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن في إعداد برامج تدريبية لمديرات المدارس في التعليم العام تختص بزيادة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية، وربطها بالسعادة التنظيمية.

٤. يؤمل في نتائج هذه الدراسة أن تعطي تغذية راجعة لمديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن فيما يتعلق بدرجة ممارستهن القيادة الأخلاقية، ومستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمات بشكل يحفزهن على تعديل إستراتيجياتهن، وسلوكياتهن، والقيام بواجباتهن، ومهامهن بشكل أفضل.

٥. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه متخذي القرار في وزارة التعليم بشكل عام وإدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن بشكل خاص إلى ضرورة تعزيز السعادة التنظيمية في المدارس؛ لما لها من أهمية في زيادة الإنتاجية في العمل، والولاء، والأداء، والرضا الوظيفي للعاملين فيها.

## أهداف الدراسة.

**الهدف الرئيس:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، ومستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن.

## الأهداف الفرعية.

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (الخصائص الشخصية الأخلاقية، والسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية) لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات.
2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهن لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات العمل في المدرسة، وعدد الطالبات).
3. التعرف على مستوى السعادة التنظيمية بأبعادها (السعادة بالرضا عن التوازن بين الحياة والعمل، والسعادة بالرضا الوظيفي، والسعادة برفاهية العاملين) لدى معلمات المدارس الحكومية بنات، في محافظة حفر الباطن، من وجهة نظرهن.
4. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهن لدرجة السعادة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات العمل في المدرسة، وعدد الطالبات).
5. الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية،



ومستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن.

### حدود الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:-

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية بنات في محافظة حفر الباطن وفق الأبعاد الآتية: (الخصائص الشخصية الأخلاقية، والسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية)، وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمات وفق الأبعاد الآتية: (السعادة بالرضا عن التوازن بين الحياة والعمل، والسعادة بالرضا الوظيفي، والسعادة برفاهية العاملين).
2. الحدود البشرية: تشمل الحدود البشرية جميع معلمات مراحل التعليم العام (الابتدائي، والمتوسط، والثانوي) للمدارس الحكومية بنات في محافظة حفر الباطن.
3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على كافة المدارس الحكومية بنات لجميع مراحل التعليم العام (الابتدائي، والمتوسط، والثانوي)، في محافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية.
4. الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤٣هـ - ٢٠٢١م.

### مصطلحات الدراسة.

أولاً: القيادة الأخلاقية (**Ethical Leadership**): عرفها أكريم (٢٠١٢) بأنها: مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة؛ مثل المصداقية، والأمانة، والعدالة، والرحمة...، الصادرة عن القيادات الإدارية، قاصدة بذلك تعديل وتعزيز وتحسين السلوكيات بين مرؤوسيه؛ وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، وتشجيع القرارات الأخلاقية؛ وذلك من أجل تحقيق منافع لكافة الأطراف ذات العلاقة

بالمؤسسة (ص.١٠١٢).

ويمكن تعريف القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها: مجموعة من السلوكيات والأفعال القيادية تقوم بها مديرة المدرسة الحكومية في محافظة حفر الباطن، والمتمثلة في: الخصائص الشخصية الأخلاقية، والسلوكيات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، والتي بدورها تعمل على تفعيل الجوانب الإيجابية لدى المعلمات، والتي تم قياسها بالإجابة عن العبارات في الجزء الخاص بالقيادة الأخلاقية بأداة الدراسة الحالية.

ثانياً: السعادة التنظيمية (**Organizational happiness**): عرفها العنزي (٢٠٠١) بأنها: «حالة من التوازن الداخلي، يسودها عددٌ من المشاعر الإيجابية؛ كالرضا، والابتهاج، والسرور، والتي ترتبط بالجوانب الأساسية للعمل» (ص.٣٧).

ويمكن تعريف السعادة التنظيمية إجرائياً بأنها: شعور المعلمات في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن بالإيجابية، والرضا والاستقرار الوظيفي؛ مما يزيد في إنتاجيتهن، ودافعتهن للعمل، والرفع من مستويات الأداء الوظيفي والولاء، والالتزام التنظيمي، والتي تساعد بدورها في تحقيق أهداف المدرسة، ووزارة التعليم، والتي تم قياسها بالإجابة عن العبارات في الجزء الخاص بالسعادة التنظيمية بأداة الدراسة الحالية.

### الإطار النظري.

وتم استعراض الأدبيات التربوية النظرية المتعلقة بالمحاور الرئيسة للدراسة حول موضوع درجة ممارسة القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية، والخلفية النظرية، والمعرفية التي تم الاعتماد عليها في بناء إطار مفاهيمي يساعد على فهم وتحليل موضوع الدراسة، والإفادة مما ورد بها من مضامين، وأفكار في تحديد أبعاد الدراسة، وبناء أدواتها، ورسم منهجها.

## المبحث الأول: القيادة الأخلاقية.

**أولاً: مفهوم القيادة:** بالنظر إلى موضوع القيادة، وأهميته كأحد أهم مواضيع العلوم الإنسانية بشكل عام، والإدارية بشكل خاص؛ فقد كثرت البحوث، والدارسات التي تناولته؛ مما أدى بدوره إلى كثرة المفاهيم المتعلقة به. وبالرغم من القِدَم وهذه الكثرة؛ فإن الفكر الإداري لم يستطع أن يصل إلى مفهوم محدد وشامل للقيادة.

وقد عرفها الطويل (٢٠٠١) بأنها: عملية توجيه العاملين، والإشراف عليهم؛ حيث إنهم مسؤولون عن تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط، ويتحمل القائد التربوي مسؤولية توفير الدافعية للعاملين مهما كانت دقة الخطط، أو كفاءة التنظيم. ويمكن أن نأخذ من هذا التعريف أن القائد يتصدر الجميع، ويقودهم إلى ما ينفعهم، ويرشدهم، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم، وهو المسؤول الأول عن تنفيذ الخطط في أي منظمة (ص.٤٧).

في حين عرف العمري (٢٠١٤) القيادة بأنها: «النشاط الذي يمارسه شخصٌ للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه» (ص.٩).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من أجل تحفيزهم للعمل، وإنجاز الأهداف المطلوبة، كما أن القيادة عملية تفاعل ذات تأثير تبادلي إيجابي بين القائد، والمرؤوسين؛ حيث يتحلى القائد بصفات ومهارات وقدرات عملية، وعلمية، وذهنية.

## ثانياً: التطور التاريخي لنظريات القيادة.

لقد وُجِدَت القيادة منذ أن خلق الله البشرية، وشغلَ موضوعَ القيادة العديدَ من المفكرين، والفلاسفة، والباحثين؛ حيث تم تناول موضوع القيادة من جوانب مختلفة، وعديدة. ولم تظهر القيادة بشكلها العلمي إلا في بداية القرن العشرين؛ حيث بدأت الدراسات والبحوث الإدارية في الظهور والتوسع؛ للتعرف على طبيعة القيادة، وتحديد مفهومٍ شامل لها.



وعليه يمكن دراسة القيادة من خلال عرض أبرز النظريات وفقاً لتطورها التاريخي والتنظيمي، وأولى هذه النظريات هي نظرية الصفات والسمات القيادية، وهي من النظريات التقليدية في مجال القيادة اهتم بها العلماء خلال بداية القرن العشرين؛ لمعرفة ما الذي جعل أناساً معينين قادة عظماء، ويعتمد مفهوم هذه النظرية على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على بعض السمات الشخصية القيادية للفرد بعد أن رفضت نظرية السمات أو الصفات كأساس للتعرف على القادة (المخلافي، ٢٠١٧).

كما انبثقت نظرية أخرى، أو مدخل آخر للقيادة كما ذكر «نورث هاوس» Northouse (2018/2013)، وهي مدخل المهارات الذي يحول التركيز من خصائص الشخصية التي تعد فطرية إلى حد كبير وثابتة إلى التركيز على المهارات والقدرات التي يمكن تعلّمها وتطويرها.

حيث يرى المخلافي (٢٠١٧) أن المدخل التحويلي في القيادة يعد من أهم المداخل المعاصرة التي ركزت عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات، ويمكن أن تكمن أهمية القيادة التحويلية في تركيزها على جوهر التحفيز، وتطوير التابعين، وهي العملية التي تغير الأفراد، وتحولهم، وتركز على القيم، والأخلاق، والمعايير، والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل القيادة التحويلية على تقييم دوافع الأفراد، وإشباع حاجاتهم، ومعاملتهم بإنسانية.

وظهرت العديد من المفاهيم التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية مثل مفهوم هيفيتز (Heifetz)؛ حيث يرى أن من واجبات القائد هو مساعدة التابع في صراعه مع التغيير، ونموه الشخصي، ومفهوم بيرنز (Burns) الذي يشير إلى أنه من الضروري للقيادة مشاركة ومساعدة الأتباع في صراعاتهم الشخصية، وأن الفكرة المشتركة بين هذه المفاهيم هي أن العلاقة بين القائد والتابع تعدّ مركزيةً بالنسبة للقيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى ذلك تؤكد هذه المفاهيم جميعها أنه من الضروري بالنسبة للقيادة أن يهتموا بشكل دقيق بحاجات أتباعهم الخاصة.

ومن خلال استعراض التطور التاريخي للنظريات التي اهتمت بالقيادة، والمرؤوسين يُلاحظ تعدد الآراء، ووجهات النظر حولها، فمنهم من اهتم بصفات القائد، وآخرون بسلوك القائد، بينما ظهرت نظريات تهتم بالصفات، والسلوك، والموقف القيادي في آن واحد، وتتلخص هذه النظريات في القول بأن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه بما يتناسب مع الموقف، ومع المرؤوسين؛ لتحقيق أهداف مشتركة بينهم.

### ثالثاً: مفهوم الأخلاق:

تعد الأخلاق ركيزة مهمة للفرد، والمجتمع باعتبارها عنصراً موجهاً لسلوك الأفراد، كما أنها تساعد في تقويم وإصلاح السلوكيات غير الأخلاقية، وتساعد الأخلاق بدورها على اتزان شخصية الفرد، وبناء الإرادة لديه، فيختار الفضيلة أو الرذيلة، بالإضافة إلى أنها تحفظ للمجتمع هويته واستقراره وتقدمه.

وتؤدي الأخلاق دوراً مهماً في حياة الشعوب على اختلاف أجناسها، وأماكن وجودها، والفلسفات التي تتبناها. وينعكس أثر الأخلاق في سلوك الأفراد، بحيث يصبح سلوكهم متصفاً بالثبات والتماسك، وعندئذ تشكل الأخلاق أحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى الأفراد (الشتوي، ٢٠١٦).

**تعريف الأخلاق: عرف ابن منظور (٢٠٠٣) الأخلاق بأنها: الخُلُق: الخلق؛ أعني: الطبيعة، والجمع: أخلاق، وفي التنزيل: (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) [القلم: ٤]. وفي الحديث: (ليس في الميزان أثقل من حُسن الخلق). والخلق: بضم اللام وسكونها، هو الدين، والطبع، والسجية، وحقيقته أنه صورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه، وأوصافها، ومعانيها المختصة بها؛ ولهذا تكررت الأحاديث في مدح حسن الخلق في غير موضع (ص. ١٤١).**

وقد استخدم الإمام الغزالي اصطلاح «الأخلاق» و«الخلق»؛ للدلالة على الأنماط المتسقة من سلوك الفرد؛ حيث يقول: «الخلق عبارة عن هيئة في النفس راسخة، عنها

تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة خلقًا حسنًا، وإن كان الصادر عنها أفعالًا قبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خلقًا سيئًا» (بخاري، ٢٠١٠، ص. ٢٩٢).

#### رابعاً: النظريات الأخلاقية:

١. نظرية السعادة: جاءت هذه النظرية في الفلسفة الغربية ردًا على نظرية اللذة، وتعد السعادة هي الخير الأعظم على عكس اللذة الجزئية المتغيرة باستمرار، ولقد كان لنظرية السعادة أثرٌ كبير في تاريخ الفلسفة الخلقية، وكانت هناك تصوراتٌ للفلاسفة اليونانيين، والمسلمين؛ حيث يرى سقراط أن غاية الأخلاق هي السعادة.

وأتى بعد ذلك أفلاطون فيرى أن السعادة مقترنة بالعدالة التي تحقق في اعتدال قوى النفس الثلاث الشهوية، والغضبية، والعقلية، وتأثر الفلاسفة المسلمون بأراء الفلاسفة اليونان، ولكن مع إضافة البعد الديني من حيث إن السعادة هي غاية الإنسان، وإن الطريق إليها هو السلوك الفاضل (الطروانة، ٢٠١٢).

٢. نظرية الواجب: وتختلف نظرية الواجب عن نظريات الأخلاق الأخرى؛ مثل نظرية اللذة، والسعادة، والمنفعة؛ حيث جمعها تعد نظريات غائية؛ أي التي تحكم على الفعل الخلقى بالاستناد إلى آثاره، أو نتائجه، بالمقابل نظرية الواجب تحكم على الفعل الخلقى لا بالنظر إلى آثاره، أو نتائجه؛ بل تحكم عليه في ذاته.

٣. نظرية المنفعة: إن هذه النظرية من أكثر النظريات انتشارًا في العصور المتقدمة، وتعد نظرية المنفعة صورة معدلة لنظرية اللذة من جهة، ولنظرية السعادة من جهة أخرى، ولهذا فنظرية المنفعة الفردية التي تحدث عنها «هوبز» (Hobbes ١٦٧٠-١٥٨٨).

ويرى الكرد (٢٠٢٠) أن النظرية النفعية لها الفضل الكبير في إيقاظ العقول، ومطالبتها بأن تكون غير متحيزة في أحكامها، فقد طلب من الشخص أن ينظر في مصالح الناس.

4. نظرية العدالة: السلوك الأخلاقي وفقاً لنظرية العدالة هو السلوك الذي يستند إلى معاملة الآخرين بعدالة، وحيادية، ومساواة، اعتماداً على قواعد قانونية؛ لذا فإن معيار الحكم على القرار الإداري هو مقدار عدالته، ومساواته بين الجميع (Rahim, 2000).

إن أصحاب النظرية قد قالوا: إن الأساس فيها هو معاملة كل الأفراد بعدالة عند اتخاذ القرارات، وهناك نوعان من العدالة هما: عدالة إجرائية، وعدالة توزيعية، فالعدالة الإجرائية تكمن في تطبيق القوانين، أما العدالة التوزيعية فتتضمن المكافآت، والعقوبات، وتتأكد من أن العاملين قد استلموا مكافآتهم، أو أنه لا توجد هناك مكافآت (Moore et al., 2019).

بموجب هذه النظريات يمكن أن يُلاحظ الاختلاف في آراء العلماء حول تحديد قياس معين للأفعال التي يقوم بها الفرد؛ حيث ارتبط تحقيق كلٍّ من: نظريات السعادة، والمنفعة، والواجب، والعدالة بالأخلاق الحميدة التي يتحلى بها الفرد.

#### خامساً: القيادة الأخلاقية:

مع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجهٌ جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، تبعه توجه مشابه في المنظمات التربوية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية، والوصاية، وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار، وتعزيز نمو المرؤوسين، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المنظمة، ونوعية إنتاجها، والاعتناء بالعامل، والاهتمام به، ومن بين تلك الأنماط والنماذج القيادة الأخلاقية، فالقيادة الأخلاقية معنية بتطوير معايير الأداء لدى العاملين بشكل إيجابي (أبو تينة وآخرون، ٢٠٠٧).



وتساهم العلاقة التي بين القائد والأتباع في هذه العملية في الرفع من مستوى الأخلاق لدى كلٍّ من: القائد، والتابع؛ حيث يرى بيرنز (Burns) أن مسؤولية القائد مساعدة الأتباع في تقويم قيمهم، وحاجاتهم الخاصة؛ من أجل الارتقاء بهم إلى مستوى أعلى من الأداء؛ أي إلى مستوى التأكيد على قيم مثل الحرية، والعدالة، والمساواة (Northouse, 2018/2013).

ونستنتج من ذلك أن القادة الأخلاقيين ليسوا مجرد أشخاص يمتلكون خصائص أخلاقية، لكنهم -أيضًا- مدراء أخلاقيون؛ حيث يمكنهم التأثير على العاملين بهدف تطوير السلوك الأخلاقي، بالإضافة إلى تقديم ملاحظات مباشرة حول سلوك العاملين من خلال المكافأة، وتعزيز السلوك الإيجابي، ومعاقبة السلوك السلبي، ومحاولة إصلاحه.

### مفهوم القيادة الأخلاقية:

لقد عرفها عددٌ من أبرز علماء القيادة الذين تناولوا قضايا ذات علاقة بالأخلاق، والقيادة؛ إذ عرفها (بروان وآخرون، 2005، Brown et al.) بأنها: «مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معياريًا من خلال الأفعال، والعلاقات الشخصية، وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي، واتخاذ القرارات» (p.120).

ومن وجهة نظر أخرى يرى عابدين (٢٠١٢) أنها: «إظهار سلوكيات قيادية ملائمة، ومؤثرة، تلتزم بالمعايير المعتمدة، والمقبولة في التصرفات الشخصية، ومع الآخرين، وترويج تلك السلوكيات على الأتباع والزملاء» (ص.٣٢٧).

