



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

القيادة الخيّرة لدى المديرين وعلاقتها بالسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي
للمعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

**Benevolent Leadership Among Principals And Its Relationship To
Organizational Happiness And Psychological Capital Of Teachers In The
Education Directorates In Hebron Governorate.**

إعداد

فواز فارس أبو رميلة التميمي

إشراف

أ.د نبيل جبرين الجندي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه

في القيادة والإدارة التربوية

1445هـ - 2024م

قرار لجنة المناقشة

الإهداء

أهدي هذا الإنجاز العلمي والجهد الأكاديمي المتواضع إلى:

والدي الذي علّمني وربّاني وأورثني جميل الخصال

والدتي الشهيدة التي ارتقت تشكو ظلم الاحتلال

زوجتي التي ساندتني وساعدتني وتحملت معي سهر الليالي

أبنائي وبناتي الذين اقتحموا لُجّة المعارف والعلوم متمنياً لهم من الرُتب العوالي

كل معلم نثر العلوم ونشر المعرفة مخلصاً لله يبتغي حسن المآل

كل باحث رام تحقيق الآمال

كل طالب علمٍ سلك دروب المعالي

الشكر والتقدير

الحمد لله على إنعامه، والشكر له على تفضله وإحسانه، الحمد لله حمداً يوازي نعمه ويكافئ مزيده، ربّ لك الحمد أن وفقنتي لإتمام هذا الإنجاز الأكاديمي، وهذه الأطروحة العلمية، وأصلي وأسلم وأبارك على سيدي ومعلمي وحببي محمدٍ نبيّ الله ورسوله، الذي أرشدنا إلى مدارج أهل العلم لندرجها، ومعارج العلماء ومسالكم لنعرجها.

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان العظيم إلى:

شعلة البحث العلمي، ومصدر الإلهام والتوجيه الأكاديمي، وشجرة العطاء اليانعة، أستاذي القدير، ومشرفي الكريم، فعبارات الشكر تقف عاجزة أمام بذله وعطائه، رمز التميز والنجاح، ما بخل بالنصح والإرشاد، حتى كانت هذه الأطروحة بثوبها القشيب، الأستاذ الدكتور نبيل جبرين الجندي.

السادة في جامعة الخليل، خاصة كلية التربية وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي.

السادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على ما بذلوا من جهد، وقدموا من نصح، وأبدوا من ملاحظات، نافعة ومفيدة، تزيد الأطروحة رصانة ومباحثها ومسائلها متانة.

السادة الخبراء والأكاديميين الذين تفضلوا بتحكيم استبانة الدراسة.

القادة، المديرين، ومعلمي المدارس على تعاونهم وتفضلهم بتعبئة الاستبانة.

الزملاء والزميلات في برنامج الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية على طيب معشرهم، وحسن تعاونهم وكريم مؤازرتهم.

كل من ساعد وساهم وتعاون معي في إكمال هذه الأطروحة العلمية، وإتمام هذا الإنجاز الأكاديمي.

فهرست المحتويات

ب	قرار لجنة المناقشة.....
ج	الإهداء.....
د	الشكر والتقدير.....
هـ	فهرست المحتويات.....
ط	فهرست الجداول.....
ل	فهرست الملاحق.....
م	الملخص.....
ن	Abstract.....

1..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2	1.1 مقدمة.....
6	1.2 مشكلة الدراسة.....
8	1.3 أسئلة الدراسة:.....
9	1.4 أهداف الدراسة:.....
10	1.5 أهمية الدراسة:.....
10	1.6 حدود الدراسة.....
11	1.7 مصطلحات الدراسة.....
14	1.8 نموذج الدراسة.....

15..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

16	2.1 الإطار النظري:.....
16	2.1.1 القيادة الخيرة.....
16	2.1.1.1 مفهوم القيادة الخيرة.....
19	2.1.1.2 أهمية القيادة الخيرة.....
19	2.1.1.3 أبعاد القيادة الخيرة.....

25سمات القائد الخَيْر	2.1.1.4
26مبررات القيادة الخَيْر؟	2.1.1.5
28تطوير القيادة الخَيْر في المنظمات؟	2.1.1.6
29(Organizational Happiness) السعادة التنظيمية	2.1.2
29مفهوم السعادة التنظيمية	2.1.2.1
32صفات المنظمات السعيدة	2.1.2.2
34مقومات السعادة التنظيمية	2.1.2.3
38أهمية السعادة التنظيمية	2.1.2.4
39نظريات السعادة التنظيمية	2.1.2.5
40أبعاد السعادة التنظيمية	2.1.2.6
43Psychological Capital رأس المال النفسي	2.1.3
43نشأة مفهوم رأس المال النفسي	2.1.3.1
45مفهوم رأس المال النفسي	2.1.3.2
46أهمية رأس المال النفسي	2.1.3.3
47مداخل ساهمت في نشوء مفهوم رأس المال النفسي	2.1.3.4
47Positive psychology علم النفس الإيجابي	2.1.3.4.1
48Positive organizational behavior السلوك التنظيمي الإيجابي	2.1.3.4.2
49Positive Organizational Scholarship الثقافة التنظيمية الإيجابية	2.1.3.4.3
50فوائد رأس المال النفسي	2.1.3.5
51أبعاد رأس المال النفسي	2.1.3.6
57خصائص رأس المال النفسي	2.1.3.7
58أنواع رأس المال النفسي	2.1.3.8
59علاقة القيادة الخَيْر بالسعادة التنظيمية	2.1.4
60علاقة القيادة الخَيْر برأس المال النفسي	2.1.5
63الدراسات السابقة:	2.2

77 الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

- 78 3.1 منهج الدراسة.
- 78 3.2 مجتمع الدراسة.
- 78 3.3 عينة الدراسة.
- 80 3.4 الخصائص السيكومترية.
- 81 3.5 مقاييس الدراسة.
- 81 3.5.1 مقياس القيادة الخيرة:
- 81 3.5.1.1 صدق مقياس القيادة الخيرة:
- 82 3.5.1.2 ثبات مقياس القيادة الخيرة:
- 83 3.5.2 مقياس السعادة التنظيمية:
- 84 3.5.2.1 صدق مقياس السعادة التنظيمية:
- 85 3.5.2.2 ثبات مقياس السعادة التنظيمية:
- 86 3.5.3 مقياس رأس المال النفسي:
- 86 3.5.3.1 صدق مقياس رأس المال النفسي:
- 87 3.5.3.2 ثبات مقياس رأس المال النفسي:
- 88 3.6 تصحيح المقاييس:
- 89 3.7 إجراءات الدراسة:
- 90 3.8 متغيرات الدراسة.
- 90 3.9 المعالجة الإحصائية.

92 الفصل الرابع: نتائج الدراسة

- 93 4.1 نتائج سؤال الدراسة الأول.
- 95 4.2 نتائج سؤال الدراسة الثاني.
- 97 4.3 نتائج سؤال الدراسة الثالث.
- 99 4.4 نتائج سؤال الدراسة الرابع.
- 103 4.5 نتائج سؤال الدراسة الخامس.

109	4.6 نتائج سؤال الدراسة السادس.....
113	4.7 نتائج سؤال الدراسة السابع.....
120	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
121	5.1 مناقشة النتائج.....
121	5.1.1 مناقشة نتائج السؤال الأول.....
125	5.1.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني.....
127	5.1.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث.....
130	5.1.4 مناقشة نتائج السؤال الرابع.....
131	5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس.....
133	5.1.6 مناقشة نتائج السؤال السادس.....
134	5.1.7 مناقشة نتائج السؤال السابع.....
136	5.2 الاستنتاجات.....
138	5.3 التوصيات.....
139	5.4 الدراسات المقترحة.....
141	المصادر والمراجع.....

فهرست الجداول

- الجدول (1): توزيع عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل 79
- الجدول (2): خصائص أفراد عينة الدراسة..... 79
- الجدول (3): معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة الخيرة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس..... 82
- الجدول (4): معاملات الثبات لمقياس القيادة الخيرة 83
- الجدول (5): معاملات ارتباط فقرات مقياس السعادة التنظيمية بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس..... 84
- الجدول (6): معاملات الثبات لمقياس السعادة التنظيمية 85
- الجدول (7): معاملات ارتباط فقرات مقياس رأس المال النفسي بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس..... 87
- الجدول (8): معاملات الثبات لمقياس رأس المال النفسي 88
- الجدول (9): الإحصاء الوصفي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الضفة الغربية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً 93
- الجدول (10): الإحصاء الوصفي لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً 95
- الجدول (11): الإحصاء الوصفي لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً 97
- الجدول (12): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الخيرة من جهة والسعادة التنظيمية من جهة أخرى لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل..... 100
- الجدول (13): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الخيرة من جهة ورأس المال النفسي من جهة أخرى لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل..... 101

الجدول (14): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين السعادة التنظيمية من جهة ورأس المال النفسي من جهة أخرى لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل. . 102

الجدول (15): يوضح المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). . 104

الجدول (16): نتائج التحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة) ... 105

الجدول (17): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للاستغراق الإيجابي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي. . 107

الجدول (18): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. . 108

الجدول (19): يوضح المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). . 109

الجدول (20): نتائج التحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). . 110

الجدول (21): يوضح المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لدرجة توافر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). . 114

الجدول (22): نتائج التحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)..... 115

الجدول (23): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول المرونة لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية. 116

الجدول (24): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي..... 118

فهرست الملاحق

- ملحق رقم (1): استبانة الدراسة.....164
- ملحق رقم (2) خطاب التحكيم.....172
- ملحق رقم (3): جدول أسماء المحكمين.....173
- ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة موجه لمديرية تربية الخليل.....174
- ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة موجه لمديرية تربية جنوب الخليل.....175
- ملحق رقم (6): كتاب تسهيل مهمة موجه لمديرية تربية شمال الخليل.....176
- ملحق رقم (7): كتاب تسهيل مهمة موجه لمديرية تربية يطا.....177
- ملحق رقم (8): كتاب تسهيل مهمة لوزارة التربية والتعليم.....170

القيادة الخيّرة لدى المديرين وعلاقتها بالسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي للمعلمين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

إعداد الطالب: فواز فارس أبو رميلة التميمي

إشراف: أ.د. نبيل جبرين الجندي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخيّرة والسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي للمديرين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، من خلال التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الخيّرة بأبعادها: (التحسس الأخلاقي، الاستغراق الإيجابي، العمق الروحي، الاستجابة المجتمعية) حسب رأي المعلمين، وتم اعتماد منهج التحليل الوصفي الارتباطي، وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، من خلال المقاييس المعتمدة، وتم جمع البيانات المطلوبة وتحليلها عن طريق الاستبانة، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (3000) معلم ومعلمة، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة قوامها (341) معلماً ومعلمة، وكان أبرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الخيّرة جاءت بموافقة كبيرة، وأن درجة توفر السعادة التنظيمية لدى المعلمين كبيرة، وأن درجة توفر رأس المال النفسي لديهم أيضاً كبيرة، أما العلاقة بين القيادة الخيّرة بأبعادها والسعادة التنظيمية بأبعادها لدى المعلمين في هذه المدارس كانت موجبة، وكذلك العلاقة بين القيادة الخيّرة بأبعادها ورأس المال النفسي بأبعاده لدى المعلمين فجاءت موجبة أيضاً، وأوصت الدراسة باستمرار المديرين بتطبيق نموذج القيادة الخيّرة في مدارسهم؛ لما له من آثار إيجابية، والعمل على إنشاء أقسام خاصة بالسعادة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم ومدارسها، والاستمرار بالاهتمام بالحالة النفسية الإيجابية للمعلمين والمعلمات؛ لرفع الروح المعنوية، وتحسين الأداء.

الكلمات المفتاحية: القيادة الخيّرة، السعادة التنظيمية، رأس المال النفسي.

Benevolent Leadership Among Principals And Its Relationship To Organizational Happiness And Psychological Capital Of Teachers In The Education Directorates In Hebron Governorate.

Student Preparation: Fawwaz Fares Abu Rmeileh Tamimi

Supervision: Prof. Nabil Jibreen Aljondi

Abstract

This study aimed to test the relationship between benevolent leadership, organizational happiness, and psychological capital among public secondary school principals in Palestine, by identifying the degree to which they practice benevolent leadership with its dimensions (moral sensitivity, positive absorption, spiritual depth, and societal responsiveness) from the point of view of teachers. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical and correlational approach was adopted, which is based on collecting and analyzing data, in order to measure the correlational relationships between the variables of the study, through the approved standards, and the questionnaire was used as the main tool for collecting and analyzing data, and the study population consisted of (3000) male and female teachers in schools. Government secondary school in the southern West Bank. A stratified random sample of (341) male and female teachers was selected. The study reached several results, the most notable of which are: that the practice of benevolent leadership among public secondary school principals came with a high degree of approval, that the degree of organizational happiness among public secondary school teachers in the southern West Bank is great, and that the degree of availability of psychological capital among them is also great, and the results showed Also, there is a positive relationship between benevolent leadership in its dimensions and organizational happiness in its dimensions among public secondary school teachers, and there is a positive relationship between benevolent leadership in its dimensions and psychological capital in its dimensions among government secondary school teachers in the southern West Bank. The study recommended several recommendations, including: principals continuing to apply the benevolent leadership model in government secondary schools because of its positive effects, working to establish special departments for organizational happiness in education directorates and schools, and continuing to pay attention to the positive psychological state of male and female teachers to raise morale and improve performance.

Key Words: Benevolent leadership, Organizational happiness, Psychological capital.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

1.1 مقدمة

يُعدُّ أسلوب القيادة المتبع في المنظمات، أداة إدارية مهمة لنجاح هذه المنظمات وتحقيق أهدافها، وأسلوب القيادة يمثل حاجة فعالة لمنظمات اليوم (Saher et al., 2013)، وأسلوب القيادة المتبع يمكن أن يعزز البيئة الهرمية، ويحسن العلاقات الإيجابية مع الموظفين، ويزيد المنافع لهم وللمنظمة (Alatf & Anjum, 2018).

ويبين المالكي (2024) أنَّ القيادة هي المعيار الأساس لتطوير أنظمة المنظمات التربوية، ولا يمكن الوصول إلى التقدم والتميز والتطور والتنافسية العالية في المنظمات التعليمية، دون وجود قيادات تتمتع بالجدارة والمهارة والقدرات العالية. وتؤكد العردان (2020) أنَّ القيادة تعدُّ حجر الأساس الذي يبني عليه التغيير والتطوير وجودة العمل بكل حيثياته، فالمواقف المتعددة للقيادة مؤشر للعلاقة بين القائد وأتباعه، الذي يثمر عنه توجيه سلوكيات الأفراد؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، بتكاليف ووقت أقل، وبذل أقصى الجهود (الزبيق، 2004).

ويضيف جويرجينسين (Juergensen, 2002) أن على القادة أن يتحلوا بمهارات قيادة تمكنهم من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقهم، والتي ترتبط مباشرة بمستوى الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، وهذه المهارات ممكن إتقانها وتعلمها وممارستها؛ لأنها تؤثر في أداء المنظمات العام، ومديرو المدارس هم القادة التربويون الذين يعملون في مدارسهم في نطاق تنظيمي، وهم الذين يمثلون السلطة المسؤولة عن تحقيق الأهداف، والعمل على الإصلاح والتطوير، وبالتالي فهي محتاجة إلى نمط قيادي حديث يقوم على تقوية العلاقات مع الأتباع.