### سادسًا: أهمية القيادة الأخلاقية للمؤسسات التربوية:

تعتبر التربية هي المحرك الفعال لنهضة الأمم والشعوب، وتقدمها، والأداء الأكثر فاعلية للتغيير، وتطوير المستقبل؛ لما لها من آثار إيجابية في دفع حركة المجتمع، وبناءه، والارتقاء

بها، ويتوقف نجاح التربية في أداء مهمّاتها على قيادتها المسؤولة عن سير العملية التربوية، وتنظيمها، وتوجيهها بما يحقق الأهداف المتوخاة منها، وتوفير فرص الإبداع والتطوير للعاملين معها، ومن ثم تحقيق أهداف المنظومة التربوية على الوجه الأكمل (الشتوي، ٢٠١٦).

وتتجلى أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية في تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن يظهر تأثيرها الإيجابي في بيئة العمل الإداري داخل المؤسسة، سواء في العلاقات الإنسانية، أو منهجية العمل الإداري، أو الاتجاهات الشخصية للقيادة؛ إذ إنها تبصرهم بالتزاماتهم الأخلاقية، والتوعية بأبعاد الرسالة الإدارية، والأخلاقية التي يجب أن يحملوها تجاه الفرد، والمجتمع (فطاني، ٢٠٢٠).

### سابعاً: نظريات القيادة الأخلاقية:

هناك نظريات متعددة لدراسة القيادة الأخلاقية؛ حيث إن كل نظرية تركز على جانب معين. ويمكن تلخيص هذه النظريات على النحو الآتي:

١. **نظرية التعلم الاجتماعي "Social Learning Approach"**: يقصد بالتعلم الاجتماعي: اكتساب الفرد استجابات، أو أنماطاً سلوكية جديدة من خلال إطار اجتماعي، وهي نظرية قدمها «باندورا» (Bandura)؛ حيث أصبحت نظرية باندورا من النظريات المألوفة في دراسة الشخصية، كما أنها تعتبر من النظريات المقبولة في المجال الأكاديمي؛ حيث إنها تركز على البحوث التجريبية، وتحاكي الأسلوب العلمي في وضوحها ودقتها.

٢. **نظرية التبادل الاجتماعي "Social Exchange Approach"**: ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي في نهاية عقد الخمسينات من القرن العشرين، عندما نشر رائدا التبادل الاجتماعي ثيوت وكيلي كتابهما «علم النفس الاجتماعي للجماعات»، وعندما بدأ جورج

هومانز ١٩٣٣ ونشر كتابه «السلوك الاجتماعي وأشكاله الأولية» عام ١٩٥٩؛ مما يعزز من قوة هذه النظرية بين النظريات الاجتماعية الأخرى؛ حيث لا تهتم هذه النظرية فقط بالأفراد؛ بل بالجماعات، والمؤسسات، والمجتمعات على حد سواء، سواء أكانت محلية أم المجتمعات الكبيرة.

وأشار بيرنز (Burns 1978) المشار إليه في «نكادي» (Nkadi, 2013) إلى أنه من الضروري للقيادة أن يقوموا بمشاركة ومساعدة الأتباع في صراعاتهم الشخصية، كما يرى أن من مسؤولية القائد مساعدة الأتباع في تقويم قيمهم، وحاجاتهم الخاصة؛ من أجل الارتقاء بهم إلى مستوى أعلى من الأداء.

### ثامناً: القيادة الأخلاقية في الفكر الإسلامي:

يعد الإسلام في حقيقته نظام حياة متكاملًا يتكون من العقيدة، والشريعة، والعبادات، والأخلاق، ويقول الرسول ﷺ: (إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق)، وقد أخذ الإسلام ما وجده من الأخلاق الحميدة، وعدها أخلاقًا إسلامية، سواء ما كان منها ثمرة للعقل الإنساني الراشد، أو النظرة البشرية، ويعد القرآن الكريم، والسنة النبوية مصدرين للأخلاق الإسلامية، بحيث يكون دور العقل في الفهم، والإدراك والتحليل لما جاء به القرآن الكريم، والسنة المطهرة من مفاهيم أخلاقية (الطروانة، ٢٠١٢، ص. ٦٣).

ويرى المحوري (٢٠١٨) أن هناك مجموعة من الأخلاق التي تمثل الكفايات التي ينبغي أن تتوافر في القادة الأخلاقيين، وهذه الأخلاق قد تمثل مفاتيح القيادة الأخلاقية الناجحة، والفعالة، ومن بعض هذه الكفايات ما يأتي:

1. الأمانة والقوة: يقول الله -تبارك وتعالى-: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (القصص: ٢٦). فالأمانة، والقوة خُلقتان مهمّتان للقائد، وهما لا ينفصلان عن بعضهما، بدليل

ما روي عن أبي ذر -رضي الله عنه- حين قال: قلت يا رسول الله، ألا تستعملني، قال: «فضرب بيده على منكبي ثم قال يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها»، فلم يولِّه الرسول ﷺ الأمانة لضعفه، فالقائد يحتاج إلى القوة -وهي من أبرز صفاته- حتى يكون قادرًا على القيام بواجباته. والقوة هي: مجموعة من الخبرات، والمهارات، والمعارف التي ينبغي أن تتوفر في القائد كي يزاوِل عمله بفعالية، والأمانة تعني بالنسبة للقائد الحرص على أداء واجبه كاملاً في العمل الذي يكلف به.

2. الشورى: تعد الشورى من أهم واجبات القائد الأخلاقي، وهي منصوص عليها في القرآن الكريم، ولها سورة باسمها؛ وذلك دليل على أهميتها، يقول الله -عز وجل-: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران: ١٥٩).

3. اللين: يقول- تبارك وتعالى-: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفُضِّضُوا مِنْ حَوْلِكَ...﴾ (آل عمران: ١٥٩). إن هذه الآية قاعدة من قواعد القيادة في القرآن الكريم، وهي طريقة من طرق التأثير على الأتباع، وتبرز أهم ملامح النجاح للقيادة، وإن هذه الآية تؤكد أن اللين ليس ضعفاً مذموماً؛ بل قوة محمودة، والقائد اللين يمنح أتباعه الثقة، ويشجعهم على الابتكار، والإبداع، بعكس القائد الفظ.

4. الصدق: إن الصدق من أعظم الصفات التي ينبغي أن تتوفر في القائد، وهذه الصفة كانت من صفات النبي -ﷺ-، فكان يُلقب قبل بعثته بالصادق الأمين، كما أن إيجابيات الصدق وفوائده بالنسبة للقائد كثيرة، فهو يكسبه احترام الآخرين، وثقتهم (ص.ص. ٢٨-٢٩).

لذلك يمكننا القول إن القيادة الأخلاقية تعني أن يكون القائد قدوةً حسنةً، وأنموذجاً لجميع العاملين؛ وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأخلاق الحميدة، والمبادئ التي



يجب أن يتصف بها القائد الأخلاقي؛ مثل العفو، والنصح، والتحفيز، والشورى، والتواضع، وغيرها من أخلاقيات القيادة.

### معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية:

وقد أشار الطويل (٢٠١٩) إلى عدد من الأسباب التي يمكن أن تعوق تطبيق القيادة الأخلاقية، ومنها: الفشل في التفهم الإيجابي والصحيح للمقصود من مصطلح القيادة، ومن أنها في جوهرها سلوك أخلاقي الهدف من ورائه تجسيد المصلحة العامة، وأيضًا تخلخل بُعد الإيمان واهتزازه؛ مما يحد من أثر البعد الأخلاقي، ويهمشه، بالإضافة إلى ضعف الدراية بمدخل السلوك الأخلاقي، ومعناه، وبكيفية غرسه في أذهان العاملات، وفي مناخ عمل المنظمة.

### المبحث الثاني: السعادة التنظيمية.

يعد موضوع السعادة التنظيمية من الاتجاهات الحديثة في السلوك التنظيمي للمؤسسات والمنظمات بمختلف أنواعها وتوجهاتها، ونالت الدراسات التي ركزت على دراسة العلاقة الارتباطية بين مستوى السعادة التنظيمية، وارتفاع الأداء والرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، والدافعية في العمل اهتمام الكثير من الباحثين، والكتاب، والمفكرين؛ لما وجد في تطبيقها في بيئة العمل من تحقيق مميزات عديدة ومنافع تعود بالإيجاب للمنظمة والعاملين فيها.

**أولاً: مفهوم السعادة:** ولعل أشهر من تناول موضوع السعادة من الأوروبيين الفيلسوف اليوناني أفلاطون، الذي أكد على الجانب الأخلاقي في السعادة؛ حيث كان يرى أن السعداء الحقيقيين هم أصحاب المبادئ السامية، ويتمتعون بالأخلاق الحميدة، بالإضافة إلى الفيلسوف إبيقور الذي كان يؤيد نظرية أفلاطون للسعادة، فضلاً عن العلماء المسلمين،

وأشهرهم: الفارابي، وابن رشد، وقد شايع أفلاطون في مفهوم السعادة الفيلسوفان: سقراط وأرسطو؛ حيث اتفقا معه على مضمون السعادة المعنوي وجوهرها الأخلاقي، ومن زاوية أخرى يرى كلٌّ من: الفارابي وابن رشد، أن السعادة هي الخير المطلوب لذاته (العور، ٢٠١٧).

وتعرف السعادة اصطلاحًا كما ذكرها البعلبكي (٢٠١٦) بأنها: «شعور بالارتياح والرضى والانبساط، وحالة من الفرح تنجم عن إشباع الرغبات وطيب النفس، وهي ضد الشقاء والتعاسة» (ص. ٧٢٨). ومن جانب آخر يعرفها أرجايل (١٩٩٣/٢٠٠١) بقوله: «من الناحية الانفعالية السعادة هي الشعور باعتدال المزاج، ومن الناحية المعرفية التأملية السعادة هي الشعور بالرضا وتحقيق الذات، وطمأنينة النفس» (ص. ٦٦).

من جانب آخر عرف سيلجمان (2005) (Seligman) السعادة بأنها: رعاية مناحي قوة الإنسان الأساسية، واستخدامها يوميًا في الحب والعمل واللعب ورعاية الأسرة، كما يقسم السعادة على ثلاثة مكونات تتمثل بما يأتي: الجانب الانفعالي: وهو يعبر عن مشاعر البهجة والتفاؤل التي يشعر بها الفرد تجاه موقف معين، والجانب العقلي: يعبر هذا الجانب عن قناعة الفرد ومعتقداته، وتنتج عن طريق التربية والمعتقدات الدينية، والمكون الأخير هو جانب الارتياح النفسي: فالإنسان الذي يعاني هو إنسان غير سعيد، ويرافقه دائمًا الشعور بالاكتئاب الذي يوصله إلى التعاسة.

**ثانيًا: نظريات السعادة:** حاولت العديد من النظريات تفسير السعادة، كما ذكرها العيسى (٢٠١٥)؛ فقد اتجهت بعض النظريات إلى الجوانب البيولوجية في تفسيرها للسعادة، واتجه بعضها الآخر إلى قياس النفسية، ومن هذه النظريات ما يأتي:

**أولًا: نظرية الهدف:** تعتمد هذه النظرية في تفسيرها للسعادة على مدى تحقيق الفرد لأهدافه؛ إذ إن الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم، ويدركون حقيقتها وأهميتها بالنسبة لهم، وينجحون في تحقيقها؛ يشعرون بدرجة أعلى من السعادة مقارنة بأولئك الذين لا يدركون حقيقة أهدافهم.

**ثانيًا: نظرية التكيف:** تشير هذه النظرية إلى أن السعادة تعتمد على درجة تكيف الفرد مع المستجدات المحيطة به، وبيئته التي يعيش فيها؛ فالأفراد الذين يستطيعون التكيف بسهولة مع الظروف المحيطة بهم، يكونون أكثر سعادة مقارنة بالأفراد الذين لا يستطيعون التكيف أو يتكيفون بصورة بطيئة، وتبين أن تأثير الأحداث الإيجابية أو السلبية يختلف نتيجة للتكيف.

**ثالثًا: نظرية النشاط:** تفترض هذه النظرية أن السعادة هي إحدى النتائج المترتبة على القيام بأي نشاط مفضل، وأن النشاط -بحد ذاته- يجلب السعادة أكثر من النتائج المترتبة عليه، وتكون أكثر إمتاعًا حينما يتمشى التحدي مع مستوى مهارات الفرد.

### ثالثًا: السعادة في المنظور الإسلامي:

ترتكز فكرة السعادة في الإسلام على العقيدة الإسلامية السمحة التي ترى أن السعادة مرتبطة بسعادة الفرد وسعادة الجماعة، وصولًا إلى سعادة المجتمع الإسلامي الذي تسوده العدالة والكفاية لكل أفراد، كما أن السعادة تتحقق للفرد من خلال مرضاة الله، وتحقيق النفع للجماعة، وأن التزام مكارم الأخلاق التي أمر بها الإسلام، واجتناب نقائص

الأخلاق التي نهى عنها الإسلام هي من الأعمال الصالحة التي تحقق السعادة في الآخرة.

والسعادة هي غاية الأخلاق ونتيجة الفضائل، وحسن الخلق طريق سعادة الإنسان؛ حيث يقول رسول الله ﷺ: (من سعادة المرء حُسن الخلق، ومن شقاوته سوء الخلق)، وأكثر من ذلك فإن النظام الإسلامي يربط بين سعادة الفرد والجماعة وسعادة المجتمع بأسره، فقد رأى أن أعلى درجات الفضيلة تكمن في الإيثار الذي يعني تغليب مصلحة الجماعة على المصلحة الذاتية للفرد (الطروانة، ٢٠١٢، ص. ص. ٧٤-٧٥).

#### رابعاً: السعادة التنظيمية:

إن تحقيق السعادة التنظيمية مرتبطٌ بشكل كبير بمكان العمل؛ فإذا كانت بيئة العمل تنمي لدى العاملين فيها بعداً معنوياً وإيجابياً في حياتهم يتجاوز مجرد الحصول على الراتب؛ فإنها بالتالي تحقق السعادة للعاملين فيها، وسينعكس ذلك إيجابياً على إنتاجيتهم وإبداعاتهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها، ويعطي المؤسسة بعداً إنسانياً بعيداً عن لغة الأرقام والخسائر (القرعان، ٢٠١٧).

ويشير «كروبانزلنو ورايت» (Cropanzano and Wright, 2001) إلى أن الأفراد السعداء هم أكثر استفادةً من الفرص المتاحة في بيئات عملهم، وكذلك هم أكثر مساعدةً لزملائهم في العمل، وأكثر ثقةً وتفاؤلاً، ويشيران إلى أن الأفراد غير السعداء هم أقل أداءً من الناس السعداء.

من جانب آخر يرى «كوكي» (Cooke 2015) أن العلاقة بالقائد هي أحد العوامل التي تؤثر على السعادة التنظيمية، وهذه العلاقة ليست مرتبطة فقط بما يفعله القائد؛ بل أيضاً بالأسلوب والمزاج الذي يتم فيه التواصل بين القائد والعامل، الأمر الذي يضع عبئاً كبيراً

على القادة في محاولة تطوير كيفية تعاملهم مع العاملين، وقدرتهم على التواصل الجيد الذي يترك في النهاية أثرًا مباشرًا على الإنتاجية والتميز بالعمل.

### مفهوم السعادة التنظيمية:

من خلال الاهتمام بعلم النفس الإيجابي، كانت هناك أهمية متزايدة بدراسة الظواهر الإيجابية داخل المؤسسات، مثل: الرضا الوظيفي، ورفاهية العاملين، والتوازن بين الحياة والعمل، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي في مكان العمل؛ ما أدى إلى ظهور مفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي الذي يركز على الظروف النفسية الإيجابية الفردية، وقوة الموارد البشرية التي تتعلق بسعادة العاملين وتحسين الأداء.

ويرى (Harris) المشار إليه في (أبو ليفة، ٢٠٢١) أن السعادة التنظيمية فكرة جذابة للدراسة والتحليل، على الرغم من وجهة نظر البعض بأن مفهوم السعادة التنظيمية مفهوم خاطئ؛ لأن السعادة التنظيمية مرتبطة بالأشخاص وليس المنظمات، ولكن يمكن أن تستمد المنظمات سعادتها من سعادة أفرادها، أو أن تكون السعادة التنظيمية مرتبطة فقط بالمنظمات الأخلاقية، وعرفها (Harris) بأنها عبارة عن مجموعة سعادة الأفراد داخل التنظيم.

في ذات السياق، يؤكد «ريبول وآخرون» (Ripoll et al, 2017) أهمية السعادة التنظيمية في بيئة العمل؛ لما فيها من زيادة في الإبداع والابتكار والإنتاجية، ويؤكدون أن مفهوم السعادة التنظيمية أوسع مجالًا من مجال مفهوم الرضا الوظيفي في المؤسسات، ويرى القرعان (٢٠١٧) أن هناك ارتباطًا قويًا بين السعادة التنظيمية للعامل وسعادته في حياته الشخصية؛ لذلك فإن الاهتمام بالتغيرات المهمة في الحياة الشخصية للعاملين له تأثير مهم، وهناك العديد من المؤسسات التي قامت بإعداد وتأسيس برامج لدعم حياة العاملين الشخصية، والأسرية، والترفيهية.