ويوضح ابن علي (2015) أن الاهتمام بالسلوك القيادي في المنظمات برز بشكل لافت لدى القادة؛ لأنَّ القيادة التقليدية لم تعد كافية لمواجهة التغيرات والتحديات في هذه المنظمات، وفي ظل التغيرات السريعة والتقدم الإداري والتكنولوجي السريع، كان لا بد من اعتماد أنماط قيادية حديثة تتناسب مع هذه التغيرات السريعة، وتحقيق الأهداف التنظيمية والمصالح الفردية الشخصية للأفراد في الوقت نفسه، وكان من هذه الأنماط نمط القيادة الخَيْرَة الذي يقوم على رعاية الأفراد الشاملة، ويحقق لهم التنمية المهنية والتطوير الوظيفي، في جو من الفضيلة والإحسان والأخلاقيات (Cheng et al., 2004) (Wang & Cheng, 2010) (Chan & Mak, 2012).

ويضيف جينج وأفيري (Jing & Avery, 2008:67) أنَّ نظريات القيادة تؤكد انه لا يستطيع القائد تحقيق أهداف المنظمة، إلا بإيجاد علاقات مع العاملين وتحسين أدائهم وتحفيزهم، وهنا صار التحول ضرورياً في أسلوب القيادة، بالاعتماد على التعاون بدلاً من المنافسة، وإيجاد جو من الثقة والتمكين والوصول إلى التوازن بين جودة العمل والاقتصاد، وكذلك أخذ إجراءات عدة من أجل النجاح، وأخذ المسؤولية الاجتماعية بعين الاعتبار، وهو ما يدور حول القيم الروحية، والتغيير الإيجابي والأخلاق، والمسؤولية المجتمعية.

ويذهب تان وآخرون (Tan et al., 2010) إلى أن مفهوم القيادة الخَيْرَة جاء لتقوية الثقة بين القادة والتابعين بالمنظمات، وفلسفة القيادة الخَيْرَة كما يبين جوش (Gosh, 2015)، تنبع من الغريزة الفطرية للأفراد المحبة للخير، وحبهم للآخرين والرغبة في تزويدهم بالإحسان والخير.

ويؤكد كل من تشينج وفرح (Cheng & Farh, 2000) وكاراكاس وساريجولو (Karakas & Sarigollu, 2012)، وتشان وماك (Chan & Mak, 2012)، أن القيادة الخَيْرَة ينتج عنها فوائد

عديدة ومنافع إيجابية للمرؤوسين مثل: الالتزام التنظيمي، والرّضى الوظيفي، وإبداعية العاملين، وسلوك المواطنة التنظيمية.

ويشير سيمونز (Simmons, 2014) أن القيادة في السلوك التنظيمي مهمة جداً، ووجود قادة يؤمنون بأهمية السعادة التنظيمية في منظماتهم، ويسعون لرفع درجة هذه السعادة التنظيمية في مكان العمل، مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين والأداء العام لمنظماتهم. وتوفير السعادة التنظيمية يؤدي إلى رفع إنتاجية العاملين، وزيادة تأثيرهم وقدرتهم على بث الطاقة الإيجابية في بيئة العمل، فالعاملون السعداء يساهمون في رفع مستوى أداء المنظمات التي يعملون فيها، ويذهب كوكي (Cooke, 2015) إلى أن ما يؤثر في السعادة التنظيمية، هو علاقة القائد بالاتباع وهي علاقة لا تقتصر فقط على سلوك القائد، بل تتعداه إلى مزاجه وأسلوب تعامله مع الاتباع، ويرى (Harris) المشار إليه في (أبو ليفة والطحان، 2021) أن السعادة التنظيمية فكرة جذابة للدراسة والتحليل؛ لأنها مرتبطة بالأفراد والمنظمات، ويؤكد ريبول وآخرون (Ripoll et al., 2017) أن توفر السعادة التنظيمية في مكان العمل يؤدي إلى الابتكار والإبداع وزيادة الإنتاجية، ومفهوم السعادة التنظيمية أوسع من مفهوم الرّضى الوظيفي في المنظمات.

ويوضح العامري (2017) أن مفهوم السعادة التنظيمية يعتبر من مفاهيم العلوم الإدارية الحديثة، الذي انتشر مع اتجاه كثير من المنظمات الحديثة لرفع مستوى مشاعر العاملين بالسعادة في أماكن العمل، للعمل بدافعية وحماس كبيرين، وزيادة الطاقة الإيجابية لديهم؛ لتحقيق أهداف هذه المنظمات. ويرى أبو سنيمة (2020) أن السعادة التنظيمية تساعد في تقوية ولاء العاملين، وزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات.

ويؤكد المشهداني والملاح (2022) أن موضوع السعادة التنظيمية حظي بالاهتمام الشديد في الآونة الأخيرة، كمبحث من مباحث علم النفس الإيجابي، وذلك بدراسة المتغيرات الإيجابية التي تساعد الأفراد والمجتمعات والجماعات بأن يعيشوا حياة أكثر رفاهية وازدهاراً، والتي تعدّ مؤشراً على الصحة النفسية والتكيف والتأثير في البيئة، لتعلقها بالحالة الإيجابية، والتفاوض وتحقيق الذات، والرّضى عن الحياة وجودتها، ففقدان مشاعر السعادة يؤدي إلى الوقوع بالمشكلات.

ويبين العابدي وعبد الزهرة (2015) أن الأدبيات التربويّة تناولت مفردة السعادة بمسميات عدة: كالسعادة الذاتية، والسعادة الدائمة، وسمة الأثر الإيجابي، وركزوا في أدبياتهم على دراسة السعادة التنظيمية داخل أماكن العمل، لأنها مصدر السعادة للأفراد في حياتهم العامة والشخصية؛ لأن انعدام السعادة في مكان العمل يعني عدم سعادة الأفراد خارجه، فتعزيز السعادة التنظيمية للقادة والأتباع هو طريقة فعالة لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي.

وإذا كانت السعادة هي الشعور الداخلي للعاملين بالرفاهية، والعمل من أهم مسببات السعادة للأفراد في حياتهم لأنه يقدم لهم ما يحتاجونه من دعم نفسي وعاطفي واجتماعي ومورد مالي، فالسعادة تعمل على تحقيق الأهداف الفردية الشخصية والتنظيمية داخل العمل (Veld & Alfes, 2017) (Tasnim,2016).

ويذكر المغربي والنداوي (2016) أن رأس المال النفسي تعود جذوره إلى علم النفس الإيجابي، والذي قام بدراسته عالم النفس السيكلوجي (Martin Seligman) والذي نادى بالتركيز على الجوانب الإيجابية للأفراد وعدم التركيز على الجوانب السلبية، ويشير لوثناس ويوسيف (Luthans & Youssef, 2004) أن رأس المال التقليدي لم يعد هو العنصر الرئيس لتحقيق الميزة التنافسية، ولا الموارد التقليدية هي التي تؤهل المنظمات للحصول على الموارد المستدامة، بل أصبح المورد البشري

هو المورد الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للأمد البعيد، وترى عصفور (2018) أن مفهوم رأس المال النفسي يستند إلى علم النفس الإيجابي، ويهتم بدراسة المتغيرات النفسية لتُوجه إيجابياً وتوظف في تحسين الأداء، ويعد استخدامه استثماراً في الجوانب الإدارية والاقتصادية والتربوية، فهو يركز على الطاقة الإيجابية الذاتية للأفراد، وإثراء الموارد البشرية.

وتذكر سلمان (2023) أن رأس المال النفسي هو العامل النفسي الجوهرى للإيجابية بشكل عام، أما على وجه الخصوص فهو يحقق معايير السلوك التنظيمي الإيجابي، والذي يتخطى رأس المال البشري والاجتماعي إلى الميزة التنافسية، وهو حالة الفرد القابلة للتطوير، وتحديد المسارات لتحقيق الأهداف.

ويحتاج قادة المنظمات التربوية إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية لدى العاملين في هذه المنظمات، بالتركيز على الجوانب النفسية الإيجابية لهم لزيادة الإنتاجية والتنمية، وتوفير بيئة من الاستقرار التعليمي والإبداع، والتغلب على المعوقات والمهام الصعبة والتحديات، وصولاً إلى النجاح وتحقيق الإنجاز.

ولأهمية الموضوع وحداثته، جاءت هذا الدراسة لبحث الإرتباط بين القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي لدى المديرين في مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل.

1.2 مشكلة الدراسة

إن النمط القيادي في المؤسسات العامة ومنظمات الأعمال، يساهم في تحقيق الأهداف، وكسب الإنجازات، وهو ما يشير إلى أهمية القيادة لهذه المؤسسات وللعاملين فيها، خاصة إذا كان النمط القيادي المتبع يتوافق مع الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين ويشبع حاجاتهم ويراعي حقوقهم، وفاعلية

النمط القيادي المطبق تكون أكبر إذا انطلقت من النظريات القيادية الحديثة المنهجية، والمعتبرة من علماء ومفكري الإدارة والقيادة (حاتم، وعباس، 2023).

وتشير الشربيني (2020) إلى أن القيادة الخيرة تعدُّ من المباحث التي لم تدرس بشكل كافٍ، وهي من المواضيع الحديثة في أدبيات القيادة والفكر الإداري، والسلوك التنظيمي ونظرية المنظمة، وهي تقوم على التعاون وتحمل المسؤولية والإحسان في التعامل مع المرؤوسين وتوفير بيئة أخلاقية وروحانية، وهو ما يميّزها عن غيرها من حقول القيادة، فهي تركز على جلب المنافع وتحقيق المصالح العامة (الخير العام)، وهذه نتائج إيجابية ومصالح مشتركة للعاملين في المؤسسات والقائمين عليها، ولأفراد المجتمع عامة.

وبين عبد الهادي (2021) أن الفرد يسعى لتحقيق العافية النفسية، من خلال النظرة الإيجابية لحالته المزاجية وانفعالاته، والرّضى بشكل عام عن أسلوب حياته، والتقبل لعمله ووضعه المالي والاجتماعي والروحي والصحي، وصولاً للتوافق النفسي والاجتماعي والقدرة على حل المشكلات وتجاوز العقبات ومواجهة التحديات، وأن الحالة المزاجية مهمة لتحقيق الأهداف في العمل، وهي استجابة لنمط القيادة الممارس من قبل القادة في مواقعهم المختلفة، خاصة المدارس التي تتأثر فيها الحالة المزاجية والسعادة التنظيمية والعافية النفسية تبعاً لذلك؛ ولأن هذه المدارس تابعة لوزارة التربية والتعليم في فلسطين، والتي أسست لغرس المفاهيم الفكرية والممارسات السلوكية القائمة على النفع وتحقيق المصلحة العامة وإرساء قواعد الإدارة التعليمية وتطبيق نظريات القيادة وبناء الهياكل التنظيمية التي تحقق السعادة للعاملين في هذه المدارس، وتكوين رأس المال النفسي والحالة المزاجية لديهم.

وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تجيب عن السؤال أدناه:

ما درجة توفر القيادة الخيرة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بالسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي؟

1.3 أسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- 2- ما درجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
- 3- ما درجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخيرة من جهة والسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي من جهة أخرى، لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

1.4 أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى درجة إدراك مفهوم القيادة الخيرة لدى مديري المدارس الثانوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 2- الوقوف على واقع ممارسة القيادة الخيرة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
- 3- الكشف عن مدى وضوح مفهوم السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 4- التعرف إلى درجة توفر أبعاد السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 5- الكشف عن مستوى توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.
- 6- الكشف عن دلالات الفروق في درجات توفر القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي وفقاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

7- الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الخيرة ومتوسطات درجة السعادة التنظيمية ورأس المال النفسي.

1.5 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية

تتضح الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال مساهمتها في إثراء المكتبة العربية، عن مفهوم القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية، وهو من الموضوعات نادرة البحث والدراسة، ومن المأمول أيضاً أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً للباحثين والدارسين.

الأهمية العملية

أما الأهمية العملية فتكمن في أن هذه الدراسة تفيد المسؤولين وصناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، للاهتمام بموضوع القيادة الخيرة، ووضع الخطط اللازمة لتطبيقها وتعزيزها في الممارسة القيادية في المدارس التابعة لها؛ لما لذلك من أثر إيجابي في المسيرة التعليمية، وأيضاً يستفاد من نتائج هذه الدراسة بزيادة السعادة التنظيمية لدى المعلمين.

1.6 حدود الدراسة

تقتصر حدود هذه الدراسة على الآتي:

الحدود المكانية: تناولت المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية (الجنوب، الخليل، الشمال، يطا).

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2023-2024.

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية، وعددهم (3000) معلم ومعلمة.

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة القيادة الخيّرة، والسعادة التنظيمية، ورأس المال النفسي.

1.7 مصطلحات الدراسة

القيادة الخيّرة Benevolent Leadership

عرفها خيرى وآخرون (Khairy et al., 2023:4) بأنها "أسلوب قيادة يتميز به القادة الذين يظهرون الرعاية الاستراتيجية، والدعم والاهتمام برفاهية أتباعهم ونموهم، وهو يتجاوز أساليب القيادة التقليدية التي تركز في المقام الأول على إنجاز المهام والأداء، مع التركيز بشكل كبير على تعزيز العلاقات الإيجابية، وإنشاء بيئة عمل داعمة".

ويعرفها الباحث بأنها: نمط قيادي حديث يقوم على الأخلاق والإحسان، والتفاعل مع الأتباع من خلال توفير بيئة عمل داعمة، للتغيير الإيجابي وتحقيق الإنجاز، وتحسين الأداء.

السعادة التنظيمية: Organizational Happiness

عرفها المشهداني والملاح (300:2022) بأنها "شعور الفرد الإيجابي تجاه ظروف العمل وبيئته وبالتالي الوصول إلى السعادة والرفاه الشخصي".

ويعرفها الباحث بأنها: حالة شعورية إيجابية تنتاب العاملين في المنظمات، وارتباط عاطفي وفكري، ينتج عنه مظاهر الفرح والسرور والمتعة والرضى نتيجة توفر عوامل داخلية وخارجية تعزز ذلك.

رأس المال النفسي: Psychological Capital

عرفه نورمان وآخرون (Norman et al., 2010:384) أنه " مشتق من الكفاية الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة، حيث يمثل سلوك العمل المرغوب به والداعم للمنظمة، وهي تعدُّ سلوكيات طوعية من الأفراد العاملين بهدف دعم المنظمة وإسنادها".

ويعرفه الباحث بأنه: حالة الأفراد العاملين النفسية، التي تشعرهم بالإيجابية، والقدرة على النمو والتطوير، والكفاية الذاتية للقيام بالأداء المهني بمستوى عالٍ؛ لتحقيق النجاح والإنجاز، ولدعم المنظمة وتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها.

المدارس الثانوية الحكومية: المدارس التي تديرها وتشرف عليها السلطة الفلسطينية، عبر وزارتها، وتشمل الصفين الحادي عشر والثاني عشر، وهي متممة لمرحلة التعليم الأساسي (الإلزامي)، الذي يشمل المدارس الأساسية من الصف الأول الأساسي إلى الصف العاشر الأساسي، ومدة التعليم فيهما 12 سنة دراسية.

محافظة الخليل:

تقع مدينة الخليل على بعد 37 كم جنوبي مدينة القدس، ويبلغ عدد سكان محافظة الخليل 782.227 نسمة حسب إحصاء عام 2021 وسميت بهذا الإسم نسبة إلى جد الأنبياء والمرسلين سيدنا إبراهيم الخليل الذي سكنها، وتعتبر مركزاً تجارياً لأكثر من مائة قرية ومدينة محيطة بها، وأهم مدينة صناعية في الضفة الغربية، ومن أبرز معالمها الدينية والسياحية المسجد الإبراهيمي الشريف، وقد أقطع الرسول صلى الله عليه وسلم قسماً من أراضيها للصحابي الجليل تميم بن أوس الداري.

وتضم محافظة الخليل أربع مديريات تعليمية: (جنوب الخليل، والخليل، وشمال الخليل، ويطا).

مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل:

مسؤولة عن التعليم في مدن وقرى وبلدات جنوب الخليل: (دورا وقراها، والسموع، والظاهرية، وإذنا، وترقوميا).

مديرية تربية وتعليم الخليل

مسؤولة عن التعليم في مدينة الخليل وتفوح، وبيت كاحل.

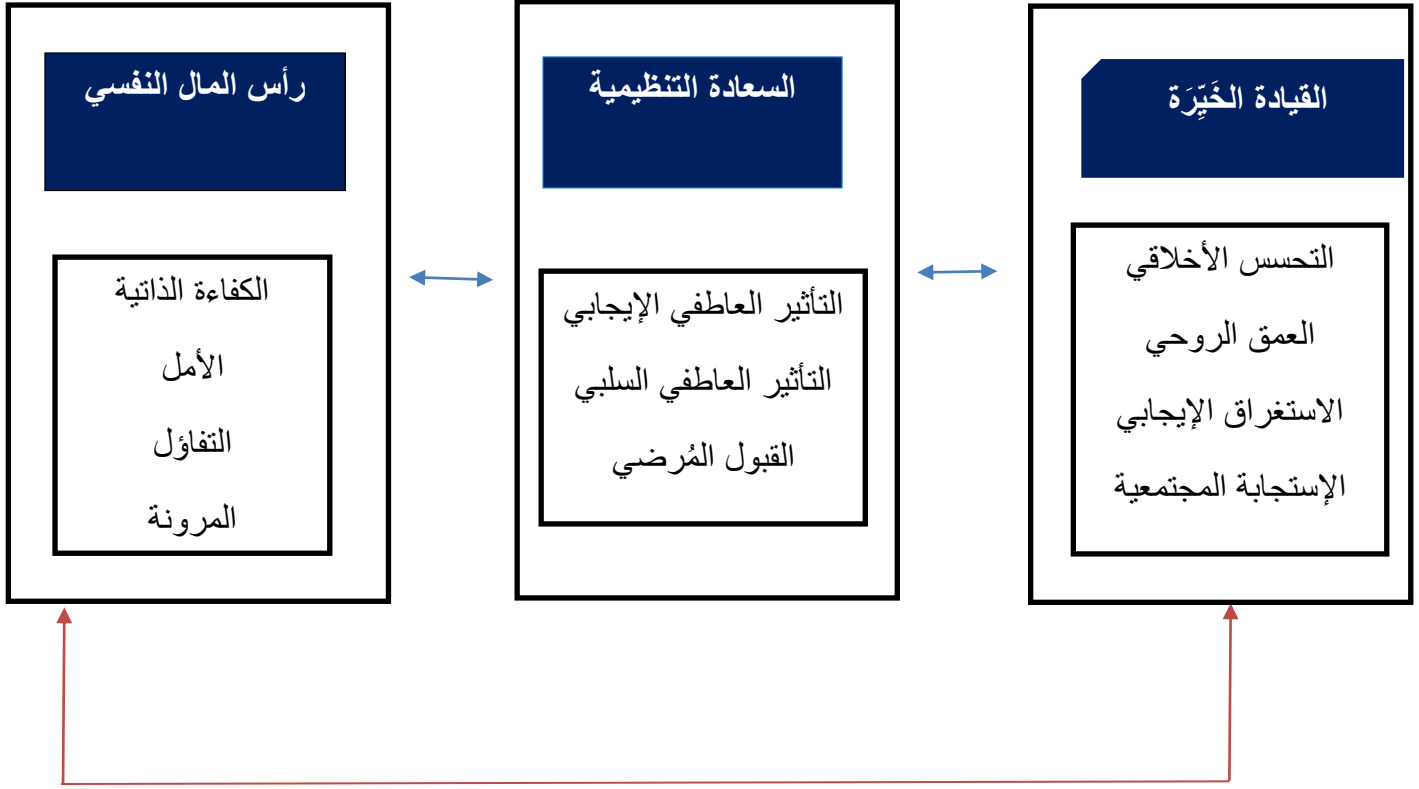
مديرية تربية وتعليم شمال الخليل

مسؤولة عن التعليم في مدن وقرى وبلدات شمال الخليل: (حاحول، وسعير، والشيوخ، وبنبي نعيم، والعروب، وبيت أمر، وصوريف، ونوبا، وبيت أولا، وخاراس).

مديرية تربية وتعليم يطا

مسؤولة عن التعليم في مدينة يطا والتجمعات السكانية التابعة لها: (يطا، والكرمل، وخلة المية، وأم الصفية، وبيت عمرة، ومسافر يطا، والبادية، والديرات، وزيف، والبويب، والحيلة).

1.8 نموذج الدراسة



شكل (1)

المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثاني
الإطار النظري
والدراسات السابقة

الفصل الثاني

يتضمن الأدب المكتوب، والتأصيل النظري وما كان من دراسات وأبحاث سابقة، عرضاً مفصلاً لمفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها، وتناولاً لعدد من الدراسات ذات العلاقة المباشرة بالمتغيرات، التي تمكن الباحث من الوصول إليها والإطلاع عليها.

2.1 الإطار النظري:

وفيه يتناول الباحث مفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة، مفصلاً كآلاتي:

2.1.1 القيادة الخيرة

2.1.1.1 مفهوم القيادة الخيرة

إن مفهوم القيادة الخيرة من المفاهيم القيادية الحديثة، وهو نمط تعود جذوره للثقافة الصينية، بصيغة القيادة الأبوية، كمفهوم إداري يعتمد على بعض القيم والسمات الشخصية، التي تحكم العلاقة بين القائد والأتباع، كوجوب طاعة المرؤوسين والولاء للقائد، وهو ما أشار إليه فرح وتشنغ (Farah, & Cheng, 2000) أن القيادة الخيرة متجذرة في التقاليد الأبوية الصينية، وأنها قيادة بناءة ومقبولة عند الأتباع وتؤثر في سلوكهم. وقد تناول العديد من رواد الفكر الإداري والباحثين، أسلوب القيادة الخيرة كبعد من أبعاد القيادة الأبوية (Paternalistic Leadership) الرئيسة، والتي تقوم على السيطرة على العاملين بطريقة أبوية في التعامل معهم سعياً للوصول لتحقيق الأهداف (Brown et al., 2005).

وبين عشري (2021) أن أبعاد القيادة الأبوية الرئيسة هي: القيادة الخيرة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة السلطوية.

وظهور مصطلح القيادة الأبوية كمفهوم إداري، يعود إلى الفترة الفايبرية (نسبة إلى ماكس فيبر) والذي تم التعامل معه كصورة من صور السلطة الشرعية أو القانونية، والتي تستند إلى بعض القيم والسمات الشخصية (إسماعيل، 2022).

ومفهوم القيادة الخيرة يقوم على تحقيق المزايا والمنافع والنتائج من أجل الخير العام والصالح العام، وهو ما أكدته كاراكاس (Karakas, 2009) من أن القادة الخيرون يتصرفون كعوامل للتغيير الإيجابي في مؤسساتهم، وأن الصالح العام يشير إلى المنافع أو النتائج المشتركة الإيجابية لمعظم أعضاء المجتمع.

ويرى يو وآخرون (Wu et al., 2020) أن مفهوم القيادة الخيرة كمفهوم المعاملة بالمثل إلى درجة كبيرة، أي إذا تلقى الأتباع الفائدة من قائدهم فسيقومون بإرجاعها إلى قائدهم وذلك بزيادة الإلتزام بالعمل وتحسين الأداء بهدف كسب رضا قائدهم.

وهو ما أكد عليه تشين وآخرون (Chen et al., 2004) وجينغ تشو (Jeng Chou, 2012) أن سلوكيات القيادة الخيرة تظهر آثارها على تركيز العاملين في وظائفهم، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات التركيز لديهم، وهو ما يحفزهم على التعامل بالمثل مع القادة، وإتقان العمل رداً على ما يلقونه من إحسان.

لقد عرّف مفهوم القيادة الخيرة العديد من الباحثين والمفكرين في مجال القيادة والإدارة أعرض لبعض منها:

عرفها كاراكاس (Karakas, 2009:9) بأنها عملية خلق دورة حميدة لتشجيع وبدء التغيير الإيجابي في المنظمات من خلال: إتخاذ القرارات الأخلاقية والإجراءات الأخلاقية، وتنمية الوعي الروحي،

وخلق الشعور بالعمق والمعنى، والإلهام بالأمل، وتعزيز الشجاعة للعمل الإيجابي وترك الأثر الإيجابي".

ويراها الحسين (2022:34) بأنها "عملية أو أسلوب يعمل على إيجاد روابط قوية بين القائد والتابعين عن طريق التوجيه والتغيير الإيجابي؛ لتوفير الرعاية والمنافع الاجتماعية للعاملين وأسرهـم داخل المنظمة وخارجها عن طريق أبعادها (التحسس الأخلاقي، العمق الروحي، الاستغراق الإيجابي، الاستجابة المجتمعية)".

وعرفتها الشربيني (2020:1070) بأنها "كيفية تصرف القادة بإحسان وخلق وتعاون وروحانية وتمكين لإحداث التغيير الإيجابي من حولهم".

وعرفها خيرى وآخرون (Khairy et al., 2023:4) بأنها "أسلوب قيادة يتميز به القادة الذين يظهرون الرعاية الاستراتيجية، والدعم والاهتمام برفاهية ونمو أتباعهم، وهو يتجاوز أساليب القيادة التقليدية التي تركز في المقام الأول على إنجاز المهام والأداء، مع التركيز بشكل كبير على تعزيز العلاقات الإيجابية، وإنشاء بيئة عمل داعمة".

وعرفها إسماعيل، وعليوه (4,2021) بأنها "سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام بالرفاهية المهنية والشخصية للمرؤوسين، حيث يحرص القائد على توفير بيئة عمل يسودها أجواء أسرية".

يتضح من خلال النظر في هذه التعريفات ومكوناتها الآتي:

- أن القيادة الخيرة هي عملية تغيير إيجابي تعود بالنفع العام على العاملين.
- أن أبعاد القيادة الخيرة أربعة: (التحسس الأخلاقي، العمق الروحي، الاستغراق الإيجابي، الاستجابة المجتمعية).
- توفر بيئة عمل داعمة ومساندة للعاملين.

- أن القيادة الخَيْرَة هي نمط من أنماط القيادة الحديثة والتي تركز على إنجاز المهام وتحسين الأداء.
- إن مفهوم القيادة الخَيْرَة يقوم على الأخلاق والإحسان والمشاعر الحسنة.

2.1.1.2 أهمية القيادة الخَيْرَة

تتضح أهمية القيادة الخَيْرَة من خلال ما يترتب على تطبيقها، من آثار إيجابية في تركيز العاملين في وظائفهم، التي هي نتيجة لما يبديه القادة نحو أتباعهم من سلوكات خَيْرَة مما يرفع مستوى التركيز في الأداء عندهم، وأن القيادة الخَيْرَة لا تقتصر على تقديم المنافع للآخرين بل تشمل كيفية تقديمها مع تعزيز الشعور بالعدالة والرفاهية، وبناء وترسيخ الثقة بين القادة والتابعين (Tan et al., 2016)، واعتبرها إركو تلو (Erkutlu, 2018) شكلاً من أشكال الرعاية الشخصية للفرد داخل محيط العمل وخارجه، وتتبع نظرية القيادة الخَيْرَة من الغريزة الفطرية للأفراد التي تحب الخَيْر، وتسعى لتحقيقه للآخرين وتزويدهم بالإحسان والخير، وأيضاً تتجلى أهميتها في تعزيز السلوكات التنظيمية، والالتزام التنظيمي والرّضى الوظيفي، والإبداع لدى العاملين، كما بين ((Cheng, & Farh, 2000) (Karakas & Sarigollu, 2012)

2.1.1.3 أبعاد القيادة الخَيْرَة

مفهوم القيادة الخَيْرَة يتكون من أبعاد أربعة رئيسة، كما يرى ذلك كاراكاس وسيرجولو (Karakas & Sarigollu, 2012) ونعمان (2019) والحسين (2022) وبلينر (Planer, 2022) وخيري وآخرون (Khairy et al, 2024) هي كالاتي:

1- التحسس الأخلاقي: Ethical Sensitivity

وهذا التحسس الأخلاقي نابع من الأخلاقيات والقيم في القيادة الأخلاقية واتخاذ القرارات الأخلاقية وأخلاقيات الأعمال. وهو ما أشار إليه بريتينج وترولستاد (Brytting & Trollestad, 2000:68) من أن القائد القادر على إيجاد القيم الأخلاقية الصحيحة وجعل الاتباع يفكرون بأسلوب صحيح والوصول للنتائج الصحيحة هو القائد الخَيْر، ويرى كيم وآخرون (Kim et al, 2002: 1073) أن الحساسية الأخلاقية مفهومها يأتي من السلوك الأخلاقي الذاتي لدى القادة، وهو ما يؤشر على طريقة تفكير الأشخاص داخل أنفسهم نحو الأخلاقيات كالقيم الأخلاقية.

ولتحسين مفهوم التحسس الأخلاقي ينبغي على القادة تكثيف منظومة القيم الأخلاقية الفردية، والتحسس الأخلاقي هو عنصر حيوي في عملية صنع القرار الأخلاقي (يتمار وإيستمان Yetmar Eastman, 2000: 271 & وبيين بليثير وبليج (Pelletier & Bligh, 2006:360) أن العملية التي يستخدم فيها القادة قيمهم الأخلاقية للحكم على أمر ما أو موقف ما بالصحة أو البطلان، هو ذاته اتخاذ القرار الأخلاقي، وينبغي على الأفراد قبل الحصول على عمل في مكان ما أن يتحلوا بالنوايا الشخصية والمهارات اللازمة للسلوك الأخلاقي.

ويرى التير وآخرون (Alteer et al., 2013:670) أن التحسس الأخلاقي هو المرحلة الأولى في عملية الحكم الأخلاقي وأن هناك علاقة إيجابية بين القيم الشخصية والتحسس الأخلاقي، وأما موجان وآخرون (Mugan et al, 2007: 1) فقد أكدوا أن الحساسية الأخلاقية تختلف من حالة إلى أخرى وحسب تأثيرها على مصالح العاملين أو المنظمة أو المجتمع وتختلف أيضاً من جنس لآخر وحسب حالة العاملين.

وبين كاراكاس (Karakas, 2009:20) أن النزاهة، والأصالة، والصدق، والثقة، واتخاذ القرارات الأخلاقية، والإنصاف هي المخرجات الأساسية التي يتضمنها نموذج الأخلاق، وأن المظاهر السلوكية للقائد الأخلاقي هي (الاحترام، والعدالة، والصدق في العمل، واحترام القواعد والقوانين، والمحافظة على حقوق العاملين والمستهلكين، وتعزيز القيم الأخلاقية في العمل، واتخاذ القرارات على أسس أخلاقية) وأما كيم وآخرون (Kim et al, 2002: 1078) فقد أكدوا أنه ينبغي على القادة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمرؤوسين، أن يهتموا بالحساسة الأخلاقية ويأخذوها بالاعتبار. ويرى الباحث أن التحسس الأخلاقي ينبع من أخلاقيات القادة وقيمهم، في التعامل مع المرؤوسين، وفي اتخاذ القرارات، ومراعاة المنظومة القيمية الأخلاقية في المنظمات.