## خامساً: نظريات السعادة التنظيمية:

1. **نظرية العلاقات الإنسانية لـ (Elton Mayo 1933):** نظرية العلاقات الإنسانية هي التي تم تطويرها تحت إشراف إلتون مايو (Elton Mayo) أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عام ١٩٢٧ وعام ١٩٣٢، المعروفة بدراسة هوثورن التي تمت في شيكاغو بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين؛ حيث يعد مايو (1933 Mayo) رائد نظرية العلاقات الاجتماعية.

وقد عرف مايو (Mayo) المشار إليه في (فليه وعبدالمجيد، ٢٠٠٩) العلاقات الإنسانية على أنها المهارة والقدرة على العمل بشكل فعال مع الآخرين، وتتضمن العلاقات الإنسانية، توفير المناخ الإداري المناسب للعاملين، والاهتمام بشخصياتهم، والتركيز على رفع النواحي المعنوية للعاملين في المؤسسة.

وذكر كومار ((Kumar,2016) أنه قد تناول مايو (Mayo) في دراسته هوثورن "The Hawthorne Studies" العديد من الموضوعات التي تخص الأداء، مثل الإجهاد في بيئة العمل وبعض المشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل، وكذلك مستوى الإنتاج، وشروط بيئة العمل المحيطة بالعاملين، وفترات الراحة المتاحة لهم خلال العمل، وقد أدت التجارب التي قام بها إلى نتائج أسهمت في تأسيس مسارات واضحة لأصحاب المؤسسات، في كيفية خلق بيئة محفزة ومنتجة، من خلال التركيز على الطابع الإنساني والاجتماعي في المعاملات.

## ٢. **نظرية العدالة لـ (John Adams 1963):**

ظهر مفهوم العدالة في بادئ الأمر في كتابات علم الفلسفة؛ ليعبر عن آراء الفلاسفة بشأن المفهوم، ثم ظهر في كتابات علم الاجتماع؛ ليعكس طبيعة الأخلاقيات الإنسانية؛ حيث تركز على أخلاقيات العمل على اعتبار أنها انعكاس لعميات التبادل الاجتماعي بين المنظمة والعاملين، ويستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة

التي اقترحها «أدمز» (Adams 1963))، وتستند نظرية العدالة التنظيمية على أن الأفراد يبحثون عن العدل أو المساواة في العلاقة الاجتماعية المتبادلة بين العامل والقائد.

ولقد ظهرت دراسة كلٍ من: الماضي والزواهره (Al-Madi & Al-Zawahreh, 2012) لتبرز أثر نظرية العدالة من الناحية العملية مثلاً، على أن تطبيق نظرية العدالة يساعد الإدارة على فهم نفسية العاملين بشكلٍ بناء، بالإضافة إلى أنها أضأت الطريق لأقسام الموارد البشرية في فهم طبيعة سلوك العامل، وأسباب تصرفه بطريقة معينة في مواقف عدة؛ ما يساعد في حل المشكلات قبل تفاقمها، وخاصة المشكلات التي تخص الأداء والكفاءة بالعمل.

**سادساً: أبعاد السعادة التنظيمية:** فيما يأتي عرضٌ للمحاور الثلاثة لأبعاد السعادة التنظيمية:

### ١. السعادة بالرضا الوظيفي:

يعد موضوع الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً على مستوى الفرد والمؤسسة؛ حيث إنه يلامس العنصر البشري الذي يعتبر من أهم مقومات العمل في المؤسسة، وعندما يتحقق للفرد رضاه عن مهنته التي يزاولها؛ فإن ذلك يؤثر على فاعليته وزيادة إنتاجيته، وبالتالي فاعلية المؤسسة التي يعمل بها وزيادة إنتاجيتها، ويعرف كلٌ من فليه وعبدالمجيد (٢٠٠٩) الرضا الوظيفي بأنه: «مشاعر الفرد تجاه وظيفته والنتائج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة له، وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة» (ص. ٢٥٩).

وأكدت دراسة سعادة (٢٠١٩) أنه ينبغي لموضوع الرضا أن يبقى موضع بحث ودراسة من قبل القادة؛ لأنه المحفز لرفع الأداء، باعتباره متغيراً مستقلاً يؤثر على أداء العاملين أو على انتمائهم التنظيمي أو على الروح المعنوية أو على الإنتاجية وغيرها، وتؤكد سعادة

أن الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمستويات الإدارات؛ حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج، وهو في نهاية المطاف ما تنشده المؤسسة.

## ٢. السعادة بالرضا عن التوازن بين الحياة والعمل:

تختلف تعريفات التوازن بين الحياة والعمل باعتباره مفهومًا واسعًا، وكل باحث عرفه بطريقته اعتمادًا على أبعاد مختلفة؛ حيث يعرفه مكتب الموارد البشرية والتطوير الاجتماعي بكندا (٢٠٠٥) المشار إليه في «بريسون بونو» (Brisson-Bono, 2008, p. 11) أنه حالة من الرفاهية تحدد وتصمم شخصيًا في حال ما إذا استطاع الموظف الحصول عليها، وفي حال ما إذا سمح له بتسيير مختلف مسؤولياته في العمل، وفي المجتمع والمنزل بفعالية، مع الحفاظ على صحته العاطفية، والجسدية، والاجتماعية دون عوائق، أو نتائج سلبية.

ويذكر محمد (٢٠١٧) أن التوازن بين الحياة الشخصية والعمل يساعد بصورة كبيرة على تحقيق النجاح في كل جوانب حياتنا بشكل متكامل وعام؛ ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة، وفي السياق ذاته يعتبر البياري (٢٠١٨) التوازن بين الحياة الشخصية للموظف وحياة الوظيفية أهم وأكبر التحديات التي تواجه كلاً من: أصحاب العمل والموظفين على حد سواء، وتحتاج إلى تبني إستراتيجية مميزة خاصة بالتوازن بين العمل والحياة؛ حيث صاحب العمل يواجه تحدي إيجاد ثقافة تنظيمية للمؤسسة تتمثل في تركيز الموظفين على واجباتهم الخاصة بالعمل أثناء العمل، والموظف يواجه تحدي تلبية التزاماته الشخصية دون تقصير في مسؤوليات العمل.

ومن أسباب الاهتمام بالتوازن بين الحياة والعمل هي كما ذكرها «قاست» (Guest, 2002) هي زيادة عدد ساعات العمل بالمنزل، مما أثر على الوقت المتاح للحياة الخاصة والأنشطة، والاتصال المستمر بالعاملين، والتقدم



## التكنولوجي، أدى إلى تداخل العمل في الوقت الخاص.

### ٣. السعادة برفاهية العاملين:

يرى بابتيست (Baptiste 2008) كما ورد في (مرزوق وخطاب، ٢٠٢٠) أن الرفاهية في مكان العمل تعني حصول العاملين على الصحة العقلية والبدنية، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تراعي النواحي الصحية والبدنية لهم، وكما ينبغي أن يكون مناخ العمل مثيراً ومحفزاً، ويؤدي إلى الشعور بالسعادة عن الأداء، ويشير بعض الباحثين إلى أن الرفاهية في مكان العمل تشمل خيارات سلوك نمط الحياة؛ لضمان الصحة، وتجنب الأمراض، والظروف التي يمكن الوقاية منها، والعيش في حالة متوازنة من العقل والروح والجسم.

كما وتتكون رفاهية العاملين من الوجدان الإيجابي، والوجدان السلبي، وإشباع الحاجات الإنسانية، ويعرف الوجدان الإيجابي على أنه سلسلة واسعة من المشاعر التي تواجه الناس، وأن التأثير الإيجابي هو عبارة عن إظهار المشاعر السعيدة التي من الممكن أن تقود إلى تحسين الأداء، والتأثير الإيجابي هو عبارة عن السمة المميزة للسعادة، ويضاف إلى ذلك أن النجاح وحده لا يؤدي إلى السعادة، ولكن التأثير الإيجابي هو الذي يولد النجاح والسعادة، وبالعكس من ذلك؛ فإن التأثير السلبي يشير إلى مدى مرور الشخص بحالة من العواطف السلبية كالخوف والغضب والذنب «عمر وآخرون» (Omar et al., 2016).

ونستنتج من ذلك دور بيئة العمل والمناخ التنظيمي في رفاهة العاملين؛ حيث إن رفاهية العاملين تعد من الجوانب المهمة في حياتهم، ومهمة أيضاً لمديرات المدارس؛ لما توفره من فوائد كبيرة ومهمة للمدرسة وللعاملين فيها، مثل: الدعم العاطفي، التشجيع والتحفيز، والدعم المادي، تهيئة المكان المناسب للعمل مثل: الإضاءة الجيدة والألوان، والظروف الجوية، وتشمل: الحرارة، التهوية، وموقع المؤسسة، توفير المرافق والأدوات اللازمة لإنجاز العمل، توفير بيئة صحية قليلة المخاطر.

1. **سابعًا: فوائد تحقيق السعادة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة التربوية:** تتميز المؤسسات التي تتبنى منهج السعادة التنظيمية بين العاملين بمجموعة من الخصائص كما ذكرها العون (٢٠١٩)، **وذلك على النحو الآتي:**

2. انخفاض مستوى الدوران الوظيفي، وانخفاض مستويات الغياب للعاملين.  
3. زيادة في الإنتاجية، وهذا ما يساعد على رفع مستوى أداء المؤسسات، ويساهم بجودة العمل التي تعتمد بدورها على سعادة العاملين.

تتميز باستخدام طريقة الاتصالات الأفقية والعمودية، وذلك من خلال خلق الفرص للعاملين للتواصل مع زملائهم والمديرين بشكل كبير.

ومن خلال استعراض فوائد السعادة التنظيمية في المؤسسات التربوية نستطيع أن نؤكد على أهمية تطبيقها للمؤسسة التربوية، وذلك من خلال المميزات التي تقدمها، من زيادة في نسبة الأداء، والولاء في العمل، والحوافز، والإنتاجية، والإبداع في المؤسسة التربوية؛ ما يساعد على انخفاض مستوى معدل الغياب والإجازات المرضية، والاستقالة من العمل لدى المعلمات.

**ثامنًا: المكونات الرئيسة الثلاثة للسعادة التنظيمية داخل المدرسة:** تتحقق السعادة في المدرسة من خلال توافرها في ثلاثة مكونات رئيسة، ذكرها أبو سنيمة (٢٠٢٠)، وهي:

1. الأفراد والعلاقات التي تربطهم داخل المدرسة، وتشجيع أولياء الأمور على المشاركة، وتعزيز التفاعلات والصدقات بين الطلاب من مختلف المستويات.
2. إشراك أعضاء المجتمع في الأنشطة المدرسية.
3. العملية التعليمية، والتي تتم في جو ممتع وجذاب يسمح للطلاب والمعلمين أن يكونوا أكثر إبداعًا وتعاونًا، وأن تكون بيئة المدرسة وديةً تسودها القيم والإيجابية.

**تاسعاً: معوقات السعادة التنظيمية داخل المدرسة:** يواجه المعلمون العديد من الصعوبات والتحديات التي تحول بينهم وبين السعادة في العمل كما ذكرها «تاديتش وآخرون» (Tadic .et al. ,2013)، وهي:

1. متطلبات العمل المرتفعة، مثل زيادة عبء العمل الكبير، وضغط الوقت، وإرهاق المعلمين في وقت الرفاه.
2. سوء سلوك الطلاب، والتفاعلات العاطفية الشديدة معهم.
3. زملاء غير الداعمين والآباء غير المتعاونين، يمكن أن يؤدي إلى مشاعر الغضب، أو الإحباط.
4. انعدام العدل بين المعلمين سواء في الدخل، أم العبء الوظيفي، أم السلوك الإداري، أم التعامل الإنساني من قبل الإدارة المدرسية.
5. انتشار العصبية القبلية أو المناطقية؛ ما يؤدي إلى سوء العلاقات داخل المدرسة.
6. عدم توفر بيئة عمل ملائمة للعملية التعليمية.
7. الأمية التكنولوجية لدى بعض المعلمين؛ حيث يعجزون عن توظيف التكنولوجيا الحديثة في أعمالهم.

ومن خلال استعراض مفاهيم ونظريات السعادة التنظيمية نستطيع القول إن السعادة مطلبٌ لكل إنسان وكل مؤسسة، سواء تربوية أم غيرها، والتي تسعى إلى تحقيق السعادة الوظيفية للعاملين فيها؛ لما فيها من مميزات في رفع الإنتاجية وتعزيز الانتماء والرضا الوظيفي، والذي يؤدي إلى الشعور بالاستقرار الوظيفي والولاء للمؤسسة التي ينتمي لها.

## الدراسات السابقة.

تم تناول بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية؛ للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، والتعرف على الأهداف والأساليب والإجراءات التي تبنتها، وما هي أبرز النتائج التي توصلت إليها، وتقسم الباحثة الدراسات السابقة إلى مبحثين: المبحث الأول الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، والمبحث الثاني الدراسات التي تتعلق بالسعادة التنظيمية. وتم استعراض الدراسات السابقة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث، كما يأتي:

## أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية.

دراسة الأحمرري (٢٠١٨): التي هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية في مجالات الصفات الشخصية، والإدارية، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق من وجهة نظرهم ووجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، ونظرًا لقلة القادة؛ فقد تم استجوابهم بطريقة الحصر الشامل، وبلغ عددهم (١٠٩).

أما المعلمون؛ فقد تم تطبيق العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عددهم (٢٥١٥) معلمًا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها أن قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية جدًا من وجهة نظرهم في جميع مجالات القيادة الأخلاقية؛ حيث يأتي محور العلاقات الإنسانية في



المرتبة الأولى، يليه محور العمل بروح الفريق.

دراسة فوي ني (Foy Nee, 2019): التي هدفت إلى استكشاف كيفية إدراك المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية لتأثير نماذج الأدوار في تطوير سلوكيات القيادة الأخلاقية، وإلى معرفة كيفية إدراك المديرين لتأثير القدوة في تطوير سلوكيات القيادة الأخلاقية لديهم. وقد استخدم الباحث المنهج النوعي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد على أدواتي: الاستبانة والمقابلة، لجمع البيانات، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (٤) مديرين و(١٧) معلمًا، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وكانت من أهم نتائجها وجود بعض من الاختلافات في إدراك المديرين لمبادئ وسلوكيات القيادة الأخلاقية في المدرسة.

دراسة أوزجنيل وأكسو (Ozgenal and Aksu, 2020): التي هدفت إلى التعرف على سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في تركيا وتأثيرها على الصحة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المعلمين والمعلمات في جميع المراحل التعليمية، وبلغ عددهم (٤٠٢) معلم ومعلمة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والصحة التنظيمية.

دراسة صابر (Sabir, 2021)): التي هدفت إلى دراسة مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال تحديد تصورات معلمي المدارس في باكستان فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الأخلاقية من قادة المدارس، وتوطين العلاقة بين القائد والمعلم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات.

وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٠) معلمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها اختصارًا بالرمز (SPSS)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة إيجابية ومعتدلة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والمعلمين.

#### ثانيًا: الدراسات التي تناولت السعادة التنظيمية.

دراسة توستين وآخرون (Tosten .et al. ,2018): التي هدفت إلى التعرف على مستوى السعادة التنظيمية لدى عينة من معلمي التربية البدنية والرياضية بسيرت تركيا، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين السعادة التنظيمية وتصورات التنشئة الاجتماعية التنظيمية لديهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٤) من معلمي التربية البدنية والرياضية بسيرت.

وأكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السعادة التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية لدى عينة الدراسة من معلمي التربية البدنية والرياضية، وأن السعادة التنظيمية يمكن أن تساهم في التنبؤ بمستوى التنشئة الاجتماعية التنظيمية لدى عينة الدراسة من معلمي التربية البدنية والرياضية.

دراسة أُلجان وأومانيل (Algan and ummanel, 2019): التي هدفت إلى التعرف على نهج أساليب مختلطة للتحقيق في القيادة الموزعة، والسعادة التنظيمية، ونوعية حياة العمل في تركيا، كما هدفت الدراسة إلى البحث عن العلاقات الخطية بين متغيرات الخصائص القيادية الموزعة للمسؤولين، ونوعية الحياة العملية، والسعادة التنظيمية للموظفين، وشرح كيفية تحقيق هذه العلاقات الخطية، واستخدم الباحثان المنهج الكمي والكيفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمتا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى أن الباحثين افترضوا أن السعادة التنظيمية يمكن أن تؤدي دور الوساطة في العلاقة بين القيادة الموزعة ونوعية الحياة العملية.

وتم اختبار هذا من خلال النمذجة والمعادلة الهيكلية للسعادة التنظيمية، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من المعلمين في مدارس التعليم العام في قبرص، وبلغ عددهم (٢٠٨) معلمين ومعلمات، وتم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن سلوكيات القيادة الموزعة تؤثر بشكل إيجابي على السعادة التنظيمية ونوعية الحياة العملية للمعلمين، وأن السعادة التنظيمية كان لها تأثير الوساطة الكاملة، في العنصر النوعي؛ حيث تم التحقيق في آراء الإداريين فيما يتعلق بآثار سلوكياتهم على السعادة التنظيمية ونوعية الحياة العملية للمعلمين في نطاق القيادة الموزعة، وأشارت النتائج إلى أن سلوكيات الإداريين في سياق المدرسة أظهرت خصائص قيادية موزعة.