2-الاستغراق الإيجابي: Positive Engagement

كلمة الاستغراق تعني الاندماج أو الشغف بالعمل، وأول من تعرض لمفهوم الاستغراق الوظيفي في الأدب الإداري كاهن (Kahn, 1990) الذي بين فيه كيفية استغراق القائد في عمله، وعرف الاستغراق بأنه " حالة نفسية إيجابية مستقرة نسبياً تتأثر بتفاعل العاملين في بيئة العمل، ويمكن مشاهدتها عن طريق رغبة الفرد واستعداده لتسخير طاقاته الشخصية سواءً أكانت الجسدية أم المعرفية أم الانفعالية في العمل" (Kahn, 1990:694).

وأما جو ولي (Joo & Lee, 2017:201) فقد عدَّ الاستغراق " حالة ذهنية إيجابية متعلقة بالوظيفة، أو توظيف ذوات الأشخاص بالكامل، جسدياً وعاطفياً وإدراكياً، مما ينجم عن ذلك نتائج تنظيمية إيجابية ودوران أقل، وزيادة في الإنتاجية، ورضى العملاء، وأيضاً إظهار السلوك الإيجابي في أداء الأدوار الاستثنائية".

ومنطلقات نموذج الاستغراق الإيجابي النظرية ترجع إلى علم النفس الإيجابي، والسلوك التنظيمي الإيجابي؛ لأنه يركز على إيجاد التغيير الإيجابي ونقله للمرؤوسين في المنظمات، وهو ما له علاقة بالتغيير الاستراتيجي، والتحويلات التنظيمية، والشجاعة والأمل (Karakas, 2009). ويرى الباحث أن الإستغراق الإيجابي حالة ذهنية ونفسية إيجابية، تدفع العاملين إلى أداء عملهم بتفاعل وحيوية، وتسخير قدراتهم وطاقتهم فيه.

3-العمق الروحي: Spiritual Depth

يركز نموذج الروحانية على فهم القوى الداخلية والروحانية للقيادة، وهو بعدٌ جديد في أبحاث القيادة وممارستها، يبحث عن الاحتياجات الروحانية والمعنى (Kriger & Seng, 2005) وقد أشار كاراكاس (Karakas, 2009) أن التخصصات الداعمة للعمق الروحي هي الدين وعلم النفس والفلسفة، ويدعم نموذج الروحانية في العمل، والروحانية في القيادة، والحكمة في المنظمات، وهو نموذج يركز على القوة الداخلية والتفكير والوعي الذاتي، والمعنى الذي يتمتع به القائد مستمد من مكان عمله.

وبين آدمز وآخرون (Adams et al., 2010) أن للروحانية معاني متعددة غير الدين، وهي معنوية غير ملموسة، مثل وجهات النظر والعواطف والمواقف والقيم والمعتقدات، وتعامل البعض مع الروحانية على أنها حقيقة موضوعية، والبعض الآخر تعامل معها على أنها تجربة ذاتية، ومنهم من اعتبرها قوة متحركة أو قدرة ذاتية، والبعض اعتبرها سلوك شخصي، وأما يوركيويتش وجيكالون (Jurkiewicz & Giacalone, 2004: 132) فيريان أن الروحانية في مكان العمل تجعل العاملين يتخذون من عملهم أداة للتقدم الروحي، مما يؤدي إلى بذل جهوداً أكبر من الذين يتخذونه مجرد وسيلة للحصول على الأجر، وهو ما يفسر المكاسب الاقتصادية العننية والذاتية الأخلاقية.

وأفاد ماركوس وآخرون (Marques et al., 2007) أن النموذج الروحي يصور بحث القادة عن المعنى في العمل، والبساطة، لبلوغ أماكن عمل أكثر إنسانية وإبداع وتعبير عن الذات، وبمستويات عالية من الترابط والتواصل.

وأما دهاجي وآخرون (Dehaghi et al., 2012: 160) فقد عرف الروحانية: " بأنها حالة أو تجربة يمكن أن تزود الأفراد بالتوجيه أو المعنى، ويمكن أن توفر مشاعر الفهم والدعم أو الكمال الداخلي، حيث تتجلى القيم الروحية في مكان العمل كواحدة من أهم العوامل التي تبني وتعزز الالتزام التنظيمي للعاملين". وأكد كاراكاس (Karakas, 2009) أن النموذج الروحي يشمل: الأمل والوعي، والثقة بالنفس والإيمان والترابط، وأكثر المظاهر السلوكية الهامة لروحانية القائد هي: إظهار التعاطف مع الزملاء في العمل، واكتشاف الذات وتطوير الوعي والحكمة الأعمق، مع تكامل العقل والقلب والروح، وتعزيز الرفاهية الروحية والعاطفية وال نفسية مع الذات ومع الآخرين، وكل هذه المظاهر والسلوكيات تصب في بعد واحد هو العمق الروحي.

ويرى الباحث أن الروحانية: هي الغوص في المعاني والقيم، والتركيز على تطوير الذات وتعزيز الجوانب العاطفية والنفسية وزيادة الأمل والوعي والثقافة التنظيمية، ومؤازرة الزملاء والتعاطف معهم وتوجيههم نحو الرفاه والراحة في مكان العمل.

4- الاستجابة المجتمعية: Community Responsiveness

ويقوم هذا البعد على التزامات القادة الاجتماعية تجاه المجتمع وتحقيق المصالح المجتمعية، وهو ما يأتي قبل الوظائف الاقتصادية وإنتاج السلع وتوزيعها وتحقيق الأرباح، وهي تتضمن قضايا خدمة المجتمع، وجودة الحياة التي يسعى القادة إلى تطبيقها وتحقيقها في سلوكياتهم وممارساتهم، وهو ما يؤدي إلى التقدم الاجتماعي والرفاهية المجتمعية، من خلال معالجة المشكلات الاجتماعية المتعلقة

بالحقوق المدنية والثقافة والفنون، والبيئة والرعاية الطبية، والتعليم والتوظيف واستدامتها، وهو ما يعدّ تشكيلاً مبكراً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لقادة المنظمات ورجال الأعمال (Karakas & Sarigollu, 2012).

وقد أكد فرولوف ولابينا (Frolova & Lapina, 2014) أنّ الهدف الأكبر للمسؤولية الاجتماعية هو إيجاد مستوى أرفع من الرفاهية مع المحافظة على أرباح الشركات، وأنّ المسؤولية الاجتماعية للشركات تتوجه نحو أطراف المصلحة في هذه الشركات لتتعامل معهم بطريقة أخلاقية ومسؤولة سواء أكانوا في الداخل أم في الخارج. وعدّ كارول وشبانه (Carroll & Shabana, 2010) أنّ المسؤولية الاجتماعية تدفع الشركات على حمل المسؤولية نحو المجتمع والتي تتخطى الالتزامات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، وهي تتعلق بقرارات الإدارة العليا والإجراءات المتخذة والتي تتخطى الجانب التقني المباشر والمصلحة الاقتصادية للشركة. وعدّ عبد الحميد وآخرون (Hamid et al., 2014) أنّ المسؤولية الاجتماعية أنها واحدة مما تبذله الشركات من الجهود لتحقيق نشاط اجتماعي وبيئي واقتصادي، وأنّ هذه الشركات أو المنظمات تستطيع تلبية توقعات واحتياجات أصحاب المصالح، ويرى سين وبهاتاشاريا (Sen & Bhattacharya, 2001) أنّ سعي المنظمات الإيجابي الاجتماعي، هو المسؤولية الاجتماعية، وهو التزام إداري باتخاذ إجراءات وقرارات لحماية رفاهية المجتمع وتوفيرها، وتحقيق مصلحة المنظمات.

ويرى الباحث أنّ الاستجابة الاجتماعية هي أدوات وإجراءات يتخذها القادة الخيرون؛ لتحقيق النفع والخير لأطراف العلاقة في المنظمات لتوفير الرعاية والرفاهية للمجتمع وتحقيق أهداف المنظمات ومصالحها.

2.1.1.4 سمات القائد الخيّر

القادة الخيرون يتمثلون الأقوال الخيرة والأفعال الحسنة، ويحرصون على الصدق والإحسان وعلى الحب واللطف في عملهم، بدافع شعورهم بالانتماء والالتزام بما يتمتعون به من صفات تنموية وإيجابية وميلهم لعمل الخير والإحسان للآخرين (Karakas & Sarigollu, 2012) ويرى لو (Luu, 2019) أن القادة الخيريين يتمتعون بخصائص وصفاتٍ مثل (الحكمة، والنزاهة، والدعوة، والإشراف، والأمل، والوعي الذاتي، والإنسانية)، وهم ينظرون إلى الخير بمنظور إيماني فلسفي، يستشعر فيه الإنسان معاني الخير والإحسان وتقديم الدعم والمؤازرة وجميع أشكال الرعاية للعاملين، على الصعيد الشخصي والأسري داخل مكان العمل وخارجه. ويرى نابي وليو (Nabi & Liu, 2021) إن معاملة القادة الخيريين للأفراد العاملين تكون كمعاملة الأقارب ويقدمون لهم الدعم في الأحداث الكارثية والنوازل، ويهتمون بمشاعرهم واحتياجاتهم، ويقدمون الاحترام والرعاية لهم، ويجنبونهم الحرج والإذلال العلني، وينشرون الأمان والثقة بينهم، مما يعزز ولاء العاملين لهم. واعتبر تشو وآخرون (Zhou et al., 2020) الاستقلالية، والتعاطف، والمساهمة من سمات القائد الخيّر الذي يمكنه توفير بيئة عمل تساعد العاملين على اتخاذ القرارات المصيرية من خلال السماح لهم بمزيد من الاستقلالية في صنع القرار، وإظهار التعاطف معهم؛ لتعزيز شعورهم بالتواصل العاطفي مع القادة، وإشعارهم بالكفاية المهنية وقدرتهم على الإنجاز عن طريق تقديم الملاحظات البناءة والمفيدة، وأشار أيضاً أن العاملين يقومون ببناء الثقة وتقوية العلاقات الشخصية مع القادة إذا تبين لهم المظاهر الخيرة الصادرة عن القادة مثل الانفتاح، والود، واللطف، واحترام إنجازات العاملين.

وإما وو وآخرون (Wu et al., 2020) فيرى أن التسامح من صفات القائد الخيّر وتظهر عن طريق المشاعر العاطفية الإيجابية، تجاه العاملين في مكان العمل، وذلك بتجنب التوبيخ العام للعاملين

لإخطائهم في مجال العمل، وتقديم الاستشارات المهنية لهم للتطوير الوظيفي، ومساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم الوظيفي، فيرى العاملون علاقتهم بالقيادة التزاماً عاطفياً نفسياً يغمرهم بدرجة كبيرة، وان هناك صفةً أخرى سماها بالعدوى العاطفية، والتي تعني انتقال المشاعر الإيجابية من الأفراد الإيجابيين إلى الآخرين داخل مجموعة العمل، ممّا يشكّل بيئة عمل جماعية إيجابية تغذي العمل بروح الفريق الواحد.

2.1.1.5 مبررات القيادة الخيرة؟

نتيجة للتقدم العلمي السريع، والتغير الحاصل في أنماط الناس الحياتية، وما ظهر من قصور في بعض الأنواع من أساليب القيادة المطبقة مثل القيادة الدكتاتورية، صارت الحاجة ملحّة للبحث عن نماذج إدارية وأساليب قيادية حديثة تلبّي حاجات العاملين، وتحقق الفائدة والنفع للصالح العام وتقوم بالمسؤولية المجتمعية، وهو ما أكدّه (Karakas, 2009) مبيناً أن النماذج القيادية القديمة التي تعتمد التسلسل الهرمي والتنافس وطُبقت في الماضي في المنظمات لا تناسب التعقيد العالمي والتغير السريع، فلا بد من نماذج حديثة تتناسب مع تحديات القرن الحادي والعشرين، وقد بين الأسباب في النقاط الآتية:

- 1- عمليات التقليل الإداري وشعور العاملين بالخيبة.
- 2- فقدان الأمن الوظيفي لإعادة الهيكلة التنظيمية.
- 3- ارتفاع نسب البطالة والركود الاقتصادي.
- 4- الاحتياك الكبير في الشركات.
- 5- التحول الحاصل في مجال الأعمال الرقمية.
- 6- العولمة.

7- التراجع الكبير في رأس المال الطبيعي والاجتماعي، وظهور اقتصاد عالمي جديد ومرتبط.

8- التحولات الديمغرافية والمنافسة العالمية الشديدة.

9- الاضطراب الشديد في بيئة المنظمات.

وذهب (Shaw et al., 2020) إلى أن ظهور السلوكات السلبية للاتباع الناجم عن الطاعة العمياء

من قبلهم للقادة والإدارات العليا، نتيجة ممارسة القيادة الاستبدادية في إدارة المنظمات، أدى إلى ظهور

نمط جديد من القيادة هو القيادة الخيرة التي تعنى بالعاملين وأسرهـم داخل العمل وخارجهـ.

وأشار (Saher et al., 2013) إلى نقاط عدّها مبررات لتطبيق نموذج القيادة الخيرة هي:

1- المنظمات الحديثة تحتاج إلى أسلوب قيادة مناسب وفعال.

2- اختلاف الثقافات يحتاج إلى تكييف وفق السياق الثقافي.

3- تحقيق أهداف المنظمة يحتاج إلى علاقات طيبة مع العاملين، لتحفيزهم على الأداء الجيد.

4- الحاجة الماسة للتحويل في أسلوب القيادة، بالاعتماد على التعاون بدل التنافس.

5- السعي لتحقيق المنافع والمزايا من أجل الصالح العام.

6- عمل القادة على التغيير الإيجابي في المنظمات.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن أبرز مبررات تطبيق القيادة الخيرة، المطالبة بالمعاملة الحسنة مع

التابعين، وظهور العولمة والانفتاح الاقتصادي العالمي، والسلوك الإيجابي والمرضي من قبل التابعين

نتيجة تطبيق القادة لنموذج القيادة الخيرة، وتطور أداء العاملين، وتحقيق أهداف المنظمات، وزيادة

الميزة التنافسية نتيجة لاستخدام هذا النموذج، والحاجة إلى التغيير الإيجابي المستدام.

2.1.1.6 تطوير القيادة الخيرة في المنظمات؟

هناك ثلاثة عناصر أشار إليها (Yu Wu et al., 2012) لتطوير نموذج القيادة الخيرة في المنظمات، هي إثارة القادة، وولاء التابعين للقائد، والدعم التنظيمي.

أولاً: إثارة القادة

الإثارة هو سلوك يمارسه الإنسان، كعملية ذات أبعاد اجتماعية عاطفية، لمساعدة الآخرين وتحقيق النفع لهم، ويرى فروح (Froh et al., 2010) أن الاهتمام بمصالح الآخرين ورفاهيتهم وتحقيق النفع لهم، هو السلوك الإيثاري. وأشار الحسين إلى أن الإثارة هو الميل إلى التعاطف مع الآخرين، والتصرف معهم بتسامح وبسلوك يعود عليهم بالنفع، والإثارة يعتبر من أهم المؤثرات الإيجابية على السلوكيات الاجتماعية داخل المنظمات، مما يؤدي إلى مزيد من سلوكيات القيادة الخيرة، فالقادة الذين يستخدمون مزيداً من الإثارة الشخصي يعطون اهتماماً أكبر للتابع، ويراعون مصالحهم لتعزيز السلوكيات الخيرة، والعكس تماماً عندما يستخدمون مستوى منخفضاً من الإثارة الشخصي سيعرضون ذات الاهتمام، ولكن بدافع السيطرة والاستغلال للتابع (Yu Wu et al., 2012).

ثانياً: ولاء التابعين للقائد

إن إدراك القائد لولاء المرؤوسين يعتبر مؤشراً قوياً لتطبيق نموذج القيادة الخيرة في المنظمات، ومعياراً هاماً لتأثير القيادة الخيرة في الاتباع، وللتعرف على سلوكيات المرؤوسين إذا كانت تتناسب مع توقعات القائد أم لا، ويتمكن القائد عن طريق قوة ولاء العاملين أن يعزز سلطته ويسيطر على سلوكهم ويحافظ على التسلسل الهرمي وخطوط العلاقات والاتصالات بينهم.

ثالثاً: الدعم التنظيمي

إن ولاء العاملين للقادة وتفانيهم في أداء العمل، مع تقدير القادة لهذا التفاني يقوي من التزامهم العاطفي بالمنظمة، ويقلل من نسب الغياب عن العمل، واحتمالية تركه، وارتفاع درجة الأداء الوظيفي، ويؤدي شعور المرؤوسين بدعم المنظمة لهم إلى حرصهم على إبداء السلوكيات المنتجة لرد المعاملة بمثلها، وهو ما يوفر السعادة للعاملين، والإحساس بالأمن.

2.1.2 السعادة التنظيمية (Organizational Happiness)

2.1.2.1 مفهوم السعادة التنظيمية

تطلع الفلاسفة والمفكرون عبر التاريخ نحو السعادة، وبدأ الاهتمام الجاد بمفهوم السعادة عام 1973م، حيث ركز علماء النفس والاجتماع بحوثهم لدراسة مجموعة الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والصفات الشخصية، لمعرفة وإدراك العوامل المؤدية إلى الإحساس بالسعادة، فذهب علماء النفس إلى ربط الشعور بالسعادة بإشباع الحاجات الشخصية، بداية من إشباع الحاجات الفسيولوجية وانتهاءً بإشباع الحاجات العليا وتحقيق الذات، فالشعور بالسعادة يتحقق لدى الإنسان بتحقيقه أهدافه المهمة (سماوي، 2013).

ويرى الزين، (2020) أن العالم الأمريكي (Martin Sligman)، من أوائل الذين ركزوا جهودهم لتعزيز الشعور بالسعادة النفسية للأفراد، وتوفير العوامل التي تجعلهم والمجتمعات التي يتواجدون فيها أن يعيشوا، حياة سعيدة مزدهرة خالية من الاضطرابات النفسية، وذلك عن طريق صياغته لمجالات واهتمامات علم النفس الإيجابي، وهو ما أثر في ظهور مفهوم السلوك التنظيمي الإيجابي، والذي موضوعه سعادة الأفراد وتحقيق الرفاهية لهم وتحسين أدائهم.

وأشار عبد الخالق وعبد الحكيم، (2018) أنه بعد ذلك بدأ اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، بموضوع السعادة في مكان العمل، للوصول إلى الوسائل والآليات التي تجعل الأفراد يشعرون بالسعادة في مكان العمل، بناء على شعورهم بالسعادة العامة في حياتهم العامة، فالأولى أن يجدوا السعادة في مكان العمل، ومن هنا بدأ سعي كثير من المنظمات إلى دراسة الظواهر الإيجابية داخل المنظمة، كالرفاهية والمشاركة، والسلوك الإيجابي لتحقيق السعادة التنظيمية.

وأشار العبادي، وعبد الزهرة (2015، 32) أن أرسطو عبّر عنها بقوله "إن أعظم شيء للبشر هو أن يعيشوا حياة جيدة في مجتمع جيد وجميع أعضائه يشعرون بالازدهار بمعنى "السعادة" وأن السعادة هي عبارة عن كلمة تترجم من اللغة اليونانية الأصلية (Eudaimonia) وهي تعبير لوصف حياة طيبة، ويتم انجاز ذلك من خلال العيش بشكل جيد والعمل بشكل جيد مع مرور الوقت".

وقد جاء في الموسوعة الفلسفية العربية (1986:477-478) "أن مفهوم السعادة ككل المفاهيم السلوكية والثقافية عامة، ليس مفهوماً مطلق المعنى والمضمون؛ لذا تنوعت زوايا النظر إليه من الفردية إلى الجماعية، ومن الناحية البيولوجية أو الاجتماعية أو النفسية، واتفقوا على أمرين: الأول أنها غاية عليا، والثاني: أن جوهرها إشباع ورضى واكتمال.

ومن نظر إليها أنها غاية، ذهب إلى كونها غاية في ذاتها، مما يعني أنها قيمة، واختلفوا هل هي قيمة في ذاتها أم أنها قيمة تابعة؟ وعدوها معياراً".

ويرى كارثيرين (Cartherine, 2015) أن علماء النفس لم يحددوا مصطلحاً واحداً للسعادة كونها تتعلق بتصرفات الأفراد وأحاسيسهم وإدراكهم، فقد أشار إليها البعض "بالرفاهية الذاتية"؛ كونها تعتمد

على شعور كل شخص منفردٍ، وفريق آخر أشار إليها "بالمشاعر الإيجابية" وفريق ثالث أطلقها على الفرح والصفاء .

وذكر العبادي، وعبد الزهرة (2015) أن الناس اختلفوا حول مفهوم السعادة، تبعاً لاختلاف مجتمعاتهم، وطباعهم واهتماماتهم وتطلعاتهم، فمنهم من يراها في المنصب أو الجاه والشهرة، أو المال أو الراحة أو اللذة. وأعدّ السعادة هي شعور بالرضى والطمأنينة والأريحية والبهجة.

ويرى عبد الخالق، وعبد الحكيم (2017، 18) "أن السعادة حالة شعورية للعقل أو النفس، تستنتج من مشاعرنا ولها ثلاث مكونات: الانفعالات الإيجابية، والرضى عن الحياة، وغياب الانفعالات السلبية كالاكتئاب والقلق". وأما سوسا وآخرون (Sousa et al., 2015) فقد اعتبروا أن مصطلح السعادة يطلق بدلاً من الرفاه لبيان الجوانب الإيجابية في حياة الإنسان، مع وجود الرضى كمكون لمفهوم السعادة.

ونظر رايف وسنجير (Ryff & Singer, 2008) إلى السعادة أنها الشعور والإحساس بمشاعر جميلة، والقيام بالأشياء المفضلة لدى الفرد، والتي تكون متماشية مع أخلاقياته ولا تؤذي ذاته، وهي ذات مغزى وأهمية لنموه الشخصي، وقد بين دانيد وريس (Danied & Riis, 2008) أن السعادة تنقسم إلى شقين الأول: تجريبي ويتعلق بالحالة النفسية، واللحظة الراهنة، والمشاعر الإيجابية كالأمل، والبهجة، والحب والحماس، والسعادة هنا تكون في غلبة المشاعر الإيجابية على المشاعر السلبية، والشق الثاني: تقييمي، وهو التفكير في مشاعر السعادة التي عاشها الأفراد من قبل، وكيف يعزز ذلك رضاهم العام، بينما جعل هاريز (Harris, 2018) السعادة في جوانب رئيسة ثلاثة: الأول خاص بالمتعة، والثاني له علاقة بمستوى رضى الفرد، والثالث: له علاقة بدرجة إشباع الفرد لاحتياجاته الأساسية، وهو مقرون بالحياة الفاضلة والكرامة.

وقد وصف لايارد (Layard, 2005:12) السعادة بأنها الشعور الجيد الذي يتضمن الاستمتاع بالحياة والرغبة في الحفاظ عليه.

ويمكن القول: إن السعادة: مستوى من مشاعر الرضى، يتخلل جوانب حياة الفرد الإيجابية، فيعيش حياة الرفاهية، والكرامة وإشباع الحاجات الإنسانية المتنوعة.

وأشار كروبانزانو ورايت (Cropanzano & Wright, 2001:189) نقلاً عن بايتون (Peyton, 28: 2008) إلى أن العاملين السعداء يستفيدون أكثر من الفرص المتاحة لهم في بيئات أعمالهم، ويتمتعون بثقة أكبر وبمشاعرٍ تفاؤليةٍ أعمق، ويتعاونون مع الزملاء ويقدمون لهم المساعدة، في حين العاملين غير السعداء أداؤهم مُتدنٍ عن زملائهم السعداء.

2.1.2.2 صفات المنظمات السعيدة

ذكر ديل جونكو وآخرون (Del Junco et al., 2014:6) بناءً على دراسات قام بها بيكر وآخرون (Baker et al., 2006) أنَّ المنظمات السعيدة تتَّصف بالآتي:

- 1- الإبداع والقدرة على إحداث التغيير الإيجابي.
- 2- الرؤية الإيجابية والعمل كفريق.
- 3- عدم العمل على حل المشكلات فقط، بل العمل بأفضل جهدٍ ممكن من قبل العاملين.
- 4- ترسيخ مبدأ التعاون وإيجاد البيئة المناسبة لذلك.

وأما ريجو وكونها (Rego & Conha, 2009) فذكرنا خصائص ثلاثاً للمنظمات السعيدة:

- 1- المرونة في ساعات العمل المطلوبة، مما يفتح المجال أمام العاملين لمتابعة شؤونهم الخاصة والأسرية.

2- الترقيات تعتمد على مهارات العاملين الموجودة والتي تعمل على تطويرهم المهني.

3- التواصل الفعال بين العاملين والمديرين، والاستفادة من التغذية الراجعة؛ لتوفير ظروف عملٍ أفضل وأحسن.

وأضاف بولوت (Bulut,2015) رغبة العاملين في قضاء وقت إضافي في العمل، وتوطيد العلاقة بين المديرين والعاملين، والإقبال على المشاركة في عمليات التخطيط المهني.

وأكد شوشان، وميدون (2022) أن الأبحاث والدراسات ركزت على ضرورة تعميق معاني الإيجابية، والجودة، والسعادة في مكان العمل؛ لأن السعادة في المهن، والوظائف، ومؤسسات الأعمال، تؤدي إلى نجاحات وإنجازات ملموسة، فهم يحرزون نتائج أفضل على صعيد القيادة الإيجابية، ويحققون مبيعات أعلى، ويحصلون على أجور وعوائد مالية أعلى، ويسجلون درجات تقييم أداء أعلى، ومستوى أعلى من الرضى والأمن الوظيفي، وبالتالي يؤدي ذلك إلى الحصول على فريق عمل مكون من القادة والتابعين يتحلون بإيجابية أكبر، وروح معنوية أعلى ومشاعر من الراحة والسعادة أعمق، فيحققون النتائج والنجاحات بدرجة أعلى من غيرهم.

بعد استعراض مفهوم السعادة في حياة الأفراد العامة، وكيف بدأ تركيز الدراسات على السلوكيات الإيجابية التنظيمية داخل المنظمات تناول الباحثون وخبراء الإدارة مفهوم السعادة التنظيمية بالتعريفات الآتية:

عرف شوشان، وميدون (19,2022) السعادة التنظيمية بأنها "مجملة الأنشطة التي تعبر عن الإيجابية، التي تجعل العمل ممتع وليس فقط الشعور بالرضى، فهي تتجاوز الرضى عن الوظيفة".

وأما أبو ليفة والطحان (2021,214) فعرفا السعادة التنظيمية بأنها "إيجاد ثقافة السعادة داخل المنظمة وذلك من خلال تفوق المشاعر الإيجابية للعاملين على المشاعر السلبية اتجاه أعمالهم داخل المنظمة"،

ووصف سيمونز (Simons, 2014:3) السعادة التنظيمية بأنها: "توافر جو نفسي إيجابي في العمل".
وأما توستين وآخرون (Tosten et al., 2017:151) فالسعادة التنظيمية عندهم تعني: "سعادة المنظمة ككل، بدلاً من التعبير عن سعادة الأفراد بشكل مستقل وتتأثر إيجابياً بعدة متغيرات مثل: المواقف الإيجابية والعواطف والقرارات والحوافز والمكافآت في العمل".

وعرفها فينكات راو وآخرون (Venkat Rao et al., 2017:27) بأنها "الشعور الإيجابي لدى الأفراد العاملين والذي ينعكس بحالة من الفرح والسرور والمتعة والرّضى عن الحياة".
نستج مما سبق أن السعادة التنظيمية هي: حالة شعورية إيجابية تتتاب العاملين في المنظمات، وارتباط عاطفي وفكري، ينتج عنه مظاهر الفرح والسرور والمتعة والرّضى نتيجة توافر عوامل داخلية وخارجية تعزز ذلك.

2.1.2.3 مقومات السعادة التنظيمية

السعادة التنظيمية للأفراد تتأثر بعدة عوامل ومقومات، تجعل الفرد أكثر طموحاً ودافعية، نحو النجاح وتحقيق الأهداف، ومواجهة التحديات الحياتية، وهذه العوامل والمقومات كما بينها العبيدي (2015):

1- الاستقلالية: وهو ما يميز السعداء قدرتهم على اتخاذ القرار والتفكير الإبداعي، وتقييم الذات، وضبط السلوك، والتفاعل والتواصل القوي مع الآخرين، على عكس من تنخفض عندهم درجة السعادة، فهم يتأثرون بالضغوط الاجتماعية، في اتخاذ قراراتهم، وبناء تصوراتهم وأفكارهم،

وينتظرون تقييم الآخرين وأحكامهم وتوقعاتهم في عملية اتخاذ القرارات المهمة والمصيرية في حياتهم.

2- التطور الشخصي: ويقصد به الحالة الشعورية التي عليها الأشخاص السعداء، بالتطور الذاتي المستدام، والتحسين السلوكي المستمر مع الوقت، والانفتاح على التجارب والخبرات الجديدة، على عكس من انخفضت لديهم مؤشرات السعادة، فهم يشعرون بالضجر ولا يستمتعون بالحياة، وليس لديهم مقدرة على الاستفادة من السلوكيات والإتجاهات الجديدة، ولديهم إحساس بنقص النمو الذاتي، وعدم التطور والتحسين مع مرور الزمن.

3- التمكن البيئي: وهو ما له علاقة بإدارة الأنشطة الخارجية، بكفايةٍ واقتدار، والسيطرة على البيئة المحيطة وتغييرها، وإدراك الفرص المناسبة والتمكن من استثمارها.

4- العلاقات الإيجابية مع الآخرين: وهو الشعور بدفع العلاقات الشخصية والثقة والرضى في التعامل مع الآخرين، مع القدرة على التأثير والتفهم والاهتمام بسعادة الآخرين، وهو ما يتمتع به الأشخاص السعداء، أما الأشخاص الأقل سعادة فهم يشعرون بالإحباط والعزلة وعدم القدرة على تكوين العلاقات مع الآخرين، وبالتالي هم أقل ثقة وأضيق في العلاقات الشخصية حيث يواجهون صعوبة في تكوين علاقات دافئة مع الآخرين.