دراسة بايراكتار وجيرجن (Bayraktr and Girgin ,2020): التي هدفت إلى التعرف على مستويات السعادة التنظيمية للمعلمين العاملين في المرحلتين: الابتدائية والثانوية، في إسطنبول تركيا، وتحديد ما إذا كان هناك فرق كبير من حيث بعض التغيرات الديموغرافية،

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمدا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المعلمين بلغ عدد أفرادها (٢٩٧) معلماً.

وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستويات السعادة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الابتدائية أعلى من معلمي المرحلة الثانوية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى السعادة التنظيمية وعدد سنوات العمل في المدرسة.

دراسة إبراهيم والنافعي (٢٠٢١): التي هدفت إلى التعرف على دور مديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المعلمين والمعلمات، بلغ عدد أفرادها (٥٠٠) معلماً ومعلمة.

كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن دور مديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان، في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل جاء، بدرجة منخفضة بشكل عام.



### ثالثًا: التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي استعرضتها الباحثة وراجعتها، تنوعها من حيث: الأهداف، المتغيرات، والمجتمع، والمنهجية؛ الأمر الذي يقود لبيان مسارات التداخل والتكامل بينها، كما أكدت على أهمية تطبيق القيادة الأخلاقية والسعادة التنظيمية في المؤسسات التعليمية؛ لما فيها من ارتفاع في مؤشرات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وزيادة في الإنتاجية بالعمل لتحقيق الأهداف المنشودة، وفي ضوء ذلك تم استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية والسعادة التنظيمية).

### إجراءات الدراسة.

وتشمل الإجراءات والطريقة المتبعة في الدراسة لتحقيق الأهداف منها، والمتمثلة في: المنهج المستخدم الذي اعتمد عليه في الوصول للنتائج، ومجتمع الدراسة والعينة، كما عرضت الأداة المستخدمة في جمع البيانات وكيفية بنائها، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى إجراءات تطبيق البحث الميدانية، والأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة وتحليل البيانات التي توصلت إليها.

**أولاً: منهج الدراسة:** يهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، وانطلاقاً من أهداف البحث وتساؤلاته؛ فقد أستخدم المنهج الوصفي بإسلوبه المسحي والارتباطي لمناسبته لطبيعة الدراسة والغرض منها، المسحي لمعرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية، والأسلوب الارتباطي للكشف عن العلاقة بين متغيري: القيادة الأخلاقية والسعادة التنظيمية.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع البحث الأصلي من جميع معلمات مدارس التعليم العام الحكومي بمحافظة حفر الباطن، وبالبالغ عددهن أثناء تطبيق الدراسة (٤٠٥١) معلمة، يمثلن (٢١٠٤) معلمة للمرحلة الابتدائية، و(١٠١٣) معلمة للمرحلة المتوسطة، و(٩٣٤) معلمة للمرحلة الثانوية، وفقاً للإحصائيات الصادرة من قسم شؤون المعلمين التابع لإدارة تعليم محافظة حفر الباطن عام ١٤٤٣هـ ملحق (٦) والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب ترتيب الفئات، بالإضافة إلى العدد الكلي.

جدول (٢) توزيع أفراد مجتمع الدراسة لكل المدارس الحكومية بنات.

م	المرحلة التعليمية	عدد المعلمات
1	المرحلة الابتدائية	2104
2	المرحلة المتوسطة	1013
3	المرحلة الثانوية	934
	المجموع الكلي	<b>4051</b>

**ثالثاً: عينة الدراسة:** نظرًا لتنوع أفراد مجتمع الدراسة من حيث متغير المرحلة التعليمية (ابتدائي/ متوسط/ ثانوي)، فقد اختارت الباحثة عينة الدراسة وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية من المعلمات، وقد بلغت العينة الممثلة في ضوئهما (٣٥٤) معلمة ووزعت الاستبانة إلكترونياً في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٣هـ، وحصلت الباحثة على ردود على استجابات (٣٦٦) معلمة بنسبة (٩,٠٣%) معلمة من العينة الأساسية والتي خضعت للتحليل الإحصائي النهائي، حيث يعد عدداً مناسباً، وبغرض الدراسة والإجابة عن تساؤلاته.

**رابعاً: خصائص عينة الدراسة:** اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وهي: (المؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية، وعدد سنوات العمل في المدرسة، وعدد الطالبات)، وفيما يلي توضيح التكرارات والنسب المئوية بحسب ذلك:

١. خصائص أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي:

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس فأقل	351	95.9%
ماجستير فأعلى	15	4.1%
المجموع	٣٦٦	١٠٠%

يظهر الجدول (٣) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هن من حملة «بكالوريوس فأقل»، حيث

بلغ عددهن (٣٥١) وبنسبة مئوية ٩٥,٩٪، بينما بلغ عدد حملة «ماجستير فأعلى» (١٥)، وبنسبة ٤,١٪.

٢. خصائص أفراد عينة الدراسة وفق المرحلة التعليمية:

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمرحلة التعليمية.

المرحلة التعليمية	التكرار	النسبة
ابتدائي	204	55.7%
متوسط	78	21.0%
ثانوي	84	23.0%
المجموع	٣٦٦	١٠٠٪

يتبين من الجدول (٤) أن غالبية أفراد عينة الدراسة الحالية كن من معلمات المرحلة الابتدائية، حيث بلغ عدد المرحلة الابتدائية (٢٠٤) وبنسبة مئوية 55.7٪، يليهن معلمات المرحلة الثانوية بنسبة بلغت ٢٣,٠٪، وأخيراً معلمات المرحلة المتوسطة بنسبة بلغت ٢١,٠٪.

٣. خصائص أفراد عينة الدراسة وفق عدد سنوات العمل:

جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل.

عدد سنوات العمل في المدرسة	التكرار	النسبة
من ١ إلى أقل من ٥ سنوات	87	23.8%
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	88	24.0%
من ١٠ سنوات فأكثر	191	52.2%
المجموع	٣٦٦	١٠٠٪

يتبين من الجدول (٥) أن غالبية أفراد عينة الدراسة الحالية كانت من اللاتي عملن في المدرسة «من 10 سنوات فأكثر»، بنسبة بلغت 52.2٪، من اللاتي عملن في المدرسة «من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات» بنسبة بلغت 24.0٪، وأخيراً من اللاتي عملن في



المدرسة «من 1 إلى أقل من 5 سنوات» بنسبة بلغت 23.8%.

٤. خصائص أفراد عينة الدراسة وفق عدد الطالبات:

جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد الطالبات.

عدد الطالبات	التكرار	النسبة
٣٠٠ طالبة فأقل	170	46.4%
من ٢٠٠ إلى ٦٠٠ طالبة	177	48.4%
أكثر من ٦٠٠ طالبة	19	5.2%
المجموع	٣٦٦	١٠٠%

**يتبين من الجدول (٦) أن** غالبية أفراد عينة الدراسة الحالية كن ممن يدرّسن الطالبات اللاتي يبلغ عددهن من ٣٠٠ طالبة إلى ٦٠٠ طالبة، بنسبة بلغت ٤٨,٤%، ثم عدد الطالبات اللاتي يبلغ عددهن ٣٠٠ طالبة فأقل، بنسبة بلغت ٤٦,٤%، وأخيراً عدد الطالبات اللاتي يبلغ عددهن أكثر من ٦٠٠ طالبة بنسبة بلغت ٥,٢%.

خامساً: أداة الدراسة: بناء على المنهج المتبع في الدراسة وطبيعة البيانات المراد الحصول عليها، فإن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة، فقد ذكر مطاوع وآخرون (٢٠١٧) أن الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات الوصفية في البحوث الإنسانية، والتي تتكون من مجموعة من العبارات التي يحدد المستجيب رأيه فيها.

ويتم تطبيق (الاستبانة) كأداة لتحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، وتحديد مستوى السعادة التنظيمية، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية، وجمع البيانات حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية: (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، عدد سنوات العمل في المدرسة، عدد الطالبات).

وقد أعدت الاستبانة وتصميمها وفقاً للخطوات التالية: مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، التي تناولت كلا من: القيادة الأخلاقية، والسعادة التنظيمية، والاستفادة منها في بناء محاور الاستبانة وفقراتها، ومن أبرزها: دراسة الشتوي (٢٠١٦)، ودراسة الحارثي (٢٠١٩)، ودراسة العامري (٢٠١٧)، ودراسة العون (٢٠١٩) ودراسة المشاقبة (٢٠١٨)، ودراسة أبوعلبة (٢٠١٥).

صدق أداة الدراسة: للتحقق من صدق الاستبانة الحالية؛ اعتمد على الطرق الآتية:

١. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من صدق الأداة؛ عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة التربوية وعلم النفس والقياس والتقويم؛ وذلك بهدف أخذ ملحوظاتهم بشأن انتماء العبارات للبعد والمحور، وضوح العبارات وأهميتها، ومدى ملاءمتها وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى تحقيقها للهدف الذي وضعت من أجله.

وقد قدم المحكمون ملاحظات قيمة أفادت الدراسة، وأثرت الاستبانة، وساعدت على إخراجها بالصورة النهائية وقد بلغ العدد الكلي للمحكمين (١٥) محكمًا ومحكمة، ينتمون إلى تخصصات مختلفة ورتب علمية وجهات عمل متنوعة.

وفي ضوء آراء المحكمين أُدخلت التعديلات اللازمة على عبارات الاستبانة، والجدول (٧) يوضح عدد عبارات الاستبانة قبل وبعد التحكيم، وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (7) توزيع عبارات أبعاد أداة الدراسة قبل وبعد التحكيم.

م	المحاور الرئيسية	الأبعاد	عدد العبارات	
			قبل التحكيم	بعد التحكيم
1	القيادة الأخلاقية	1 الخصائص الشخصية الأخلاقية	7	7
		2 السلوكيات الإدارية الأخلاقية	8	8
		3 العلاقات الإنسانية	10	9
2	السعادة التنظيمية	1 السعادة بالرضا الوظيفي	15	11
		2 السعادة برفاهة العاملين	11	9
		3 السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل	9	13
		المجموع	60	57

٢. صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency: بعد التأكد من صدق المحكمين لأداة الدراسة (الاستبانة) تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة وكل بعد من أبعادها، ومدى ارتباط هذه الأبعاد المكونة لها بعضها مع بعض، والتأكد من عدم التداخل بينها. حيث طبقت استبانة إلكترونية على عينة استطلاعية اختيرت عشوائياً، من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة، بلغ عددهم (٣٠) معلمة من معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، ، وتم تفريغ استجاباتهن في برنامج النظم الإحصائية (SPSS).

وتم إيجاد معاملات الارتباط لمحاور أداة الدراسة وأبعادها باستخدام معامل الارتباط بيرسون Pearson في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة؛ وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (٨) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة

الكلية للبعد المنتمى إليه العبارة.

العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول: القيادة الأخلاقية					
العلاقات الإنسانية		السلوكيات الإدارية الأخلاقية		الخصائص الشخصية الأخلاقية	
0.773**	1	0.835**	1	0.830**	1
0.697**	2	0.960**	2	0.746**	2
0.809**	3	0.906**	3	0.699**	3
0.871**	4	0.912**	4	0.797**	4
0.782**	5	0.946**	5	0.815**	5
0.823**	6	0.847**	6	0.777**	6
0.891**	7	0.809**	7		
0.867**	8	0.837**	8	0.916**	7
0.715**	9				
المحور الثاني: السعادة التنظيمية					
السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل		السعادة برفاهية العاملين		السعادة بالرضا الوظيفي	
0.659**	1	0.894**	1	0.697**	1
0.612**	2	0.796**	2	0.792**	2
0.812**	3	0.521**	3	0.930**	3
0.885**	4	0.749**	4	0.844**	4
0.711**	5	0.802**	5	0.917**	5
0.743**	6	0.797**	6	0.847**	6
0.793**	7			0.842**	7
0.520**	8	0.797**	7	0.842**	8
0.791**	9			0.819**	9
0.595**	10	0.848**	8	0.675**	10
0.769**	11				



العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
11	0.890**	9	**0.894	12	0.779**
				13	**0.695

\*\* دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول (٨) أن معاملات الارتباط، بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبرة، معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠,٠١) وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

تم كذلك التأكد من تجانس الأبعاد الفرعية لكل محور من محوري الاستبانة بحساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمحور المنتمي إليه البعد، فكانت معاملات الارتباط، كما هي موضحة في الجدول (٩) الآتي:

جدول (٩) معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة.

المحور الأول: القيادة الأخلاقية			
العلاقات الإنسانية	السلوكيات الإدارية الأخلاقية	الخصائص الشخصية الأخلاقية	البعد
**0.917	**0.940	**0.943	معاملات الارتباط
٩	٨	٧	عدد العبارات
المحور الثاني: السعادة التنظيمية			
السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل	السعادة برفاهية العاملين	السعادة بالرضا الوظيفي	البعد
**0.893	**0.923	**0.898	معاملات الارتباط
١٣	٩	١١	عدد العبارات

يتضح من الجدول (٩) أن معاملات الارتباط، بين درجات الأبعاد والدرجة الكلية للمحور المنتمي

إليه البعد، معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0,01)، وهو ما يؤكد اتساق وتجانس أبعاد الاستبانة في كل محور فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

ثبات أداة الدراسة: عرف العساف (2006) ثبات الاستبانة بأنه: «التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبًا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم في أوقات مختلفة» (ص. 420). وتم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، فكانت معاملات الثبات كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول (10) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لدرجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية.

المحور الأول: القيادة الأخلاقية				
المحور ككل	العلاقات الإنسانية	السلوكيات الإدارية الأخلاقية	الخصائص الشخصية الأخلاقية	البعد
24	9	8	7	عدد العبارات
0.969	0.924	0.958	0.894	معاملات الثبات
المحور الثاني: السعادة التنظيمية				
المحور ككل	السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل	السعادة برفاهية العاملين	السعادة بالرضا الوظيفي	البعد
33	13	9	11	عدد العبارات
0.966	0.919	0.925	0.951	معاملات الثبات

يتضح من الجدول (10) أن للاستبانة وأبعادها الفرعية معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائيًا؛ ومما سبق يتضح أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات)، ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية.

معيار الحكم على المتوسطات الحسابية للعبارات: استُخدم مقياس ليكرت الخماسي (عالية جدًا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدًا).

لتقدير استجابات أفراد عينة الدراسة؛ نظرًا لمناسبته لطبيعة البيانات المراد الحصول

عليها، وهي تقدير اتجاهات أفراد عينة الدراسة لأهمية المتطلبات المذكورة. وقد اعتمد المقياس الآتي لتقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب؛ والدرجة المرتفعة في أي عبارة أو بعد أو محور في الاستبانة تعبر عن درجة عالية من درجة الممارسة.

ويجب ملاحظة أنه تم الاعتماد على المحكات التالية في الحكم على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، وعلى مستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمات؛ بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارة والمتوسطات الموزونة للأبعاد، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (١١) محكات الحكم على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، وعلى مستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمات.

درجة التحقق	المتوسط الحسابي للعبارة أو المتوسط الوزني للبعد
منخفضة جدًا	أقل من ١,٨
منخفضة	من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦
متوسطة	من ٢,٦ إلى أقل من ٣,٤
عالية	من ٣,٤ إلى أقل من ٤,٢
عالية جدًا	من ٤,٢ فأكثر

وتم تحديد تلك المحكات بناءً على تحويل الدرجات المنفصلة لمدى متصل، وذلك بحساب المدى (أكبر درجة - أصغر درجة = ٤)، وقسمة المدى على عدد الاستجابات ( $٥ \div ٤ = ٠,٨$ ) وبالتالي نحصل على سعة المحكات الموضحة في الجدول السابق.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها.

يتم تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة، ومناقشتها وفق المنهجية العلمية، من خلال قراءة التحليل الإحصائي للقيم من المتوسطات والانحرافات المعيارية ونتائج الاختبارات، وتفسيرها في ضوء الإطار

النظري للدراسة، والدراسات السابقة لكلٍ من: القيادة الأخلاقية والسعادة التنظيمية، وفيما يأتي عرضٌ لنتائج الدراسة، وتفسيرها، ومناقشتها، مرتبةً وفق الأسئلة الفرعية للدراسة. أولاً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول: نص السؤال الأول على ما يلي: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (الخصائص الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الأول ذات العلاقة بدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (الخصائص الشخصية الأخلاقية، والسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية)، لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، من وجهة نظر المعلمات فكانت النتائج كما يلي:-

١. البعد الأول: الخصائص الشخصية الأخلاقية:

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالخصائص الشخصية الأخلاقية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات أرى أن المديرية في المدرسة	رقم العبارة
5	عالية جداً	0.627	4.667	تنجز المهمات الموكلة إليها بإخلاص.	١
6	عالية جداً	0.675	4.620	تتحلى بالصبر في إنجاز المهمات.	٢

7	عالية جدًا	0.923	4.344	تعمل على تعديل القرار بكل ثقة إذا ثبت عدم صلاحيته .	٣
1	عالية جدًا	0.592	4.732	تحافظ على أسرار العمل.	٤
4	عالية جدًا	0.704	4.669	تحترم جميع أطراف العملية التعليمية.	٥
2	عالية جدًا	0.643	4.699	تحرص على أن تكون قدوة حسنة للمعلمات والطالبات.	٦
3	عالية جدًا	0.644	4.697	تستشعر المسؤولية الكاملة تجاه المدرسة.	٧
	عالية جدًا	<b>0.687</b>	<b>4.633</b>		

يتضح من الجدول (١٢) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل عبارة من العبارات التي تقيس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بعد الخصائص الشخصية الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، ويتبين من قراءة بيانات هذا الجدول ما يلي:-

بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، فيما يتعلق بالخصائص الشخصية الأخلاقية من وجهة نظر العينة (٤, ٦٣٣)، وبانحراف معياري (٠, ٦٨٧) تعتبر درجة التحقق عالية جدًا وفقًا لمقياس أداة الدراسة في بعد الخصائص الشخصية والأخلاقية، من وجهة نظر عينة الدراسة؛ مما يدل على وعي وإدراك مديرات المدارس للدور الموكل إليهن، ما جعلهن يمارسن القيادة الأخلاقية، وانعكس ذلك في سلوكهن وممارساتهن.