ويرى المصري (2020) أن من العوامل التي تؤثر في السعادة التنظيمية مكان العمل، وما يتوفر فيه من إجراءات السلامة والأمن، وطبيعة المبنى وما يتوفر فيه من مياه صالحة للشرب، ومرافق مريحة ونظيفة، وأيضاً من العوامل وجود مناخ تنظيمي يدعم التعاون بين العاملين، ويشجع فرص التحسين الذاتي، ومنها العوامل الاجتماعية والثقافية، والجو النفسي الموجود، والعدالة في الأجور ونظام الحوافز المطبق، وتوزيع العبء الوظيفي، والنظام الصحي المتبع، كلها عوامل تؤثر في السعادة التنظيمية.

وتكر شوشان وميدون (2022) نقلاً عن دليل السعادة وجودة الحياة في الوطن العربي (2018)، عدة عوامل تعزز السعادة التنظيمية في بيئة العمل هي:

1- ترسيخ الغاية

ويقصد بها وجود رؤية واضحة ومجموعة قيم للمنظمة، يتم تأكيدها وترسيخها ليلتزم بها العاملون، للموائمة بين تطلعات المنظمة وتطلعات العاملين.

2- تعزيز الصحة

الصحة الذهنية والبدنية والنفسية والاعتناء بها، ونشر الوعي الصحي وثقافة النظافة لمساعدة العاملين من التطور نفسياً وفكرياً وبدنياً.

3- توطيد العلاقات

وذلك عن طريق بناء الثقة بين زملاء العمل في المنظمة، وتعميق ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وبث روح العمل كفريق واحد، ليتمكن العاملون من تقوية علاقاتهم بزملائهم، وتقبل ثقافة التنوع، ومغادرة المجال النمطي الذي يشعروهم بالرتابة.

4- تحقيق الإمكانيات

وذلك بدعم العاملين وتمكينهم من صقل مهاراتهم، وتحسين أدائهم المهني، وبث ثقافة التعزيز وتقدير الإنجازات، وتحقيق النمو والتطور.

5- احترام القيم التنظيمية الواضحة

لأن احترام القيم التنظيمية يؤدي إلى منع التوتر والخلاف، ويؤدي إلى تحقيق السعادة؛ كون الجميع يحترم هذه القيم الواضحة، وذلك بتخفيف العبء والضغط الزائد على العاملين؛ تجنباً للإجهاد والإرهاق الذي سيؤثر سلباً على مستوى الأداء، مما يدفعهم لترك العمل والبحث عن عمل آخر، أو يجعلهم

يخسرون الترقية، فاحترام القيم التنظيمية ينشر التعاون والتعاطف، ويقوي العلاقات الإيجابية بين زملاء العمل، ويوفر بيئة داعمة ومساندة للعاملين مما يزيد من إنتاجيتهم، ويعزز التزامهم بعملهم.

6- الاتصال الشفاف والتواصل الفعّال

التواصل الفعّال من العناصر الأساسية في تكوين بيئة عمل تنظيمية سعيدة، فمن خلال التواصل الفعال يتم الحوار المثمر بين المسؤولين والعاملين، الذي يترتب عليه مكافأتهم وتشجيعهم بطريقة عادلة، وهناك عناصر أساسية يعتمد عليها التواصل الفعال، هي:

- اللقاءات المستمرة بشكل دوري أو غير دوري.
- اتباع سياسة الباب المفتوح من قبل المسؤولين.
- تشجيع المسؤولين للعاملين للاتصال بهم.
- تمكن العاملين من طلب اللقاء بالمسؤولين.
- سرعة الاستجابة لطلبات العاملين اللقاء بمسؤوليهم.
- اطمئنان العاملين عند عرضهم لأفكارهم وآرائهم في حضرة المسؤولين.
- قوة الثقة بين المسؤولين والعاملين.

7- الشكر والتقدير على الإنجاز

وذلك من خلال التركيز على نقاط قوة العاملين، وشكرهم على إنجازاتهم وتقدير جهودهم ونجاحاتهم، مما يشعرهم بالسعادة، ويزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرفع من تقديرهم لذاتهم، وهو ما ينعكس إيجابيا على علاقاتهم الاجتماعية والوظيفية داخل المنظمة.

2.1.2.4 أهمية السعادة التنظيمية

يؤكد ريبول وآخرون (Ripoll et al., 2017) المشار إليه في الشريع (2022) أن أهمية السعادة التنظيمية تكمن في بيئة العمل، كونها تزيد إنتاجية العاملين، وإبداعاتهم وابتكاراتهم، واعتبروا مفهوم السعادة التنظيمية أوسع مجالاً من مجال الرضى الوظيفي في المنظمات، ويرى القرعان (2017) أن السعادة التنظيمية للعاملين في المنظمات، ترتبط ارتباطاً وثيقاً في السعادة الشخصية لهم في حياتهم العامة، فالاهتمام بالتغيرات المفصلية في الحياة الشخصية للعاملين له تأثير كبير على أدائهم الوظيفي، وهو ما دفع بعض المؤسسات إلى تصميم برامج خاصة لدعم حياة العاملين الشخصية، والترفيهية، والأسرية، وذكر حيدر وياسين (2021) أن أهمية السعادة التنظيمية تظهر من خلال السلوكيات والممارسات الإيجابية في مكان العمل، وتعزيز الميزة التنافسية، وتحقيق رؤية ورسالة المنظمة، وأضاف عذافة ومحمود (2021) أن تحقيق السعادة التنظيمية يساعد في انخفاض معدلات الغياب والتأخر عن العمل، وتساهم في تشجيع العمل الجماعي، واحترام السياسات التنظيمية والقيم المهنية، وزيادة الالتزام التنظيمي.

وتكمن أهمية تحقيق السعادة التنظيمية حسب باستوس وبارساد (Bastos & Barsade, 2020) وبوتيت وآخرين (Buttet et al., 2020) والسرحان وآخرين (Alserhan et al., 2021) والعون (2019) فيما يأتي:

- 1- شعور أصحاب العلاقة بالسعادة لتحسن جودة الخدمات المقدمة لهم.
- 2- تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.
- 3- انخفاض معدل دوران العمالة.
- 4- تقوية فاعلية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة.

5- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات داخل المنظمة.

6- انخفاض درجة الإحباط الوظيفي.

7- استقطاب العاملين المميزين والحفاظ على القدامى منهم.

2.1.2.5 نظريات السعادة التنظيمية

ذكرت الشريع (2022) نظريتين ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بالسعادة التنظيمية هي:

الأولى:

نظرية العلاقات الإنسانية: وهي تنسب إلى إلتون مايو (Elton Mayo) أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد، حيث تم تطوير هذه النظرية والمعروفة بدراسة هوثرون في شيكاغو، مع بداية الاهتمام بالحركة الإنسانية في الإدارة في القرن الماضي، ومفادها كما عرفها مايو (Mayo) المذكور في (فليه وعبد المجيد، 2009) أن العلاقات الإنسانية أساسها مهارة وقدرة العاملين على الأداء بشكل فعال مع الآخرين، وتوفير المناخ الإداري المناسب لهم، ورفع الروح المعنوية والاهتمام بشخصياتهم داخل المنظمة.

ويرى كومار (Kumar, 2016) أن إلتون مايو (Elton Mayo) ركز في دراسته هوثرون على موضوعات عدة، تهتم بأداء العاملين منها: ما يحدث من مشكلات، والشروط اللازمة للعاملين، وما يكون من إجهاد للعاملين في بيئة العمل، وأوقات الراحة الممنوحة لهم أثناء العمل، ونسبة إنتاجهم. وقد رسمت نتائج دراسته ملامح للقائمين على المنظمات، في إيجاد بيئة منتجة ومحفزة ومشجعة على العمل بشكل أكثر فاعلية، في البعدين الإنساني والاجتماعي في المعاملات.

الثانية:

نظرية العدالة التنظيمية: ومفادها أن الأفراد يتطلعون إلى المساواة أو العدالة في تبادل علاقاتهم الاجتماعية بين القائد والتابعين. وهذه النظرية تعتمد تاريخياً مبدأ المساواة الذي نادى به آدمز (Adams, 1963) علماً أن مفهوم العدالة ظهر تناوله في أبحاث الفلاسفة ثم في كتابات علم الاجتماع، مركزين على أخلاقيات العمل والتي هي صورة طبيعية للأخلاقيات الإنسانية، وتعبيراً للتبادل الاجتماعي بين قيادة المنظمات والعاملين فيها. وبين كل من الماضي والزاهرة (Al-Madi & Al-Zawahreh, 2012) أثر نظرية العدالة التنظيمية عملياً داخل المنظمات، فهي تساعد القادة على فهم الحالة النفسية للعاملين وسلوكهم البشري، وتحليل هذا السلوك مما يساعد في حل المشكلات والسيطرة عليها بما يخدم الأداء والكفاية المهنية.

2.1.2.6 أبعاد السعادة التنظيمية

حدد كل من باشكول وتامايو (Paschoal & Tamayo, 2008) وديمو وباشكول (Demo & Paschoal, 2013)، أبعاد السعادة التنظيمية الثلاثة: (التأثير العاطفي الإيجابي، والتأثير العاطفي السلبي، والقبول المرضي)، وهي كالاتي:

1- التأثير العاطفي الإيجابي: Positive Emotional Affect

التأثير العاطفي الإيجابي هو عبارة عن العواطف التي تأتي من المتعة والإثارة والراحة وهي تمثل المؤثرات الإيجابية وتشير إلى السعادة العالية (Paschoal & Tamayo, 2008) وهو شعور الفرد بالثقة والاهتمام والسعادة والحب وهي حالة عاطفية إيجابية (Singh & Jha, 2008)، وأما كاميرن وآخرون (Cameron et al., 2011) فيرى أن الممارسات الإيجابية للقادة داخل التنظيم، تنتج الشعور بالتأثير الإيجابي العاطفي.

ويرى شاليني وآخرون (Shalini et al., 2008) أن التأثير الإيجابي العاطفي يتولد عند العاملين نتيجة الممارسات الإيجابية من قبل القادة، وأن انخفاض نسبة غياب العاملين مرتبط بشكل مباشر، بالتأثير الإيجابي في العمل، وزيادة نسبة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، ومن يعاني منهم من انخفاض التأثير الإيجابي، يعاني من الصراعات الداخلية مع زملاء العمل، وبالتالي يكون عرضة لترك العمل (George, 1989). وأشارت أبو ليفة والطحان (2021) إلى أن هناك طرقاً عدة ممكن للمنظمات أن تسلكها لتقييم الحالة العاطفية الشعورية للعاملين فيها، مثل إيجاد بيئة عمل إيجابية محفزة ومشجعة للعاملين لمشاركتهم الاحتياجات العاطفية، وتقديم الدعم لهم لمعرفة حاجات الأفراد الشعورية، فلكل فرد احتياجات ومتطلبات ورغبات مختلفة، مع متابعة ومراقبة السلوكات السلبية للعاملين، ولا يوجد حل واحد يناسب الجميع؛ لأن الأمر يتعلق بالمشاعر والعواطف. وذكرت العامري (2017) أن القدرة على التفاوض هي المشاعر الإيجابية التي تساعد الأفراد في حياتهم العملية على التعامل مع المتغيرات والتقلبات، فالفرد ينظر للأحداث من منظور إيجابي، ولو كانت الظروف غير ملائمة.

والتأثير الإيجابي هو المؤشر الدال على السعادة، التي تؤدي إلى معظم السمات المرغوبة، والتأثير الإيجابي يولد النجاح والسعادة، فالنجاح وحده لا يولد السعادة، ويتميز التأثير الإيجابي بميزات تتعلق به مثل: (الثقة، الكفاية، التفاوض، النشاط، الطاقة، الفعالية في التعامل مع التحديات، السلوك الاجتماعي الإيجابي، الإجهاد، المرونة، الفعالية في التعامل مع التحديات) (شوشان، وميدون، 2022).

2- التأثير العاطفي السلبي Negative Emotional Affect

هو مجموعة العواطف التي يكون مصدرها الاستياء والقلق والاكتئاب، وهي مؤثرات سلبية تدل على انخفاض درجة السعادة عند الأفراد (Paschoal & Tamayo, 2008)، ويرى جرين Green, (2014) أن هذه المؤثرات السلبية عبارة عن مجموعة من سلوكيات العاملين التي تستخدم من قبلهم رفعا لشأنهم ومكانتهم على حساب مكانة الزملاء الآخرين أو إحساسهم بقيمة الذات، أو على حساب أفكارهم ومعتقداتهم، وتنتج هذه المشاعر السلبية من أفعال هؤلاء العاملين للتعبير عن السيطرة على الآخرين، أو للإلحاق الأذى والضرر بهم. وهذه التأثيرات السلبية تشير إلى مدى مرور الفرد بحالة من العواطف والمشاعر السلبية كالغضب والخوف والشعور بالذنب (Singh & Jha, 2008). وأكد سميث وبيتز (Smith & Betz, 2000) أن التأثيرات السلبية تجعل ثقة الفرد في حصوله على الأصدقاء قليلة، في حين يرى كيرسنير وآخرون (Kirsner et al., 2003) أن التأثيرات السلبية مرتبطة بانخفاض القيمة الخاصة بالأفراد، وكذلك تؤدي إلى انخفاض في مستوى الفهم للحياة وللمعاني عند العاملين.

وكلما انخفضت مستويات التأثير السلبي والعواطف السلبية عند الأفراد، كلما ارتفع لديهم النشاط اليومي وتحسنت صحتهم النفسية، وخفت أعراض الاكتئاب، وبالتالي شعور العاملين بحالة من الراحة والصفاء النفسي والهدوء، على عكس ارتفاع مستوى التأثيرات السلبية الذي يؤدي إلى الشعور بالحزن والألم، فتجنب التأثيرات السلبية يولد الشعور بالمتعة لدى العاملين ويساعد بتحقيق السعادة، (Pillay, 2012)

3-القبول المُرضي (الإنجاز): Fulfillment

يشير بايوميستر (Baumeister, 1987) أن أتطلع للوصول إلى القبول المُرضي الشخصي في المجتمع، يتعاطم ويتزايد كونه هدفاً شرعياً ومهماً في حياة الأفراد. ويرى باشكول وديمو (Paschoal & Demo, 2013:5) أن القبول المُرضي هو عبارة عن: "عملية الإدراك التي تتعلق بتطوير العاملين لمهاراتهم وإمكاناتهم في العمل والتقدم في تحقيق أهداف حياتهم" ويصف ثومبسون (Thompson, 2009) القبول المرضي بأنه: "السعادة والقناعة في الحياة" وأن مفهوم القبول المُرضي مرادفاً للسعادة، والقبول المرضي يجعل الأفراد سعداء بعملهم الذي يؤدونه. ويعرف روكيتش (Rokeach, 1973:54) القبول المُرضي بأنه "الانسجام الداخلي والتميز الذي يأتي نتيجة للتحرر من الصراع الداخلي" ويرى واترمان وآخرون (Waterman et al., 2008) أن القبول المُرضي هو أحد الحالات الأساسية التي توصل إلى الشعور بالسعادة، فثمة حالات أخرى أساسية تؤدي إلى الشعور بالسعادة، ويذكر واز (Warr, 2007) أن المديرين يحاولون باستمرار جذب المهارات والكفايات المتخصصة في مجال العمل والاحتفاظ بها، وذلك بتوفير بيئة عمل ملائمة للأداء المهني.

2.1.3 رأس المال النفسي Psychological Capital

2.1.3.1 نشأة مفهوم رأس المال النفسي

الحالة النفسية، والمزاج المريح هو ما يسهم في تطوير الوضع المهني، وتحسين الأداء الوظيفي، للعاملين داخل المنظمة، ويحثهم على العمل بدافعية أكبر من الذين لا يمتلكون حالة نفسية إيجابية، (الزير، 2018).

بدأ مطلع تسعينيات القرن العشرين الاهتمام والتركيز على دراسة الجوانب الإيجابية للأفراد، وعدم التركيز على الجوانب السلبية والمشاكل، وكان الفضل في ذلك يرجع إلى مارتن سيلجمان (Martin)

(Seligman) عالم النفس السيكولوجي والرئيس السابق للجمعية النفسية الأمريكية (American Psychological Association) (APA)، وحسب Seligman كما أشار ريجو وآخرون (Rego et al., 2012) أن البشر موهوبون كأفراد، ويمتلكون خصائص وصفات شخصية، تسمح لهم بالتطور الدائم والنمو المستمر حتى يصبحوا كائنات متفوقة، مما يؤثر في أدائهم في العمل، وكان لعلم النفس الإيجابي مساهمات مهمة في تعيين الصفات التي تجعل الأفراد أكثر إيجابية، فرأس المال النفسي موجود في مدار علم النفس الإيجابي (العابدي والعبادي، 2013).

ويعتقد Seligman بإمكانية توفير العوامل التي تؤدي بالفرد للسلوك الإيجابي، واقترح مفهوم رأس المال النفسي في كتابه (السعادة الحقيقية) معتمداً على توجهات علم النفس الإيجابي، وسلوك المنظمة الإيجابي، وحث المنظمات على التركيز والاهتمام بالدراسات والأبحاث التي تتعلق بالموارد النفسية، والتي توجه الأفراد للسلوك الإيجابي، حيث تقاس بفاعلية لتحقيق أداء أحسن (الحسنى، 2013).

وتشير عصفور (2018) أن من العلماء الرواد الذين تناولوا المفهوم بالبحث والتوضيح، لوثانس (Luthans) وكاسيكو (Casico) وبراك (Bruce) وكارولين (Carolyn) بجامعة أوكسفورد (2007) وجميعهم أكدوا أنه مشتق من أحد فروع علم النفس، وهو علم النفس الإيجابي، وبحوث السلوك التنظيمي الإيجابي.

وكان مصطلح رأس المال النفسي يستخدم في عالم المال والأعمال، والنشاط الاقتصادي والتجاري، ثم توسع المصطلح ليقطع على قيم البشرية ومواردها، ثم المصطلحات الأخرى مثل رأس المال الفكري، والإجتماعي، والنفسي، والبشري (Luthans et al., 2007) ويشير الدليمي (2016) إلى أن رؤوس الأموال المذكورة، رغم أنها تشكل منظومة متكاملة إلا أن مهمة كل واحد منها محددة.

2.1.3.2 مفهوم رأس المال النفسي

اختلفت تعريفات الباحثين والكتاب لهذا المفهوم، حيث إنه مفهوم حديث تم تداوله في إطار سلوك العاملين خاصة، وفي مجال إدارة الأعمال بشكل أعم، وهذه بعض تعريفات هذا المفهوم.

يرى أفوليو وآخرون (Avolio et al., 2007:3) أنه " الحالة النفسية الإيجابية المتطورة للفرد، التي تتميز بالثقة اللازمة للقيام في المهام المعقدة والقدرة على القيام بالسلوكات الإيجابية المتطلبة للنجاح في الحاضر والمستقبل والمثابرة نحو تحقيق الأهداف؛ من أجل النجاح ، والقدرة على استعادة التوازن في حالة الوقوع في مشكلات".

وأشار نورمان وآخرون (Norman et al., 2010:384) إلى أنه " مشتق من التفاضل، والكفاية، والأمل، والمرونة، حيث يمثل سلوك العمل المرغوب به والداعم للمنظمة، وهي تعد سلوكات طوعية من الأفراد العاملين بهدف دعم المنظمة وأسنادها".

وعرفه آفي وآخرون (Avey et al., 2010) " بأنه حالة الفرد النفسية الإيجابية، التي لها علاقة بسلوكاته وأدائه في العمل".

وأشار نيكبي (Nikpay et al., 2014) " أنه مفهوم محوره التطوير ويعني الحالات الإيجابية للنفس، التي تدعم مستويات أعلى من الكفاية ونمو المنظمات"

وعرفه سونج (Song, 2020) " أنه الموارد الشخصية التي تدفع الفرد إيجابياً، للحصول على النجاح في مختلف جوانب الحياة".

وعلى ما سبق يمكن القول: إنه حالة الأفراد العاملين النفسية، والتي تشعرهم بالإيجابية والقدرة على النمو والتطوير، والكفاية الذاتية للقيام بالأداء المهني بمستوى عالٍ، لتحقيق النجاح والإنجاز، ولدعم المنظمة وتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها.

2.1.3.3 أهمية رأس المال النفسي

يُعدُّ رأس المال النفسي عنصراً مهماً ومؤثراً في عدة متغيرات تنظيمية، مثل السعادة التنظيمية، والإلتزام التنظيمي، وتحسين الأداء الوظيفي، ويرتبط بالثقافة التنظيمية، ويعزز القدرات التنافسية للمنظمات (السيد، 2021).

وقد وضح لوثناس وآخرون (Luthans et al., 2008) والمعاني (2011) وميلارد (Millard, 2011) ان رأس المال النفسي يعد مدخلاً إيجابياً فهو يؤدي إلى الوصول إلى نتائج إيجابية في إدارة الأداء وتطوير الموارد البشرية. ويعزز جوانب القوة والثقة لدى العاملين؛ لارتباطه إيجابياً بالثقافة التنظيمية، كما يزيد من حرصهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، والحصول على مصالحهم الشخصية، ويعمل على بث روح التعاون بين العاملين والعمل كفريق واحد. وينعكس على رفاهية العاملين في مكان العمل، مما يولد لديهم الرضى الوظيفي والشعور بإنجاز المهام، ويسهم في الوصول إلى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين. وأضاف مورتازافي وآخرون (Mortazavi et al., 2012) ان رأس المال النفسي يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المديرين التنفيذيين والعاملين في المنظمة. ويعد عملية شاملة لتنمية القدرات المعرفية، والمهارات القيادية، كما ويسهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة، وزيادة الإنتاجية.

ويرى مورثي (Murthy, 2014) وصالح (2016) والوزير (2018) انه يخفف السلوك السلبي الذي يضعف الفاعلية التنظيمية، والوصول إلى النجاح. ويساهم في زيادة جودة الحياة الوظيفية التي تؤثر في نمو وربحية المنظمة وزيادة النفوذ، مما يؤدي إلى فعالية القيادة الريادية. ويدعم الإبداع والتفكير الابتكاري لدى العاملين، والقدرة على مواجهة الشدائد بصلابة وقوة وثبات ويقلل من ترك العمل ونسبة الغياب عند العاملين.

2.1.3.4 مداخل ساهمت في نشوء مفهوم رأس المال النفسي

2.1.3.4.1 علم النفس الإيجابي Positive psychology

يهتم علم النفس الإيجابي بدراسة مواطن القوة والخصال الإنسانية الإيجابية للأفراد وتحليلها ، كالإبداع والامتنان والتفاؤل والسعادة الفردية؛ لتعزيزها مما يحسن الصحة الجسدية والنفسية لهم ويجعلهم أكثر إنتاجية وفاعلية في محيطهم (Lee Duckworth et al., 2005)، وعلم النفس الإيجابي يبحث في المضامين الإيجابية في حياة الأشخاص، وهي التي تظهر كإفاعلات إيجابية مثل: الرضى ولأمل والتفاؤل وغير ذلك من المشاعر الفردية الإيجابية؛ لتحسينها وتعزيزها، وأيضاً يسعى لتطوير المؤسسات والمنظمات المجتمعية الإيجابية (Gable & Haidt., 2005)، ويرى فادا وآخرون (Vada et al., 2020) أن علم النفس الإيجابي يتعامل مع مستويات ثلاثة:

المستوى الذاتي: ويشمل الخبرة الذاتية والمشاعر الإيجابية للأفراد ماضياً وحاضراً ومستقبلاً.

المستوى الفردي: ويتضمن السمات الفردية الإيجابية، والتي تمثل قيم وقوى شخصية، كالشجاعة، والمهارات الاجتماعية، والمقدرة على الحب والعمل، والأصالة والتسامح والمثابرة.

المستوى الجماعي: ويشمل طبيعة المنظمات المدنية والأخلاق والفضائل التي توجه الأشخاص صوب العلاقات مع الآخرين، والمواطنة التنظيمية، والاعتدال.

وعلم النفس الإيجابي لا تقتصر وظيفته على دراسة الأمراض والاضطرابات النفسية ونقاط الضعف وتحليلها، بل تتعداها إلى دراسة المزايا ونقاط القوة للأفراد والمجتمعات لتنمو وتزدهر، مع التركيز على تطوير الحالة النفسية الإيجابية للأفراد (Waters et al., 2021).

فعلم النفس الإيجابي يركز على تحسين الأداء النفسي الوظيفي للأشخاص، ويهتم بدراسة عوامل الحياة السعيدة للإنسان التي يحقق فيها آماله وطموحاته، ويصل إلى درجة الرفاهية وجودة الحياة التي يرضى عنها، وعن ذاته وعن الآخرين، مع التركيز والاهتمام بالعوامل التي تجعل المجتمعات تتطور وتزدهر، وذلك بحل المشكلات التي تواجههم، وحثهم على التفكير الإيجابي، والتعاون والتواصل، وتعزيز نقاط القوة والفضائل والمزايا، التي تساعدهم على التقدم والتطور، وتحقيق النتائج الإيجابية (Seligman et al., 2005).

2.1.3.4.2 السلوك التنظيمي الإيجابي Positive organizational behavior

ظهر السلوك التنظيمي الإيجابي متأخراً بعد ظهور علم النفس الإيجابي على يد (Luthans, 2002) الذي ركز في منهجه الذي وضعه لسلوك التنظيمي على تطوير نقاط القوة الإيجابية وتميئتها، وعدم النظر إلى السلبيات ونقاط الضعف من أجل دراسة المتغيرات النفسية، وتوجيهها إيجابياً؛ لتحسين الأداء التنظيمي (Goksoy, 2021)، ويشير لوثانس ويوسيف (Luthans & Youssef, 2007) أن

السلوك التنظيمي الإيجابي يهتم بدراسة القوى الإيجابية للموارد البشرية والقدرات النفسية؛ وذلك لتطويرها وتحسين أداء الأفراد، وتوفير مناخ عمل مريح ومناسب. وذهب تاستان وآخرين (Tastan et al., 2020) إلى أن "السلوك التنظيمي الإيجابي يسعى لمعرفة السلوك الإنساني بكل جوانبه في المنظمات بالدراسة النظامية للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية، لزيادة الفعالية التنظيمية ورفاهية الفرد، ودراسة القدرات النفسية ونقاط قوة الموارد البشرية، والتي يمكن قياسها وتطويرها لتحسين الأداء". ويؤكد بان وآخرون (Pan et al., 2014) أن السلوك التنظيمي الإيجابي يعني السلوك الذي يتبعه الموظف داخل المنظمة والذي من شأنه أن يعزز الوظيفة التنظيمية الإيجابية، ويحسن الداء الفردي والتنظيمي ويتضمن الأسس الآتية:

- 1- يعزز جهود العاملين في الوظائف التنظيمية.
 - 2- هو السلوك الخارجي الناشئ عن تفاعل البيئة التنظيمية مع العوامل الشخصية الفردية الإيجابية.
 - 3- قادر على تحسين الأداء التنظيمي والأداء الفردي.
- والأفراد موهوبون بطبيعتهم ولديهم صفات إيجابية بداخلهم، وهذه الصفات توفر لهم فرص التطور والنمو المهني، مما يحسن أداءهم الوظيفي (Rego et al., 2012).

2.1.3.4.3 الثقافة التنظيمية الإيجابية Positive Organizational Scholarship

يعد كودوريك وآخرون (Chodorek et al., 2020) أن الثقافة التنظيمية الإيجابية أسلوباً يركز على كل ما هو إيجابي؛ لتمكين المنظمات من الوصول إلى مستويات من الإنجاز عالية، وتهتم أيضاً بالعمليات والنتائج الإيجابية وخصائص المنظمة والعاملين فيها. كما تتضمن الديناميكيات الإيجابية مثل: نقاط القوة، والحيوية، والمرونة، والأداء التنظيمي، والثقة (Joseph, 2019).

وبين السعدون (2019) إن الثقافة التنظيمية تعتمد المكافأة أكثر من العقوبة، وتعزز نقاط القوة، والحيوية والنمو، ويمكن ملاحظتها في الآتي:

1- البناء على نقاط القوة للعاملين: وذلك بالاستفادة من نقاط القوة للعاملين، مع التعامل مع المشكلات بالحلول المناسبة.

2- تعتمد المكافأة أكثر من العقوبة: مثل الثناء والمدح والتعزيز، مع اعتماد نظام عادل للأجور والترقيات.

3- دعم الحيوية والنمو: وذلك بجعل العاملين أكثر فعالية وحيوية على المستويين المهني والشخصي.

2.1.3.5 فوائد رأس المال النفسي

ذكر عبد (2022)، (Luthans et al., 2008)، (Maslakci et al., 2021) (Santisi et al., 2020)، ان راس المال النفسي الإيجابي، يعد مدخلاً إيجابياً نوعياً لتنمية العاملين. يعمل تنمية المهارات القيادية، وإثراء القدرات المعرفية للعاملين، ويزيد الإنتاجية ويحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، وزيادة الثقة بالنفس والقدرة على مواجهة المشكلات.

وبين كل من تشين (Chen & Lim, 2012)، وساروار (Sarwar et al., 2017)، وسهاج وساركوال (Sihage & Sarikwal., 2014)، وكوتانس وأريو (Kutanis & Orue, 2015)، أن رأس المال النفسي يؤدي إلى إيجاد مسارات جديدة لتحقيق الأهداف المرغوبة، ومناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والمبادرة بين زملاء العمل.

وأضاف حسن (Hasan et al., 2019)، وجيا جن (Jia-jun, 2011) لذلك أنه يحفز على التفكير والعمل الإبداعي، وتحسين الصحة البدنية والعقلية والأداء الذهني، والقدرة على التعامل مع ضغوط العمل والإجهاد. والعمل على الشعور بالرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي واستقرار العاملين. وتوفير الرفاهية والسعادة في مكان العمل، وزيادة الفاعلية في العمل وتنشيط الدافعية.

يتضح مما سبق أن من يتحلى برأس المال النفسي الإيجابي، لديه مقدرة على العمل بدافعية وحماس أكبر، ومقدرة على مواجهة التحديات والمشكلات، وتوقعات مستقبلية أفضل، واستقرار وظيفي والتزام تنظيمي، وإنتاجية عالية.

2.1.3.6 أبعاد رأس المال النفسي

بعد الإطلاع على الدراسات والأبحاث التي تناولت أبعاد هذا المفهوم، تبين أنها تنقسم إلى ثلاثة آراء: الرأي الأول: ويمثله كل من بيج ودونوهو (Page & Donohue, 2004) ولوثانس وآخرون (Luthans et al., 2008) وجونز وجيسكا (Jones & Jessica, 2010) وزهانج (Zahang, 2019) وريتشارد (Richard, 2020) وبدران (Badran, 2015) وبون (Poon, 2013) وتشينج (Cheng, 2011) وجلاب وآل طعين (2014) الذين اتفقوا على أربعة أبعاد لهذا المفهوم هي (الكفاية الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) وتعد الأكثر استخداماً وتداولاً في الأبحاث والدراسات، فتوفرها لدى الأفراد يؤدي إلى تحسن الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المنشودة.