كما يتضح مما سبق إجماع الاستجابات حول عبارات بُعد الخصائص الشخصية الأخلاقية، وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تبين أن العبارات تراوحت متوسطاتها بين (4.344- 4.732)، والتي تشير إلى درجة تحقق (عالية جدًا)، وقد نوقشت الاستجابات، وفسرت على النحو التالي:



جاءت العبارة (٤) «تحافظ على أسرار العمل» في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية جداً، بمتوسط حسابي (٤,٧٣٢) بانحراف معياري (٠,٥٩٢). مما يدل على إدراك مديرات المدارس الحكومية لأهمية حفظ أسرار العمل؛ كون طبيعة عملهن له خصوصيته، وأنظمته ولوائحه، وأن حفظ أسرار العمل من أساسيات نجاح العمل المؤسسي، ومن أبرز أخلاقيات المهنة التي يجب أن يتحلى بها كل إنسان أوكلت إليه مهمة.

بالإضافة إلى معرفة مديرات المدارس بتوجيهات الدين الإسلامي الحنيف بأهمية حفظ الأسرار، وكتماؤها، وخطورة الإثم في نشرها وإشاعتها؛ حتى تستقيم المصالح وتُدرأ المفاسد، وتتفق مع دراسة الحارثي (٢٠١٩) التي جاءت فيها العبارة «يحافظ على أسرار العمل» بدرجة عالية جداً، كما تتفق مع دراسة الأحمري (٢٠١٨) التي جاءت فيها العبارة «يحافظ على أسرار العمل» بدرجة عالية جداً.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة مقابلة (٢٠٢٠) التي جاءت فيها العبارة «يحفظ أسراراً لمعلمين» بدرجة عالية، بينما جاءت العبارة (٣) «تعمل على تعديل القرار بكل ثقة إذا ثبت عدم صلاحيته» في المرتبة السابعة من حيث درجة التحقق، على الرغم من تحققها بدرجة عالية جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٣٤٤) بانحراف معياري (٠,٩٢٣).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو ناصر (٢٠٢١)، حيث أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية لبعدها الخصائص الشخصية الأخلاقية جاءت بدرجة عالية جداً.

## ٢. البعد الثاني: السلوكيات الإدارية الأخلاقية.

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالسلوكيات الإدارية الأخلاقية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات أرى أن المديرية في المدرسة	رقم العبارة
١	عالية جداً	٠,٦١٩	٤,٧٣٢	تسعى إلى تحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامها بالمبادئ الأخلاقية.	١
٧	عالية جداً	٠,٨٠٥	٤,٥٥٢	تطبق الأنظمة واللوائح بعدالة على الجميع.	٢
٦	عالية جداً	٠,٧٧٩	٤,٥٧١	تراعي الشفافية والوضوح عند تطبيق الأنظمة واللوائح.	٣
٨	عالية جداً	٠,٨١٧	٤,٥٠٠	تتخذ القرارات بموضوعية.	٤
٥	عالية جداً	٠,٧٤١	٤,٦١٧	تعزز الجوانب الأخلاقية في سلوك المعلمات.	٥
٤	عالية جداً	٠,٦٩٩	٤,٦٤٢	تعزز انتماء المعلمة لرسالة ومهنة التعليم.	٦
٣	عالية جداً	٠,٦٥٨	٤,٦٧٨	تحافظ على الممتلكات الموضوعة تحت تصرفها.	٧
	عالية جداً	٠,٧٢٤	٤,٦٨٣	تتجنب استغلال منصبها لتحقيق مكاسب شخصية.	٨
	عالية جداً	٠,٧٣٠	٤,٦٢٢		الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (١٣) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل عبارة من

العبارات التي تقيس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، ويتبين من قراءة بيانات هذا الجدول ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، فيما يتعلق بالسلوكيات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر العينة (٤,٦٢٢)، وبانحراف معياري (٠,٧٣٠) تعتبر درجة التحقق عالية جدًا وفقًا لمقياس أداة الدراسة، وقد يُعزى ذلك إلى كون مديرات المدارس يمارسن السلوك التنظيمي الأخلاقي حرصًا منهن على تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها، وذلك من خلال الانضباط بالأنظمة واللوائح المدرسية، وتطبيقها بعدالة على الجميع.

كما يتضح مما سبق إجماع استجابات عينة الدراسة حول عبارات بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية وترتيبها حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث تبين أن العبارات تراوحت متوسطاتها بين (٤,٥٠٠ - ٤,٧٣٢)، التي تشير إلى درجة تحقق (عالية جدًا)، وقد نوقشت الاستجابات وفسرت على النحو التالي:

- جاءت العبارة (١) "تسعى إلى تحقيق رسالة المدرسة من خلال التزامها بالمبادئ الأخلاقية" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٧٣٢) بانحراف معياري قدره (٠,٦١٩)، مما يدل على إدراك مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن لأهمية تحقيق رسالة المدرسة باعتبارها الموجه للمدرسة نحو تحقيق خططها.

وهذه ما أكدت على نظرية التعلم الاجتماعي لـ«باندورا» (Bandura) إحدى نظريات القيادة الأخلاقية في الفصل الثاني (الإطار النظري)، التي تسمح لنا بإدراك كيف يؤثر القادة الأخلاقيون على سلوكيات العاملين، وكيف يمكن للعاملين التعلم من نتائج المواقف

الأخلاقية التي يعيشونها خلال العمل؛ والتي تجعل منهم قدوة للعاملين من معلمين وطلاب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأحمري (٢٠١٨) التي تنصُ على «يعمل بجد مع فريقه لتحقيق رؤية ورسالة المدرسة» جاءت بدرجة عالية جدًا، وتتفق مع دراسة الحارثي (٢٠١٩) التي تنصُ على «تعمل على تحقيق رؤية المدرسة» جاءت بدرجة عالية جدًا، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة أبو ناصر (٢٠٢١) التي تنصُ «يحرص على تحقيق رسالة وأهداف المدرسة» جاءت بدرجة عالية.

- بينما جاءت العبارة (٤) «تتخذ القرارات بموضوعية» في الترتيب الأخير من حيث درجة التحقق، وهي متحققة بدرجة عالية جدًا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥٠٠) بانحراف معياري قدره (٠,٨١٧)، ويُعزى ذلك إلى اهتمام مديرات المدارس بتنفيذ القرارات والتوجيهات التي تصلهن دون تحيز شخصي، بالإضافة إلى إدراكهن أهمية العدل والإنصاف في اتخاذ القرارات وضبط العمل المدرسي، والحد من الصراعات والمشكلات التي قد تعوق سير العمل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة «كيرال» (Kiral,2020) أنه وفقًا لمعلمي المرحلة الثانوية، فإن مديري المدارس يظهرون السلوكيات الأخلاقية في صنع القرار.

ويتضح من عبارات البُعد الثاني، وجود درجة ممارسة عالية جدًا للسلوكيات الإدارية الأخلاقية، لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدة أسباب، منها:

أن من المهام الأساسية لمديرات المدارس هي تنفيذ العملية الإدارية بكفاءة وفعالية، وأن يتصف السلوك الإداري لمديرة المدرسة بالسمات الأخلاقية، لتتمكن من أداء مهامها على أكمل وجه، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة صابر (sabir,2021) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين السلوكيات القيادية الأخلاقية والمعلمين.

### 3. البعد الثالث: العلاقات الإنسانية.

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة الموافقة	الترتيب
١	تشارك المعلمات في مناسباتهن الاجتماعية.	4.235	0.998	عالية	9
٢	تنصت إلى المعلمات بكل اهتمام.	4.568	0.772	عالية جداً	6
٣	تتواضع في تعاملها مع المعلمات.	4.645	0.706	عالية جداً	2
٤	تتسم بروح التسامح مع المعلمات.	4.645	0.710	عالية جداً	3
٥	تحافظ على أسرار المعلمات.	4.658	0.695	عالية جداً	1
٦	تستخدم أسلوب الحوار البناء والفعال داخل المدرسة.	4.566	0.776	عالية جداً	7
٧	تمد يد العون والمساعدة للمعلمات.	4.587	0.742	عالية جداً	4
٨	تعزز العلاقة الإيجابية بين المعلمات والطالبات.	4.585	0.716	عالية جداً	5
٩	تبادر في حل الخلافات التي تقع بين المعلمات.	4.492	0.837	عالية جداً	8
		<b>4.553</b>	<b>0.772</b>	<b>عالية جداً</b>	
	<b>الدرجة الكلية</b>				



يتضح من الجدول (١٤) أن قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل عبارة من العبارات التي تقيس درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بعد العلاقات الإنسانية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، ويتبين من قراءة بيانات هذا الجدول ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالخصائص الشخصية الأخلاقية من وجهة نظر العينة (٤,٥٥٣)، وانحراف معياري (٠,٧٧٢) تعتبر درجة التحقق عالية جدًا وفقًا لمقياس أداة الدراسة، مما يشير إلى أن تحقق ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن عالية جدًا في بعد العلاقات الإنسانية من وجهة نظر عينة الدراسة.

وقد يُعزى ذلك إلى معرفة مديرة المدرسة أن أصل عملية الإدارة الأخلاقية إنسانية بالدرجة الأولى؛ ما جعل المعلمات يلمسن تعاون وتسامح قائدة المدرسة وتفاعلها الإيجابي ومبادرتها معهن.

- جاءت العبارة (٥) «تحافظ على أسرار المعلمات» في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية جدًا، بمتوسط حسابي (٤,٦٥٨) وانحراف معياري (٠,٦٩٥)، مما يدل على إدراك مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن لأهمية خصوصيات المعلمات وحفظ أسرارهن، منطلقة في ذلك من قيمها الدينية وقيم مجتمعها، فضلًا عن التزامها بأخلاقيات المهنة وأنظمتها، التي تمنع إفشاء أسرار العمل وخصوصية منسوبيه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو ناصر (٢٠٢١) التي جاءت فيها عبارة «يحافظ على أسرار منسوبي المدرسة التي يطلع عليها بحكم الوظيفة» بدرجة عالية جدًا.

- بينما جاءت العبارة (١) «تشارك المعلمات في مناسباتهن الاجتماعية» في الترتيب التاسع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي

(٤,٢٣٥) وبانحراف معياري (٠,٩٩٨)، إلا أنها بالمرتبة الأخيرة. وقد يُعزى ذلك إلى انشغال مديرات المدارس بكثير من المهام القيادية والإدارية، مما قد يحد من مشاركتها في المناسبات الاجتماعية للمعلمات بشكل كبير جداً. واختلفت مع نتيجة دراسة السعدان (٢٠١٧) التي جاءت بدرجة متوسطة.

كما اتفقت هذه النتيجة مع نظرية التبادل الاجتماعي لـ جورج هومانز ١٩٣٣ إحدى نظريات القيادة الأخلاقية في الفصل الثاني (الإطار النظري)، التي تؤكد على أهمية بعد العلاقات الإنسانية في القيادة الأخلاقية من خلال قدرة القائد على التعامل الفعال مع العاملين، بحيث إذا ساد المؤسسة التعليمية جوٌّ من العلاقات الإنسانية الجيدة، فإن هذا ينعكس على سلوك العاملين وعلى إنتاجهم بشكل جيد، مما يسهم في رفع الإنتاجية، وزيادة جودتها.

ومجمل ماتم التوصل إليه من نتائج إجابة السؤال الأول والمتعلق بدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها ( الخصائص الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) لد مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفرالباطن، يمكن تلخيصه في جدول (١٥):-

### جدول (١٥) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن.

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية
1	عالية جداً	0.687	4.633	الخصائص الشخصية الأخلاقية
2	عالية جداً	0.730	4.622	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
3	عالية جداً	0.772	4.553	العلاقات الإنسانية
	عالية جداً	0.730	4.603	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (١٥) أن الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (الخصائص الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن جاءت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٦٠٣)، وانحراف معياري (٠,٧٣٠).

وأن أبرز مستويات ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية؛ تمثلت في بُعد الخصائص الشخصية الأخلاقية، بمتوسط (٤,٦٣٣) وانحراف معياري (٠,٦٨٧)، يليه بُعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية بمتوسط (٤,٦٢٢)، وانحراف معياري (٠,٧٣٠)، وأخيراً بُعد العلاقات الإنسانية، بمتوسط (٤,٥٥٢)، وانحراف معياري (٠,٧٧٢)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، التي تشير إلى (عالية جداً)، مما يشير إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات، وإلى استشعار مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن لأهمية ممارسة القيادة الأخلاقية ودورها الفعال في تحقيق رسالة المدرسة، لا سيما وأن مديرة المدرسة تمثل قدوة للمعلمات والطلبة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة الأحمري (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض يمارسون القيادة الأخلاقية بدرجة عالية جداً، ودراسة الخبيري (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن واقع أداء قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في ضوء القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات جاء بدرجة موافقة كبيرة جداً.

وتختلف الدراسة الحالية في نتائجها عن دراسة مقابلة (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، ودراسة المهيرات (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس العاصمة عمان كان متوسطاً من وجهة نظر المشرفين التربويين.

ثانيًا: تحليل ومناقشة وتفسير السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهن لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- المرحلة التعليمية- عدد سنوات العمل في المدرسة- عدد الطالبات)؟

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار مان وتني U Mann-Whitney كبدل لاختبار «ت» للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Test في حالة المجموعات صغيرة الحجم، في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية، والراجعة لاختلاف المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)؛ وذلك لصغر عدد مجموعة المؤهل العلمي ماجستير فأعلى مقارنة بمجموعة المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل (العدد ١٥ مقابل ٣٥١)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (١٦) الآتي:-

جدول (١٦) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية باختلاف المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة «Z»	قيمة «U»	مجموع الرتب	متوسط الرتب	عدد الرتب	المؤهل العلمي	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية
0.861 غير دالة	0.176	2566.00	64475.00	183.698	351	بكالوريوس فأقل	الخصائص الشخصية الأخلاقية
			2686.00	179.067	15	ماجستير فأعلى	
0.570 غير دالة	0.568	2424.00	64617.00	184.094	351	بكالوريوس فأقل	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
			169.600		15	ماجستير فأعلى	
0.567 غير دالة	0.573	241.50	64628.50	184.127	351	بكالوريوس فأقل	العلاقات الإنسانية
			2532.50	168.833	15	ماجستير فأعلى	



مستوى الدلالة	قيمة «Z»	قيمة «U»	مجموع الرتب	متوسط الرتب	عدد الرتب	المؤهل العلمي	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية
<b>0.711</b>			<b>64554.00</b>	<b>183.915</b>	<b>351</b>	بكالوريوس فأقل	الدرجة الكلية
<b>غير دالة</b>	<b>0.370</b>	<b>2487.00</b>	<b>2607.00</b>	<b>173.800</b>	<b>15</b>	ماجستير فأعلى	

يتضح من الجدول (١٦) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية، ترجع باختلاف المؤهل العلمي؛ وهذا يدل على أن وجهة نظر عينة الدراسة متقاربة حول درجة تحقق ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، لا سيما وأن ممارسات القيادة الأخلاقية تنبع من مبادئ الدين الحنيف ومن قيم مجتمعنا .

واتفقت مع دراسة الجمعي وفرج (٢٠٢٠) التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات مرحلة الطفولة المبكرة بمدينة الطائف في ضوء رؤية ٢٠٣٠، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠) التي أكدت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الحكومية في محافظة قنوة، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

بينما اختلفت مع دراسة سكجها (٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال في محافظة عمان، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح فئة بكالوريوس فأقل عند مقارنتها مع فئة ماجستير فأعلى في مجال العلاقات الإنسانية.

٢. بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية: تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه



One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية، والراجعة لاختلاف المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (١٧) الآتي:-

جدول (١٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية والراجعة باختلاف المرحلة التعليمية.

المرحلة التعليمية						درجة ممارسة القيادة الأخلاقية
ثانوي		متوسط		ابتدائي		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
4.345	32.452	3.723	32.077	3.983	32.554	الخصائص الشخصية الأخلاقية
5.813	36.988	4.854	36.295	4.728	37.230	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
6.847	40.643	6.220	39.782	5.672	41.578	العلاقات الإنسانية.
16.304	110.083	14.196	108.154	13.712	111.363	الدرجة الكلية

جدول (١٨) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية والراجعة باختلاف المرحلة التعليمية.

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	12.898	2	6.449	0.400	0.671 غير دالة
	داخل المجموعات	5854.755	363	16.129		
	الكلية	5867.653	365			

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
السلوكيات الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	49.401	2	24.701	0.979	0.377 غير دالة
	داخل المجموعات	9157.378	363	25.227		
	الكلية	9206.779	365			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	194.540	2	97.270	2.635	0.073 غير دالة
	داخل المجموعات	13402.326	363	36.921		
	الكلية	13596.866	365			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	590.953	2	295.476	1.416	0.244 غير دالة
	داخل المجموعات	75747.727	363	208.671		
	الكلية	76338.680	365			

يتضح من الجدول (١٨) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية، ترجع باختلاف المرحلة التعليمية. وهذا يدل على أن وجهة نظر عينة الدراسة متقاربة حول درجة تحقق ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن.

وأن متغير المرحلة التعليمية ليست من المتغيرات المؤثرة في تحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية؛ لأن جميع المراحل التعليمية تطبق عليها المبادئ والنظم وأخلاقيات العمل، فلا تمايز ولا اختلاف بين مرحلة وأخرى.

واختلفت مع دراسة الزهراني (٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الحكومية في محافظة قلوة، تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية، حيث إن الفروق جاءت لصالح كل

من معلمات المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة.

٣. بالنسبة لمتغير عدد سنوات العمل في المدرسة: تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية، والراجعة باختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة (من ١ إلى أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، فكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:-

جدول (١٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية والراجعة باختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة.

عدد سنوات العمل في المدرسة						درجة ممارسة القيادة الأخلاقية
من ١٠ سنوات فأكثر		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		من ١ إلى أقل من ٥ سنوات		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
3.613	32.623	5.453	31.591	2.884	32.851	الخصائص الشخصية الأخلاقية
4.752	37.131	6.464	36.375	3.797	37.241	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
5.693	41.115	7.940	40.216	4.675	41.460	العلاقات الإنسانية
13.333	110.869	19.264	108.182	10.611	111.552	الدرجة الكلية

جدول (٢٠) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية والراجعة باختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة.

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الخصائص الشخصية الأخلاقية	بين	84.464	2	42.232	2.651	0.072 غير دالة
	داخل المجموعات	5783.189	363	15.932		
	الكلية	5867.653	365			
السلوكيات الإدارية الأخلاقية	بين المجموعات	42.495	2	21.247	0.842	0.432 غير دالة
	داخل المجموعات	9164.284	363	25.246		
	الكلية	9206.779	365			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	74.893	2	37.447	1.005	0.367 غير دالة
	داخل المجموعات	13521.973	363	37.251		
	الكلية	13596.866	365			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	590.344	2	295.172	1.415	0.244 غير دالة
	داخل المجموعات	75748.336	363	208.673		
	الكلية	76338.680	365			

يتضح من الجدول (٢٠) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية، ترجع لاختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة.

وقد يُعزى ذلك إلى أن وجهات نظر عينة الدراسة متقاربة حول درجة تحقق ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، ولا يوجد تأثير لسنوات العمل في المدرسة على ممارسة القيادة الأخلاقية لا سيما وأنها تنطلق من قيم وأنظمة المجتمع ومن تعاليم الدين الإسلامي، فضلاً عن وجود اللوائح والقوانين التنظيمية التي تحدد الأخلاقيات المهنية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة المهيرات (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية

لدى مديري المدارس في محافظة عمان، تعزى إلى عدد سنوات العمل، كما اتفقت مع دراسة الأحمري (٢٠١٨) التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض، تعزى إلى عدد سنوات العمل.

بينما اختلفت مع دراسة سكجها (٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال في محافظة عمان، تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل، حيث كانت الفروق ذات الدلالة الإحصائية لصالح فئة (١٠ سنوات وأكثر) عند مقارنتها مع فئة (أقل من ٥ سنوات) وفئة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).

1. بالنسبة لمتغير عدد الطالبات: تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية، والراجعة لاختلاف عدد الطالبات (٢٠٠ طالبة فأقل، من ٢٠٠ طالبة إلى ٦٠٠ طالبة، أكثر من ٦٠٠ طالبة)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الآتي:-

جدول (٢١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية والراجعة باختلاف عدد الطالبات.

عدد الطالبات						درجة ممارسة القيادة الأخلاقية
أكثر من ٦٠٠ طالبة		من ٢٠٠ طالبة إلى ٦٠٠ طالبة		٢٠٠ طالبة فأقل		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
4.672	32.947	4.158	32.684	3.767	32.106	الخصائص الشخصية الأخلاقية



عدد الطالبات						درجة ممارسة القيادة الأخلاقية
أكثر من ٦٠٠ طالبة		من ٣٠٠ طالبة إلى ٦٠٠ طالبة		٣٠٠ طالبة فأقل		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
5.871	37.158	4.911	37.175	5.058	36.747	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
7.852	41.105	6.069	41.311	5.940	40.624	العلاقات الإنسانية
18.103	111.211	14.468	111.169	14.045	109.476	الدرجة الكلية

جدول (٢٢) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية والراجعة باختلاف عدد الطالبات.

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	درجة ممارسة القيادة الأخلاقية
0.345 غير دالة	1.068	17.165	2	34.329	بين المجموعات	الخصائص الشخصية الأخلاقية
		16.070	363	5833.324	داخل المجموعات	
			365	5867.653	الكلية	
0.721 غير دالة	0.327	8.279	2	16.558	بين المجموعات	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
		25.317	363	9190.220	داخل المجموعات	
			365	9206.779	الكلية	
0.576 غير دالة	0.552	20.631	2	41.261	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		37.343	363	13555.605	داخل المجموعات	
			365	13596.866	الكلية	

درجة ممارسة القيادة الأخلاقية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	262.201	2	131.101	0.626	0.536 غير دالة
	داخل المجموعات	76076.479	363	209.577		
	الكلية	76338.680	365			

يتضح من الجدول (٢٢) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية، ترجع لاختلاف عدد الطالبات، وقد يُعزى ذلك إلى أن تقدير المعلمات لتوافر القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة لدى مديرات المدارس متقاربٌ بدرجة كبيرة، لا سيما وأن القيادة الأخلاقية تنبع من شخصية المديرية وأنظمة وقوانين تسيّر العمل المدرسي، فلا يكون هنالك تأثير لعدد الطالبات في المدرسة.

ثالثاً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث: نص السؤال الثالث على ما يلي: ما مستوى السعادة التنظيمية بأبعادها (السعادة بالرضا عن التوازن بين الحياة والعمل، السعادة بالرضا الوظيفي، السعادة برفاهية العاملين) لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظرهن؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني ذات العلاقة بمستوى السعادة التنظيمية بأبعادها (السعادة بالرضا عن التوازن بين الحياة والعمل، والسعادة بالرضا الوظيفي، والسعادة برفاهية العاملين)، من وجهة نظرهن، فكانت النتائج كما يلي:-

١. البعد الأول: السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل.

جدول (٢٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالسعادة بالتوازن بين الحياة والعمل.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١	عالية جداً	0.952	4.221	أشعر بالارتياح عند حضوري إلى المدرسة.
٢	عالية جداً	0.696	4.544	أشعر بالسعادة أثناء تأدية عملي بالشكل المناسب.
٣	عالية جداً	0.764	4.527	أسعى جاهدة لتحقيق التوازن بين العمل ومسؤولياتي الأسرية.
٤	عالية	1.164	3.970	عملي يزودني بالطاقة لممارسة أنشطة مهمة لي خارج العمل.
٥	عالية جداً	0.615	4.560	أفقد المهام المطلوبة في الوقت المحدد.
٦	عالية جداً	0.961	4.221	أستطيع إنجاز كل ما أريد فيه سواء من حياتي الأسرية أم المهنية.
٧	عالية	1.053	4.158	أشعر بالرضا عن الواقع الذي أعيشه الآن في بيئة العمل.
٨	عالية جداً	0.530	4.702	أحرص على الحضور للعمل بانتظام.
٩	عالية جداً	0.735	4.393	لدي القدرة على التعامل الصحيح مع ضغوط العمل.
١٣	عالية	1.162	3.656	أجد وقتاً كافياً بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الاجتماعية.
١٢	عالية	1.107	3.787	أشعر بمزاج حسن بالمنزل بسبب عملي.
٩	عالية	0.882	4.180	حياتي الأسرية تزودني بالطاقة الفعالة لأداء عملي.

8	عالية جداً	0.923	4.202	تناسب الأعمال الموكلة إلي مع إمكاناتي الوظيفية.
	عالية جداً	0.888	4.240	

يتضح من الجدول (٢٣) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل عبارة من العبارات التي تقيس مستوى السعادة التنظيمية بعد السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل في المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن ويتبين من قراءة بيانات هذا الجدول ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالسعادة بالتوازن بين الحياة والعمل من وجهة نظر العينة (٤,٢٤٠)، وانحراف معياري (٠,٨٨٨) تعتبر درجة التحقق (عالية) وفقاً لمقياس أداة الدراسة.

وقد يُعزى ذلك إلى تنظيم المعلمات لأوقات العمل وأوقات المهام الحياتية، بالإضافة إلى ما توكل لها بيئة العمل من مهام تتناسب مع إمكاناتها ووقت المعلمات، مما ساعدهن في تحقيق التوازن بين عملهن المدرسي ومتطلبات حياتهن.

جاءت العبارة (٨) "أحرص على الحضور للعمل بانتظام" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٧٠٢) وانحراف معياري (٠,٥٣٠)، وذلك يعود إلى استشعار المعلمات للمسؤولية الملقاة على عاتقهن، وأنهن يقدمن رسالة سامية، مما يتطلب حضورهن بشكل منتظم لتأدية الأمانة التي أوكلت إليهن، فضلاً عن تطبيق النظام العام في محاسبة من لا تلتزم بالحضور بشكل منتظم.

- جاءت العبارة (١٠) «أجد وقتاً كافياً بعد انتهاء الدوام الرسمي للقيام بواجباتي الاجتماعية» في الترتيب الثالث عشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية وفي

المرتبة الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٦٥٦) بانحراف معياري (١,١٦٢)، وهذا يدل على تنظيم المعلمات لأوقاتهن داخل وخارج المدرسة، على الرغم من أن طبيعة النظام المدرسي يأخذ جزءاً كبيراً من وقت المعلمات.

## ٢. البعد الثاني: السعادة بالرضا الوظيفي.

جدول (٢٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالسعادة بالرضا الوظيفي.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٢	عالية جداً	0.906	4.511	١ أشعر بالرضا عن المكانة الاجتماعية لمهنتي كمعلمة مقارنة بالمهن الأخرى.
٦	عالية جداً	1.052	4.309	٢ أشعر بالأمن والاستقرار في عملي.
٤	عالية جداً	0.927	4.393	٣ أشعر بالإيجابية في بيئة العمل.
١	عالية جداً	0.785	4.541	٤ يسود جوٌّ من الألفة المتبادلة بيني وبين منسوبات المدرسة.
٥	عالية جداً	0.916	4.383	٥ تتسم مهام العمل بالوضوح.
٣	عالية جداً	0.809	4.470	٦ أشعر بعدالة تقييم أدائي.
٩	عالية جداً	0.979	4.246	٧ تتاح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.
٧	عالية جداً	0.946	4.287	٨ أجد في مدرستي الدعم الفني اللازم لأداء عملي.
٨	عالية جداً	0.936	4.279	٩ توفر لي مدرستي التنمية المهنية اللازمة أثناء الخدمة.
١١	عالية	1.104	4.060	تتوافر بيئة صافية مناسبة لأداء العمل المدرسي.
١٠	عالية جداً	0.991	4.200	يمنحني عملي فرصاً مناسبة لإنجاز أهدافي المنشودة.



	عالية جدًا	0.941	4.334	
--	------------	-------	-------	--

يتضح من الجدول (٢٤) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل عبارة من العبارات التي تقيس مستوى السعادة التنظيمية بعد السعادة بالرضا الوظيفي في المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، ويتبين من قراءة بيانات هذا الجدول ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالسعادة بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العينة (٤,٣٣٤) وانحراف معياري (٠,٩٤١) تعتبر درجة التحقق (عالية جدًا) وفقًا لمقياس أداة الدراسة، وقد يُعزى ذلك إلى توفر بيئة مدرسية مناسبة وآمنة وما تلاقيه من دعم من قياداتها، بالإضافة إلى شعور المعلمات بالاستقرار الوظيفي، وما يقدم لهن من تطوير مهني أثناء الخدمة.

جاءت العبارة (٤) «يسود جوٌّ من الألفة المتبادلة بيني وبين منسوبات المدرسة» في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٥٤١) بانحراف معياري (٠,٧٨٥)، وقد يُعزى ذلك إلى سيادة المناخ المنظمي التعاوني داخل المدرسة، واستقرارهن في عملهن، وعملهن كفريق واحد لتحقيق أهداف المدرسة ورسالتها، مما زاد من تقاربهن.

جاءت العبارة (١٠) "تتوافر بيئة صافية مناسبة لأداء العمل المدرسي" في الترتيب الحادي عشر من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٦٠) بانحراف معياري (١,١٠٤)، وقد يُعزى ذلك إلى ما يتوافر في المدارس من إمكانات مادية وبشرية، وما يسود المدرسة من مناخ منظمي، فضلًا عن وجود قيادة أخلاقية في المدرسة الأمر الذي أسهم في تهيئة البيئة الصافية المناسبة لهن.

٢. البعد الثالث: السعادة برفاهية العاملين.

جدول (٢٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالسعادة برفاهية العاملين.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٨	عالية	1.226	3.716	١ أحصل على المكافآت مقابل منجزاتي في العمل.
٣	عالية	1.020	4.131	٢ أحصل على تحفيز معنوي يسهم في زيادة إنتاجيتي.
١	عالية جداً	0.739	4.492	٣ أتمتع بالإجازات الخاصة وفق الأنظمة المعمول بها.
٥	عالية	1.183	3.872	٤ تهتم المدرسة بتوفير بيئة صحية ومريحة ومناسبة للعمل من حيث (الأثاث، الإضاءة، التهوية، النظافة).
٧	عالية	1.191	3.795	٥ أشارك في الأنشطة الرياضية التي تنظمها مدرستي لتعزيز الصحة واللياقة.
٩	عالية	1.354	3.462	٦ تنظم مدرستي أنشطة ترفيهية للمنسوبات لكسر روتين العمل.
٢	عالية جداً	0.961	4.232	٧ تنظم مدرستي احتفالات بالمناسبات المختلفة.
٤	عالية	1.073	4.066	٨ تقدم مدرستي برامج توعوية للاعتناء بصحة منسوبات المدرسة.
٦	عالية	1.195	3.842	٩ تساعدني مدرستي لتلقي العلاج والخدمات الأساسية للرعاية الصحية.
	عالية	1.105	3.956	

يتضح من الجدول (٢٥) قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل عبارة من العبارات التي تقيس مستوى السعادة التنظيمية بعد السعادة برفاهية العاملين في المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، ويتبين من قراءة بيانات هذا الجدول ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لمستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالسعادة برفاهية العاملين من وجهة نظر العينة (٣,٩٥٦) وانحراف معياري (١,١٠٥) تعتبر درجة التحقق (عالية) وفقاً لمقياس أداة الدراسة. مما يدل على إدراك مديرة المدرسة لأهمية توفير سبل الراحة والرفاهية، والخروج عن روتين العمل يسهم في تطوير العملية التعليمية ويجدد الدافعية والنشاط لدى معلمات المدرسة.

جاءت العبارة (٣) "أتمتع بالإجازات الخاصة وفق الأنظمة المعمول بها" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٤٩٢) وانحراف معياري (٠,٧٣٩). وقد يرجع ذلك إلى أن أنظمة ولوائح العمل في المملكة تكفل العديد من المزايا للعاملين، ومن بينها: حق الإجازات، وحق الرعاية الصحية، والترفيهية وتنظيم الاحتفالات في المناسبات الوطنية.

جاءت العبارة (٦) "تنظم مدرستي أنشطة ترفيهية للمنسوبات لكسر روتين العمل" في الترتيب التاسع من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة عالية، إلا أنها بالمرتبة الأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٦٢) وانحراف معياري (1.354)، وقد يُعزى ذلك إلى إدراك مديرة المدرسة لأهمية كسر روتين العمل من خلال تقديم أنشطة ترفيهية تسهم في تطوير العملية التعليمية، وتجدد الدافعية والنشاط لدى معلمات المدرسة، مما ينعكس أثره إيجاباً على نجاح العملية التعليمية.

ومجمل ماتم التوصل إليه من نتائج إجابة السؤال الثالث، والمتعلق بمستوى السعادة التنظيمية بأبعادها (السعادة بالرضا عن التوازن بين الحياة والعمل، السعادة بالرضا الوظيفي، السعادة برفاهية العاملين) لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٢٦):

## جدول (٢٦) مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن.

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى السعادة التنظيمية
1	عالية جدًا	0.941	4.334	السعادة بالرضا الوظيفي
3	عالية	05 1.1	3.956	السعادة برفاهية العاملين
2	عالية جدًا	0.888	4.240	السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل
	عالية	0.978	4.177	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (٢٦) أن الدرجة الكلية لمستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن بأبعادها (السعادة بالرضا عن التوازن بين الحياة والعمل، السعادة بالرضا الوظيفي، السعادة برفاهية العاملين) جاءت بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٧٧) وانحراف معياري (٠,٩٧٨)، وأن أبرز مستويات السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية تمثلت في بُعد السعادة بالرضا الوظيفي بمتوسط (٤,٣٣٤) وانحراف معياري (٠,٩٤١)، يليه بُعد السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل بمتوسط (٤,٢٤٠) وانحراف معياري (٠,٨٨٨)، وأخيرًا بُعد السعادة برفاهية العاملين بمتوسط (٣,٩٥٦) وانحراف معياري (١,١٠٥). وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة والرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى (عالية- عالية جدًا).

وقد يُعزى ذلك إلى سيادة المناخ التنظيمي الآمن في المدرسة في ظل ممارسة قيادة أخلاقية عالية جدًا، مما ساعد على الإنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة للمدرسة، بما انعكس على المعلمات والطالبات، والعلاقة بين جميع أطراف العملية التعليمية في المدرسة، وأسهم في تحسين أدائها. والرضا الوظيفي مقترن غالبًا بمعدل الإنجاز وتحقيق الأهداف وتلقي الدعم من المؤسسة عند الحاجة.



وتتفق نتيجة الدراسة مع دراسة الفهداوي (٢٠١٩) التي أكدت أن مراعاة مديري المدارس للأخلاق الإسلامية يسهم في تحقيق السعادة التنظيمية للمعلمين، وجاءت السعادة الوظيفية بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة «ألجان وأومانيل» (Al-ummanel & Al-gan, 2019) التي أكدت أن القيادة الموزعة تسهم في تحقيق السعادة التنظيمية للمعلمين، وتعد القيادة الموزعة والأخلاقية نمطاً من أنماط القيادة التحويلية.

واختلفت مع نتيجة دراسة لخزعلي وآخرون (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها أن مستوى السعادة لدى المعلمين في منطقة أربد بمستوى متوسط، واختلفت مع دراسة العون (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها أن تقرير واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين بجامعة آل بيت جاءت بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة إبراهيم والنافعي (٢٠٢١) التي أظهرت نتائجها أن دور مديري المدارس في توفير أماكن عمل سعيدة للمعلمين بسلطنة عمان جاءت بدرجة منخفضة.

رابعاً: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع: نص السؤال الرابع للدراسة على ما يأتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهن لمستوى السعادة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- المرحلة التعليمية- عدد سنوات العمل في المدرسة- عدد الطالبات)؟

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار مان وتني U Mann-Whitney كبديل لاختبار «ت» للمجموعات المستقلة Independent Samples T-Tets في حالة المجموعات صغيرة الحجم، في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية، والراجعة لاختلاف المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)؛ وذلك لصغر عدد مجموعة المؤهل العلمي ماجستير فأعلى مقارنة بمجموعة المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل (العدد ١٥ مقابل ٣٥١)، فكانت النتائج كما هي موضحة



في الآتي:

جدول (٢٧) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن باختلاف المؤهل العلمي.

مستوى السعادة التنظيمية	المؤهل العلمي	عدد الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة «U»	قيمة «Z»	مستوى الدلالة
السعادة بالرضا الوظيفي	بكالوريوس فأقل	351	186.809	65570.00	1471.00	2.940	٠,٠١ دالة
	ماجستير فأعلى	15	106.067	1591.00			
السعادة برفاهية العاملين	بكالوريوس فأقل	351	186.105	65323.00	1718.00	2.292	٠,٠٥ دالة
	ماجستير فأعلى	15	122.533 1838.00				
السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل	بكالوريوس فأقل	351	187.187	65702.50	1338.50	3.241	0.01 داله
	ماجستير فأعلى	15	97.233	1458.50			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	351	186.853	65585.50	1455.50	2.937	٠,٠١ دالة
	ماجستير فأعلى	15	105.033	1575.50			

يتضح من الجدول (٢٧) أنه:

١. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن وأبعادها الفرعية (السعادة بالرضا الوظيفي)، ترجع باختلاف المؤهل العلمي، والفروق لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل.

٢. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن فيما يتعلق بـ(السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل)، ترجع باختلاف المؤهل العلمي، والفروق

لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل.

قد يكون هذا بسبب حقيقة أن المعلمة الحاصلة على درجة الماجستير أو أعلى تشعر بعدم التوازن بين الحياة والعمل ، لأنها تمتلك مؤهلات أكاديمية عالية لا تتناسب مع الوظيفة الحالية، كما اتفقت مع دراسة العون (٢٠١٩) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة، لمستوى السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل بيت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح الذين يحملون مؤهل ماجستير.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم والنافعي (٢٠٢١) التي توصلت نتائجها إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة، لمستوى السعادة الوظيفية لدى المعلمين في سلطنة عمان، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

٢. بالنسبة لمتغير المرحلة التعليمية: تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية، والراجعة باختلاف المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الآتي:

جدول (٢٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن وفقاً باختلاف المرحلة التعليمية.

المرحلة التعليمية						مستوى السعادة التنظيمية
ثانوي		متوسط		ابتدائي		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
8.947	46.976	9.274	46.064	8.152	48.583	السعادة بالرضا الوظيفي
8.205	35.905	8.844	33.308	7.814	36.363	السعادة برفاهية العاملين
9.024	54.869	9.740	53.308	8.401	55.922	السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل
24.692	137.750	26.167	132.679	22.594	140.868	الدرجة الكلية

جدول (٢٩) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن والراجعة باختلاف المرحلة التعليمية.

مستوى السعادة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
2019 السعادة بالرضا الوظيفي	بين المجموعات	411.741	2	205.871	2.793	0.063
	داخل المجموعات	26756.215	363	73.709		
	الكلية	27167.956	365			
السعادة برفاهية العاملين	بين المجموعات	536.334	2	268.167	4.055	0.005
	داخل المجموعات	24005.010	363	66.130		
	الكلية	24541.344	365			
السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل	بين المجموعات	392.547	2	196.274	2.510	0.083
	داخل المجموعات	28390.920	363	78.212		
	الكلية	28783.467	365			

مستوى السعادة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3830.178	2	1915.089	3.359	دالة 0,05
	داخل المجموعات	206952.164	363	570.116		
	الكلية	210782.342	365			

يتضح من الجدول (٢٩) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، فيما يتعلق ببعدها السعادة بالرضا الوظيفي وبعدها السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل ترجع باختلاف المرحلة التعليمية. وتوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعدها السعادة المتعلقة برفاهية العاملين ترجع لاختلاف المرحلة التعليمية.

وللكشف عن دلالة الفروق بين المعلمات بالمراحل التعليمية المختلفة في الاستجابة حول مستوى السعادة التنظيمية فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعدها السعادة المتعلقة برفاهية العاملين؛ تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) كأحد اختبارات المقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين أحادي الاتجاه، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٣٠) الآتي:

جدول (٣٠) المقارنة بين المعلمات من المراحل التعليمية المختلفة في الاستجابة حول مستوى السعادة التنظيمية فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعدها السعادة المتعلقة برفاهية العاملين.

متوسط (م) (٣٣,٣٠٨)	ابتدائي (م) (٣٦,٣٦٣)	المرحلة التعليمية	مستوى السعادة التنظيمية
	*3.055	متوسط (م) (٣٣,٣٠٨)	السعادة برفاهية العاملين
*2.597	0.458	ثانوي (م) (٣٥,٩٠٥)	
متوسط (م) (١٣٣,٦٧٩)	ابتدائي (م) (١٤٠,٨٦٨)	المرحلة التعليمية	الدرجة الكلية
	*8.188	متوسط (م) (١٣٣,٦٧٩)	
*5.071	3.118	ثانوي (م) (١٣٧,٧٥٠)	

ومن الجدول (٢٠) يتضح أن أقل المجموعات في الاستجابة حول السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن هن معلمات المرحلة المتوسطة، حيث كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥) بين معلمات المرحلة الابتدائية ومعلمات المرحلة المتوسطة، لصالح معلمات المرحلة الابتدائية، كذلك كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠,٠٥) بين معلمات المرحلة الثانوية ومعلمات المرحلة المتوسطة لصالح معلمات المرحلة الثانوية، بينما كانت الفروق بين معلمات المرحلة الابتدائية ومعلمات المرحلة الثانوية غير دالة إحصائية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة «بايراكتار وجيرجن» (Bayraktr&Girgin,2020) التي أظهرت نتائجها أن معلمي المرحلة الابتدائية أكثر سعادة من معلمي المرحلة الثانوية، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة مشاقبة (٢٠١٨) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة، لمستوى السعادة لدى مديري المدارس في قسبة المفرق، تعزى إلى متغير المرحلة التعليمية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول السعادة التنظيمية لدى معلمات



المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، والراجعة باختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة (من ١ إلى أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر)، فكانت النتائج كما هي موضحة في الآتي:

جدول (٣١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن وفقاً باختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة.

عدد سنوات العمل في المدرسة						مستوى السعادة التنظيمية
من ١٠ سنوات فأكثر		من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات		من ١ إلى أقل من ٥ سنوات		
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
8.240	48.372	10.342	46.830	7.447	47.011	السعادة بالرضا الوظيفي
7.856	36.010	9.473	35.261	7.580	35.069	السعادة برفاهية العاملين
8.513	56.058	10.248	54.080	8.019	54.126	السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل
22.810	140.440	28.779	136.170	21.080	136.207	الدرجة الكلية

جدول (٣٢) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن والراجعة باختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة.

مستوى السعادة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
السعادة بالرضا الوظيفي	بين المجموعات	193.917	2	96.959	1.305	0.272 غير دالة
	داخل المجموعات	26974.039	363	74.309		
	الكلية	27167.956	365			
السعادة برفاهية العاملين	بين المجموعات	66.790	2	33.395	0.495	0.610 غير دالة
	داخل المجموعات	24474.554	363	67.423		
	الكلية	24541.344	365			
السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل	بين المجموعات	349.048	2	174.524	2.228	0.109 غير دالة
	داخل المجموعات	28434.419	363	78.332		
	الكلية	28783.467	365			
الدرجة الكلية 2019	بين المجموعات	1650.565	2	825.282	1.432	0.240 غير دالة
	داخل المجموعات	209131.777	363	576.121		
	الكلية	210782.342	365			

يتضح من الجدول (٣٢) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن ترجع باختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم والنافعي (٢٠٢١) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة، لمستوى السعادة الوظيفية لدى المعلمين في سلطنة عمان، تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل.

بينما اختلفت مع دراسة الفهداوي (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد عينة الدراسة، لمستوى السعادة الوظيفية لدى المعلم في لواء الجامعة، تعزى إلى متغير عدد سنوات العمل، حيث كانت الفروق لصالح (أقل من ٥ سنوات).

٤. بالنسبة لمتغير عدد الطالبات: تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA في الكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن والراجعة لاختلاف عدد الطالبات (٣٠٠ طالبة فأقل، من ٣٠٠ طالبة إلى ٦٠٠ طالبة، أكثر من ٦٠٠ طالبة) فكانت النتائج كما هي موضحة في الآتي:

جدول (٣٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية وفقاً باختلاف عدد الطالبات.

عدد الطالبات						مستوى السعادة التنظيمية
أكثر من ٦٠٠ طالبة		من ٣٠٠ طالبة إلى ٦٠٠ طالبة		٣٠٠ طالبة فأقل		
متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	
48.105	10.677	47.881	8.423	47.418	8.637	السعادة بالرضا الوظيفي
36.316	9.405	35.774	8.191	35.353	8.110	السعادة برفاهية العاملين
56.579	8.174	55.209	9.484	54.871	8.319	السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل
141.000	27.092	138.864	24.246	137.641	23.564	الدرجة الكلية

جدول (٣٤) دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن والراجعة باختلاف عدد الطالبات.

مستوى السعادة التنظيمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
السعادة بالرضا الوظيفي	بين المجموعات	22.311	2	11.156	0.149	0.861 غير دالة
	داخل المجموعات	27145.645	363	74.781		
	الكلية	27167.956	365			
السعادة برفاهية العاملين	بين المجموعات	25.455	2	12.728	0.188	0.828 غير دالة
	داخل المجموعات	24515.889	363	67.537		
	الكلية	24541.344	365			
السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل	بين المجموعات	52.417	2	26.209	0.331	0.718 غير دالة
	داخل المجموعات	28731.050	363	79.149		
	الكلية	28783.467	365			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	264.484	2	132.242	0.228	0.796 غير دالة
	داخل المجموعات	210517.858	363	579.939		
	الكلية	210782.342	365			

يتضح من الجدول (٣٤) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن ترجع باختلاف عدد الطالبات. وقد يُعزى ذلك إلى أن المدرسة تسير وفق لوائح وأنظمة محددة، وهناك تنظيم وتوزيع لمهام وصلاحيات المعلمات، فمهما زاد العدد أو قل فلا يؤثر في سعادة المعلمات.

خامسًا: تحليل ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الخامس: نص السؤال الخامس على ما يلي: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية

ومستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن؟ للكشف عن دلالة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation في الكشف عن طبيعة العلاقة، فكانت معاملات الارتباط بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن كما هي موضحة في الجدول (٣٥) الآتي:-

جدول (٣٥) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن.

السعادة التنظيمية				ممارسة القيادة الأخلاقية	
	الدرجة الكلية	السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل	السعادة برفاهية العاملين	معامل الارتباط	السعادة بالرضا الوظيفي
**0.648	**٠,٥٥٤	**٠,٥٩٠	**٠,٦٧٣	معامل الارتباط	الخصائص الشخصية
0.01	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	مستوى الدلالة	الأخلاقية
0.420	٠,٣٠٧	٠,٣٤٨	٠,٤٥٣	معامل التحديد	السلوكيات الإدارية الأخلاقية
**0.703	**٠,٥٦١	**٠,٦٥٣	**٠,٧٦٠	معامل الارتباط	
0.01	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	مستوى الدلالة	
0.494	٠,٣١٥	٠,٤٢٦	٠,٥٧٨	معامل التحديد	العلاقات الإنسانية
**0.730	**٠,٦١٣	**٠,٦٧٣	**٠,٧٦٢	معامل الارتباط	
0.01	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	مستوى الدلالة	
0.533	٠,٣٧٦	٠,٤٥٣	٠,٥٨١	معامل التحديد	الدرجة الكلية
**0.732	**٠,٦٠٧	**٠,٦٧٤	**٠,٧٧٢	معامل الارتباط	
0.01	٠,٠١	٠,٠١	٠,٠١	مستوى الدلالة	
0.536	٠,٣٦٨	٠,٤٥٤	٠,٥٩٦	معامل التحديد	

\*\* دالة عند مستوى ثقة ٠,٠١



يتضح من الجدول (٣٥) ما يأتي: توجد علاقة ارتباطية قوية طردية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية وبعد السعادة بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، حيث بلغت قيمة (R) (٠,٧٧٢)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠١). ولعل ذلك يعود إلى تعامل مديرات المدارس وفقاً لمهارات القيادة الأخلاقية، مما جعل المعلمات يشعرن بتقييم أدائهن بعدالة وشفافية في بيئة العمل، ولما يسود من ألفة بين المعلمات ومنسوبات المدرسة.

توجد علاقة ارتباطية قوية طردية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية وبعد السعادة برفاهية العاملين لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، حيث بلغت قيمة (R) (\*0.674)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠١).

توجد علاقة ارتباطية قوية طردية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية وبعد السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، حيث بلغت قيمة (R) (0.607)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠١).

توجد علاقة ارتباطية قوية طردية موجبة بين الدرجة الكلية لممارسة القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لمستوى ممارسة السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، حيث بلغت قيمة (R) (0.732)، وهي دالة عند مستوى (٠,٠١).

وبلغت قيم معامل التحديد بين الدرجات الكلية (٠,٥٣٦)، وتراوحت معاملات التحديد في حالة الأبعاد ما بين (٠,٣٠٧ - ٠,٥٨١) وهو ما يعني أن التباين المشترك بين المتغيرات يتعدى ٣٠٪، وهو ما يؤكد العلاقات القوية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن. وهذا يشير إلى أن القيادة الأخلاقية مرتبطة ارتباطاً قوياً وإيجابياً لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، لأن مديرة المدرسة التي تتمتع بقيادة أخلاقية عالية، تسعى جاهدة إلى

تحقيق سعادة موظفيها.

وقد يُعزى ذلك إلى أن القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية تسهم في إحداث تغيير اجتماعي يلبي حاجات العاملين على اختلاف مراكزهم، مما يعزز روح الالتزام والولاء للعمل ومن جهة أخرى تعمل على إشعار المعلمات بجو من التفاهم والتعاطف، والإسهام الحقيقي والانتماء الفعلي للمدرسة بفعاليتها، وإدراك مديرة المدرسة للنتائج الإيجابية التي تحققها ممارسة القيادة الأخلاقية من رفع مستوى أداء المدرسة وإنجازاتها

ويتفق ما توصلت إليه الدراسة الحالية مع دراسة كلٍّ من: مقابلة (٢٠٢٠) التي أكدت أن القيادة الأخلاقية تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين، ودراسة الزهراني (٢٠٢٠) التي أكدت أن ممارسة القادة للقيادة الأخلاقية تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ودراسة آل كردم (٢٠٢٠) التي أكدت أن القيادة الأخلاقية تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، ودراسة «كيرال» (Kiral, 2020) التي أكدت وجود علاقة بين ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للمعلمين كأحد أبعاد السعادة التنظيمية.

### ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها.

وتم تناول عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ثم التوصيات في ضوء تلك النتائج، بهدف التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن، وأهم المقترحات البحثية المستقبلية التي من الممكن أن تسهم في إثراء الميدان التربوي.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ.النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة: ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (الخصائص الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) لدى

قائدات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات؟

1. أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (الخصائص الشخصية الأخلاقية، السلوكيات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية) لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن متحققة بدرجة (عالية جدًا)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للاستجابات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة (٤,٦٠٣) بانحراف معياري (٠,٧٣٠).
2. وجاءت جميع الأبعاد متحققة بدرجة عالية جدًا، وكان أعلى الأبعاد تحققًا من حيث درجة الممارسة هو بعد الخصائص الشخصية الأخلاقية بمتوسط حسابي (٤,٦٢٣) وانحراف معياري (٠,٦٨٧)، يليه في الترتيب الثاني بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية بمتوسط حسابي (٤,٦٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٣٠)، وفي الترتيب الثالث والأخير جاء بعد العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (٤,٥٥٣) وانحراف معياري (٠,٧٢٢).

ب- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهن لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- المرحلة التعليمية- عدد سنوات العمل في المدرسة- عدد الطالبات)؟

1. لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية ترجع باختلاف المؤهل العلمي.
2. لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية ترجع باختلاف المرحلة التعليمية.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة

قائدات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية ترجع باختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة.

4. لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة قائدات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن للقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية ترجع باختلاف عدد الطالبات.

ج- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة: ما مستوى السعادة التنظيمية بأبعادها (السعادة بالرضا عن التوازن بين الحياة والعمل، السعادة بالرضا الوظيفي، السعادة برفاهية العاملين) لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظرهن؟

أن مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن متحققٌ بدرجة عالية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للاستجابات الكلية على هذا المحور من محاور الاستبانة (٤,١٧٧) بانحراف معياري (٠,٩٧٨). وكان أعلى الأبعاد تحققاً من حيث درجة التحقق هو السعادة بالرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (٤,٣٣٤) وانحراف معياري (٠,٩٤١) ومتحقق بدرجة عالية جداً، يليه في الترتيب الثاني بعد السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل بمتوسط حسابي (٤,٢٤٠) وانحراف معياري (٠,٨٨٨) ومتحقق بدرجة عالية جداً، وفي الترتيب الثالث والأخير جاء بعد السعادة برفاهية العاملين بمتوسط حسابي (٣,٩٥٦) وانحراف معياري (١,١٠٥) ومتحقق بدرجة عالية.

د- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تقديرهن لمستوى السعادة التنظيمية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي- المرحلة التعليمية- عدد سنوات العمل في المدرسة- عدد الطالبات)؟

1. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول



- مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن فيما يتعلق في بعد (السعادة بالرضا الوظيفي) ترجع باختلاف المؤهل العلمي، والفروق لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل.
2. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى (0,05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن فيما يتعلق في بعد (السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل)، ترجع باختلاف المؤهل العلمي، والفروق لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأقل.
3. لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن فيما يتعلق ببعد السعادة بالرضى الوظيفي وبعد السعادة بالتوازن بين الحياة والعمل، ترجع باختلاف المرحلة التعليمية.
4. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ثقة (0,05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، فيما يتعلق بالدرجة الكلية وبعد رفاهية العاملين، ترجع باختلاف المرحلة التعليمية.
5. لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، ترجع باختلاف عدد سنوات العمل في المدرسة.
6. لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن، ترجع باختلاف عدد الطالبات.

هـ- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات



## المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن؟

فقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقات طردية قوية موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى ثقة (٠,٠١) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية لدى معلمات المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن.

ثانيًا: توصيات الدراسة: في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، توصي الدراسة الحالية بما يأتي:

1. تعزيز تطبيق معايير القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم العام بمحافظة حفر الباطن ورصد الخبرات الناجحة التي أثبتت تميزًا في تحقيق معايير القيادة الأخلاقية إلى الأقسام والمدارس الأخرى بإدارة التعليم ومدارس محافظة حفر الباطن، لما فيها من زيادة في مستوى السعادة التنظيمية في المدارس.
2. إنشاء أقسام خاصة بالسعادة التنظيمية في إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات، وإعداد معايير خاصة لقياس مستوى السعادة التنظيمية لدى مديري المدارس والمعلمين.
3. التوسع في خدمات الرعاية الصحية والاجتماعية والترفيهية والثقافية المقدمة للمعلمات؛ لما لذلك من أهمية في نشر السعادة التنظيمية في المدرسة، ويزيد من الانتماء والولاء للمدرسة.
4. الاهتمام بتقديم حوافز مادية ومعنوية لمديرات المدارس؛ لتشجيعهن على تحقيق السعادة التنظيمية لمنسوبيها.
5. تعزيز ونشر ثقافة السعادة التنظيمية في كافة أطراف العملية التربوية وذلك من خلال تبني وزارة التعليم جملة من المبادرات والفعاليات التي تساعد في ذلك.

ثالثًا: مقترحات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة، تقدم الباحثة عددًا من المقترحات لبحوث مستقبلية، تأمل أن تسهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال، وهي كالتالي:

1. إجراء دراسة لتقديم تصور مقترح لقياس مستوى السعادة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات السعودية، في ضوء أبعاد نموذج «بيرما» ((PERMA للسعادة والرفاه الوظيفي.
2. إجراء دراسة مقارنة بين مستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية والأهلية في محافظة حفرالباطن.
3. إجراء دراسات للتعرف على علاقة القيادة الأخلاقية وبعض المتغيرات، مثل: العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية.
4. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية من وجهة نظر مديرات المدارس أنفسهن.
5. إجراء دراسة حول السعادة التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي بمدارس التعليم العام.
6. إجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية لدى عينات أخرى، تختلف عن عينة الدراسة الحالية.

#### المراجع.

1. إبراهيم، حسام وتركي، النافعي. (٢٠٢١). دور مديري المدارس في توفير أماكن العمل السعيدة للعاملين بمرحلة التعليم الأساسي في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان في ضوء نموذج مؤسسة المكان السعيد للعمل، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٥(١٩)، ١٥٧-١٩٥.
2. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. (٢٠٠٣). لسان العرب. بيروت: دار صاد للطباعة والنشر.
3. أبو تينة، عبد الله وخصاونة، سامر والطحاينة، زياد. (٢٠٠٧). القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعلمون والمديرون. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٨(٤)، ١٤٠.
4. أبو سنيمة، أسعد. (٢٠٢٠). الابتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى]. قاعدة معلومات درا المنظومة.
5. أبو ليفة، سناء. (٢٠٢١). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنجاز

- الوظيفي. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨(١)، ١٣٤-١٨٤.
6. أبو ناصر، فتحى. (٢٠٢١). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الاحساء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، ٢٢(١)، ١٠٩-١١٧.
7. الأحمرى، عبد الله. (٢٠١٨). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩(١)، ٢٩١.
8. أرجايل، م. (٢٠٠١). سيكولوجية السعادة، (فيصل عبد القادر يونس مترجم). تصدر من المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت (نشر العمل الأصلي في ١٩٩٣).
9. أكريم، محمد سليمان. (٢٠١٢). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١، ١٠١٢.
10. آل كردم، مفرح. (٢٠٢٠). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الفعالية المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم العام. مجلة التربية جامعة الازهر، ٢(١٨٨)، ٣٣-٥٨.
11. آل مدواي، عيبر. (٢٠٢١). الإسهام النسبي للسعادة المؤسسية وعلاقته بالاستغراق الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة بيشة، ٩، ٤٠١-٤٢٨.
12. بخاري، سلطان. (٢٠١٠). التكوين الأخلاقي للإداري المسلم. مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، ٢(١)، ٢٩٠-٣٣٥.
13. البعلبكي، روجي. (٢٠١٦). المورد العربي. ط١. بيروت: دار العلم للملايين.
14. البياري، سمر. (٢٠١٨). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية]. قاعدة معلومات درا المنظومة.
15. الحارثي، سامية مطلق. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية لقادات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في

- التربية، ٢٠، ٦٢-٦٥٥.
16. ذاكر، آمنه. (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم بمحافظات عسير. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٢ (٢٠)، ٢.
17. الزهراني، سلوى. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قنوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ٢ (١٨٥)، ٦٧٣-٦٨٥.
18. السعدان، حصة. (٢٠١٧). واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
19. سكجها، آية. (٢٠١٥). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة معلومات درا المنظومة
20. سلوم، طاهر وجمل، محمد. (٢٠٠٩). التربية الأخلاقية، القيم مناهجها وطرق تدريسها، العين: دار الكتاب الجامعي.
21. سليمان، هلا، سلطان، منال، سليمان، ريم. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وعلاقته بالسعادة النفسية لدى المدرسين في مدارس المتفوقين والعاديين دراسة ميدانية في مدينة طرطوس واللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، ٤٠ (٤) ١٦٣-١٨٤.
22. سيلجمان، ف. (٢٠٠٥). السعادة الحقيقية، (صفاء الأعسر مترجم). دار العين للنشر. (العمل الأصلي نشر عام ٢٠٠٢).
23. الشاعر، عماد. (٢٠١٧). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإسلامية]. قاعدة معلومات درا المنظومة.
24. الشتوي، سليمان عبد الله. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها



- بالثقة التنظيمية. [رسالة دكتوراة غير منشورة]، جامعة الملك سعود.
25. الطويل، هاني. (٢٠٠١). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط1. عمان: درا وائل.
26. الطويل، هاني. (٢٠١٩). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي. ط٥. دار وائل للنشر والتوزيع.
27. العابدي، علي. (٢٠١٥). التأثير الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخيرة والمخرجات التنظيمية دراسة ميدانية في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد. ٢٠٤ (١٧)، ٢١.
28. عابدين، محمد عبد القادر. (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. ٢٨ (٢)، ٣٦٣-٣٢٧.
29. العامري، منى. (٢٠١٧). علاقة جوانب العمل بمستوى الرضا الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة: دراسة على مجلس أبوظبي للتعليم في مدينة العين، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة الإمارات العربية المتحدة. [قاعدة المعلومات درا المنظومة.
30. العساف، صالح حمد. (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط.٤). مكتبة العبيكان.
31. عطوي، جودت. (٢٠١٠). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط١. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
32. العمري، مشهور. (٢٠١٤). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر إدارة الجودة الشاملة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك سعود.
33. العنزي، تهاني، عبد العزيز، صفوت. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. (٤٤)، ٤٩-٧٠.
34. العنزي، فريح. (٢٠٠١). الشعور بالسعادة وعلاقته ببعض السمات الشخصية. مجلة



- دراسات نفسية، ١١(٣)، ٣٧٠.
35. العور، منصور. (٢٠١٧). السعادة المؤسسية غاية أم وسيلة. ط1. جامعة حمدان بن محمد الذكية.
36. العون، غزوة متروك. (٢٠١٩). واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل بيت، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل بيت. قاعدة معلومات درا المنظومة.
37. غرابي، أمال. (٢٠١٥). فلسفة السعادة عند برتراند راسل، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بو ضيف .] قاعدة معلومات درا المنظومة.
38. فطاني، حنان. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى .] قاعدة معلومات درا المنظومة.
39. فليح، فاروق، وعبد المجيد، السيد. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط٢. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
40. الفهدواي، بنان شاكر. (٢٠١٩). درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء الجامعة للقيادة بالفضائل الإسلامية وعلاقتها بالسعادة الوظيفية، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل بيت]. قاعدة معلومات درا المنظومة.
41. فهمي، محمد. (٢٠٠٥). الإحصاء بلا معاناة المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS ج١. معهد الغدارة العامة.
42. القرعان، إخلاص عبد الله. (٢٠١٧). السعادة المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين مع أطفال التوحد في الأردن، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل بيت .] قاعدة معلومات درا المنظومة.
43. الكبير، أحمد. (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. دار الألوكة للنشر.
44. الكردي، نور. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية لدى رؤوس الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية .] قاعدة

معلومات درا المنظومة.

45. لامبرت، و ولامبرت، و. (1993). علم النفس الاجتماعي. (سلوى الملا، مترجم). دار الشروق. (نشر العمل الأصلي في عام 1973).

46. محسن، محمد (2016) دراسات معاصرة في علم النفس التربوي، [رسالة دكتوراه غير منشورة]، جامعة الأزهر.

47. محمد، فرحات. (2017). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفية، مجلة المنوفية للعلوم الاقتصادية والاجتماعية والزراعية، 2(7)، 245-202.

48. المحوري، هادي. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى لقيادات المدرسية في المدارس الحكومية للبنين بمدينة الدمام، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

49. المخلافي، محمد. (2017). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمات. مكتبة دار المتنبى.

50. مرزوق، عبد العزيز وخطاب، أنعام. (2020). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفرالشيخ. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. 1(2)، 263-214.

51. المشاقبة، رقية أحمد. (2018). درجة السعادة لدى مديري المدارس في قصة المفرق، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل بيت]. [قاعدة بيانات درا المنظومة].

52. مطاوع، ضياء؛ والخليفة، حسن؛ عطيفة، حمدي. (2017). مبادئ البحث ومهاراته في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية. الدمام: مكتبة المتنبى.

53. مقابلة، أمل. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، [رسالة ماجستير منشورة، جامعة اليرموك]. [قاعدة معلومات درا المنظومة].

54. المنقور، لطيفة عبد العزيز. (٢٠١٦). السعادة من منظور تربوي إسلامي. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٥(٥)، ٤٤٠-٥١٢.
55. المهيرات، رأفت. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى لمديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.
56. نجم، نجم عبود. (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون. دار صفاء للنشر والتوزيع.
57. نورث هاوس، بيتر ج. (٢٠١٨). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، (صلاح المعيوف، مترجم). معهد الإدارة العامة. (نشر العمل الأصلي ٢٠١٣).
58. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (٢٠١٦). مدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة. (٣٤٠٢). مجلس الوزراء
59. وزارة التعليم، (٢٠٢١). الدليل التنظيمي مدارس التعليم العام. (٥١١). وكالة التخطيط والتطوير.
60. Al-Madi. F. & Al-Zawahreh, A. (2012). The Utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 46 (1), 160- 170
61. appliqueing le Meaux la perception de equilibria vie professionally/vie privet chez les femmes (these de martyrise). HEC Montréal, Montréal, Canada
62. Brisson-Bono, M. (2008). Les factures de organisation du travail qui
63. Brown. M.E., Trevino, L.K., and Harrison, D.A., (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Vol., 117-143
64. Cooke, A. (2015), 6 Keys to Professional Happiness: Creating Balance and Fulfillment in Your Career, Houston: Opportune Independent Publishing.

65. Cropanzano, R. & Wright, T. (2001). "When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis". Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53(3), 182-199.
66. Foy, C. C. N. (2019). The Influence of Role Models in the Development of Ethical Leadership Behaviors (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
67. Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. Social Science Information, 41(2), 255-279.
68. Kiral, E. (2020). The Relationship between Ethical Leadership and Job Satisfaction. Educational Policy and Research, 333.
69. Kumar, M. (2016). Human relation theory: Elton Mayo. Retrieved from: <https://politicsmania.files.wordpress.com/2016/10/humanrelation-theory-elton-mayo.pdf>
70. Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. Journal of Applied Psychology, 104(1), 123.
71. Moore, G. (2012). Virtue in Business: Alliance boots and an empirical exploration of MacIntyre's conceptual framework. Organization Studies 33(3), 363-387.
72. Nkadi, F. M. (2013). The relationship between leadership styles and the ethical leadership behaviors of public-school administrators (Doctoral dissertation, Capella University).
73. Omar, MK, Zakaria, A. (2016). Organizational Happiness index (OHI): Conceptualization and operationalization of measurement among employees in services industry. Social and Management Research Journal, 13(1), 13-28 .



74. Ozan, M. B., Ademir, T. Y., & Yirci, R. (2017). Ethical leadership behaviours of school administrators from teachers' point of view. *Foro de Educación*, 15(23), 161-184.
- Ozen, F. (2018). The impact of perception of organizational virtue on the perception of Organizational Happiness in Education Organizations. *Educational policy Analysis and strategic Research*, 13(4), 124-140
- Ozgenel, M., & Aksu, T. (2020). The Power of School Principals' Ethical Leadership Behavior to Predict Organizational Health. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 816-825
77. Rahim, M, Afzalur. (2000). Do Justice Perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice Perceptions, precisely? *International Journal of conflict Management*, Vol. (11)9-23.
- Sabir, S. (2021). A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers' commitment in Pakistan. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1), 28-53
- Tosten, R., Avci, Y & Sahin, E. (2018). 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*, 7(1), 151-157





# **International Journal of Educational and Psychological Research and Studies**

**( IJRS )**

**( IJRS )**

The Online ISSN : (2735-5063).

The print ISSN : (2735-5055).