الرأي الثاني: ويمثله بارون وهميليسكي (Baron, & Hmieleski, 2013) الذي أضاف إلى الأبعاد الأربعة السابقة (الكفاية الذاتية، الأمل، التفاؤل، المرونة) الثقة بالنفس، والاجتهاد، وروح المبادرة، والمثابرة.

الرأي الثالث: ويمثله كافوس وجوكسين (Cavus & Gokcen, 2015) الذي أضاف إلى الأبعاد الأربعة السابقة (الكفاية الذاتية، والأمل، والتفاؤل، المرونة) مقدرة الفرد على الإنجاز والنجاح من خلال المثابرة والدافعية.

وسيتم في هذه الدراسة تناول الأبعاد الأربعة التي اتفق عليها الباحثون (الكفاءة الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة) كالاتي:

1- الكفاية الذاتية (الثقة) Self-efficacy

ويقصد بها ثقة الفرد بقدرته على النجاح، وإنجاز الأعمال التي يكلف بها (Luthans et al., 2007) وذكرت صالح (2016) أن فكرة الكفاية الذاتية خرجت من نظرية المعرفة الاجتماعية التي نادى بها باندورا (Bandura, 1986) ومفادها أن البيئة والسلوك والإدراك تشكل التكيف الشخصي والتغيير في ثلاثة متبادلة، وأيضاً عدم اعتماد الفرد على التأثيرات البيئية أو الدوافع الداخلية للتطور والنمو، بل التفاعل المركب والمعقد بين التنظيم الذاتي، والعمليات المعرفية، وعمليات التأمل الذاتي التي تكون المسؤولة عن الظروف والسلوك، والفكرة التي تنطلق منها النظرة المعرفية الاجتماعية، أن المعتقدات الذاتية للأفراد تؤدي دوراً بارزاً في قدرتهم على التحكم بالأفكار والمشاعر والسلوكيات. وأشار إنفيك (Envick, 2004) كما عند جلاب وآل طعين (2014:10) إلى أن الكفاية الذاتية هي "إيمان الفرد بقابليته وقدرته على التنفيذ الناجح للمهام المعطاة في إطار سياق محدد" وأضاف آفي وآخرون (Avey et al., 2009) بأن الكفاية الذاتية هي إيمان الفرد بمهاراته وقدراته الذاتية وتحقيق النجاح دون اعتبار للظروف المحيطة به، والعمل بآلية محفزة للوصول إلى الأهداف المنشودة، مع الثقة بالقدرة على تحقيق النجاح.

ويرى الدليمي (2016) أن الفرد الذي يثق بقدراته يظهر ذلك في سلوكيات ه الحياتية، وهو ما يشكل حافزاً له؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، وهو ما يؤثر على نظرة العاملين نحو عملهم ونحو المنظمة التي يعمل بها، وذكر كورنر (Corner, 2015) خمس خصائص للأفراد الذين يتمتعون بالكفاية الذاتية

هي: لديهم دافع ذاتي، يلتزمون بالوقت المحدد لتحقيق الأهداف، يحددون أهدافاً ذات مستوى عالٍ، المثابرة في مواجهة التحديات والعوائق لتحقيق الأهداف، وضع آليات واضحة لتحقيق الأهداف.

ويعرف باندرورا (Bandura, 1997) الفعالية الذاتية أنها اعتقاد الأفراد بقدراتهم على أداء السلوك اللازم بنجاح للوصول إلى النتائج المطلوبة، ويرى باندرورا (Bandura, 1997) أن الفعالية الذاتية تتطور من خلال النجاح في إنجاز المهمات المطلوبة، وأيضاً بمعايشة الأفراد الآخرين الناجحين بأداء المهمات، ومن خلال الإثارة الانفعالية والنفسية والفسولوجية للأفراد عند المشاركة بالأنشطة المحددة، وأيضاً من خلال الإقناع الإيجابي للآخرين، لتقدم الأفراد في مسار معين، وبين أن الفعالية الذاتية تختلف باختلاف السياق الذي تم تناولها فيه، وافترض أن الفعالية الذاتية لها دور مهم في استدامة المشاعر والدوافع والأفكار وتنميتها.

2- الأمل Hope

ويشكل مكوناً رئيسياً من مكونات رأس المال النفسي، وأشار لوثناس وآخرون (Luthans et al., 2007) أن التعريف التقليدي للأمل هو: تمنى الحصول على شيء مراد وإن لم يتم الحصول عليه يشعر الفرد بخيبة أمل، ويستسلم دون تكرار للمحاولة، واعتبر أن الأمل ضرورة للمثابرة وبذل الجهد للوصول إلى الأهداف، وإعادة توجيه المسارات للوصول إلى الفاعلية العالية، وهذا هو ما يفرقه عن التعريف التقليدي للأمل، ويرى سنادير وآخرون (Snyder et al., 2002) أن الأمل ينبع من تفاعل المعتقدات المتعلقة بمقدرة الفرد على وضع الخطط لتحقيق الأهداف، واستعداده لبذل ما يلزم من جهد لتحقيق هذه الأهداف المطلوبة، ويضيف أن الأمل يمكن تطويره لدى الأفراد، بوضع الأهداف طويلة الأمد، وتطوير أنظمة المكافآت الفعالة، وزيادة المشاركة، وتطوير الموارد الشخصية، ويرى عبد الله (2021) أن الأمل مصطلح نفسي استخدم تاريخاً بشكل واسع، وهو يهتم بعمليات البحوث والتطوير

والتنمية الذاتية، التي ترفع من مستوى الأمل لدى الأفراد؛ وذلك لتشكيل وتكوين مسارات واضحة، وبين لوثانس وآخرون (Luthans et al., 2006) أن الأمل يمر ضمن مسارات استراتيجية ثلاثة:

1- تعد جزءاً لا يتجزأ من الهدف الاستراتيجي.

2- تتضمن الإصرار على الهدف.

3- توليد مسار نحو الهدف، وتجاوز معيقات تحقيقه.

والأمل هو الدافع المأخوذ من إدراك الأفراد للنجاح، ويتعلق بالعافية النفسية والجسدية، والأداء الأكاديمي، والقدرة على حل المشكلات والتعامل مع الأزمات، فمن يمتلك مستوى عالٍ من الأمل يمتلك رؤية إستشرافية، وبرنامجاً إجرائياً لتحقيق أهدافه المستقبلية، ويبحث دائماً عن الأفكار الإبداعية والحلول الملائمة للصعوبات والأزمات التي تواجهه (صالح، 2016).

ويشير ميلارد (Millard, 2011) أن الأمل هو الحالة الإيجابية للعاملين، والمأخوذة من إدراكهم للنجاح، والأمل يعبر عن قوتين: قوة الإرادة (Will Power) والتصميم نحو تحقيق الأهداف، وقوة المسار (Way Power) والتخطيط لتنفيذ الأهداف، ويرى مالون (Malone, 2011) أن الأمل يوفر الواقعية والتحدى نحو تحقيق الأهداف، وهو استثمار لما يبذله العاملون من جهود للوصول للأهداف، ويبين آفي وآخرون (Avey et al., 2009) أن الأمل يساهم بنجاح وفعالية في تحقيق الأهداف، لارتباطه بسلوك العاملين، وتحفيزهم للأبداع في التعامل مع المشاكل وحلها، وذلك بالانخراط التدريجي في مسار تحقيق الأهداف،

3- التفاؤل Optimism

يعد التفاؤل جوهر رأس المال النفسي، ويعد أهم أبعاده لتعلقه بمستقبل الأفراد الإيجابي، وجوده حياتهم، ويشير زهانج (Zhang, 2019) أن التفاؤل يعني اتباع الأسلوب الإيجابي للأفراد، مع التطلع إلى الحاضر والمستقبل بشكل إيجابي، ويرى سنيدر وآخرون (Snyder et al., 1991) ان التفاؤل هو النظرة الإيجابية العامة التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، مع بذل الجهد والإصرار على تحقيق الأهداف، بينما عرفه كيرماني وسجارما (Kirmani et al., 2015:264) بأنه " بناء معرفي يتكون من اعتقاد عام في النتائج الإيجابية على أساس عقلائي".

ويبين كورنر (Corner, 2015) أن التفاؤل يعكس نظرة الأفراد للأحداث، فالمتفائلون يعززون نجاحهم إلى عوامل داخلية في ذواتهم، بينما المتشائمون يرجعون أسباب النجاح إلى عوامل خارجية مؤقتة، وهذه العوامل لا يستطيعون التحكم بها مما يعيق تحقيق أهدافهم، وعد قدرة الفرد على تفسير الأحداث الإيجابية، باعتبارها صادرة عنه داخلياً والحفاظ عليها بشكل مستدام، واعتبار الأحداث السلبية خارجية ومؤقتة، والتخلص منها وكأنها خرجة عن سيطرته؛ لتحقيق النجاح في الوقت الحاضر والمستقبل (Luthans et al., 2015) (Lorenz et al., 2016) (Bozgeykli, 2017).

وذكرت محمد (2021) أن المتفائلين يتسمون بمجموعة من السمات منها: القدرة على الإنجاز، والثقة العالية بالمستقبل، والرّضى عن الحياة، القدرة على تحمل ضغوط العمل، أو التعلم أو الحياة بصفة عامة، والحد من المشاعر النفسية السلبية، كالتوتر، والقلق، والاكتئاب، وبينت أيضاً أن المتفائلين هم الأقدر على تحمل مصاعب الحياة ومواجهة تحدياتها وتخطي أزماتها، بوضع الحلول الإبداعية لها، وينظرون نظرة إيجابية للمستقبل.

أما بيترسون وآخرون (Peterson et al., 2000:44) فقد عرفوا التفاؤل كما أورده (جلاب وآل طعين، 2014:10) بأنه "مزاج أو موقف مرتبط بالتوقع حول المستقبل المادي" ويشير مك جي (Mc Gee, 2011:11) حسب الزير (2018) بأنها "صفة شخصية أو ميل عام للأفراد لتوقع الأحداث الإيجابية والنتائج المفضلة أن تحدث في المستقبل بشكل أكثر تكراراً من الأحداث السلبية".

وينقسم التفاؤل حسب كورنر (Corner, 2015) إلى قسمين:

1- التفاؤل الواقعي: وهو نتيجة للحفاظ على النظرة الإيجابية للمستقبل، بالتركيز على الجوانب الإيجابية والتي مصدرها خبرات الأفراد، مع التركيز على الحاضر واقتناص الفرص المستقبلية، وترك أحداث الماضي.

2- التفاؤل غير الواقعي: وهو التركيز على معتقدات ومعلومات معينة يريدها الفرد، وترك بعض المعلومات التي لا يريد الفرد رؤيتها، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المطلوبة.

4- المرونة Resilience

عرفها زهانج (Zhang, 2019:4) بأنها "قدرة الفرد للتعافي بسرعة من الشدائد والنكسات والفشل". ويشير لوثناس وآخرون (Luthans et al., 2008) أن المرونة هي قدرة الفرد على التماسك والعودة إلى حالته الطبيعية، بعد تعرضه لأحداث صعبة، فهي تمثل مصدراً إيجابياً، لمكان عمل يتصف بالضغوطات والاضطرابات المختلفة، فتجعل العاملين قادرين على التكيف مع البيئة وما يحيط بها من تغيرات، ولا يقتصر مفهوم المرونة على الجوانب السلبية، وإنما يتجاوزها إلى الجوانب الإيجابية كالترقيات، وتوسع المسؤوليات، فالمرونة هي التكيف مع التغيرات المفاجئة والمعوقات العارضة، للحفاظ على الاستقرار المطلوب والتوازن المرغوب، وتمكين الأفراد من تخطي المعوقات وتحقيق الإنجازات (الحسني، 2013:6).

ويذكر كوتو (Coutu, 2012:52) أن المرونة هي " مهارة وقابلية تؤدي إلى أن يكون الفرد المالك لها أكثر قوة عند مواجهة الضغط أو التغيير الكبير" وليست صفة أخلاقية جيدة أو سيئة. ويضيف لي فينج وهو لي (Li-feng & Hua-li, 2009) أن المرونة لها دور مهم وفعال في التكيف الصحي للأفراد، خاصة فيما يعرض لهم في حياتهم من أحداث مُجهد، فالذين يمتلكون قدرة عالية على التكيف يكون لديهم مهارات تحمل كبيرة، ويحولون مصادر الضغط إلى فرص تعلم وتطوير.

ويقول ماستان (Mastan, 2001) أن المرونة يمكن تطويرها بطرق استراتيجية ثلاث وهي:

- 1- التركيز على الأصول: أي عن طريق بناء الأصول الفردية وزيادة فرص النجاح.
- 2- التركيز على المخاطر: عن طريق الحد من الفشل، وتقليل عوامل النجاح بقدر أكبر.
- 3- التركيز على العملية: محاولة وضع إجراءات مواجهة فعالة، لتمكين العاملين من استخدام أصولهم المتعددة للتغلب على الأخطار والمحن.

وأما كول (Cole, 2007) فيبين أن المرونة لها ارتباط وثيق بتحسين أداء المنظمة ككل؛ لذا ينبغي الاهتمام من قبل القادة أكثر بالمرونة وتطويرها، مما ينعكس إيجابا على الالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي.

وترى عصفور (2018) ان مكونات هذا المفهوم، تبرز أهميته في بناء قدرات الإنسان وصقلها، الإنسان البطل القوي، ومكونات المفهوم تختصر في كلمة هيرو (HERO)، ومعناها البطل.

2.1.3.7 خصائص رأس المال النفسي

أورد إسماعيل (2016) خصائصه كالآتي:

1- رأس المال النفسي: يمكن قياسه بأدوات القياس ومن أحدثها ما استخدمه (Luthans, 2016) في دراسته.

2- يتكون من أربعة أبعاد: (الفعالية الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة).

3- يتمتع بثبات المحتوى: فاستقراره أكثر من العواطف، وأكثر انفتاحاً للتغيير.

4- يعتبر أحد المحددات التي تحدد الأداء: فقد تناول عدد من الدراسات، ما ترتب عليه من نتائج في المنظمات، باعتباره مفهوماً إيجابياً مرتبطاً بأداء العاملين.

5- يُفَعِّلُ الرَّأْيَ الذَّاتِي: وذلك أن التفعيل الرئيسي لرأس المال يكون من الذات، رغم اعتبار بعض الدراسات تقييم الآخرين هو ذات المفهوم.

6- يكون في مجال محدد: كمجال العمل الذي يفعل فيه، فمن يحصل على مستوى مرتفع من مكونات هذا المفهوم، تكون مقاومته للعوائق أكبر، وهذا الأمر يختلف في مجالات أخرى. ويرى الباحث أن خصائص رأس المال النفسي إذا وُجِدَ بعضها أو اجتمعت في شخص ما، عززت ثقته بنفسه، ورفعت لديه الطاقة على العمل، والقدرة على الإنجاز وتخطي العوائق.

2.1.3.8 أنواع رأس المال النفسي

توسع مفهوم رأس المال ليتخطى مجال الاقتصاد والتمويل، إلى مجال الموارد البشرية، وإلى المجال الاجتماعي والنفسي؛ وذلك لتحقيق الميزة التنافسية، وتباينت اهتمامات الباحثين والدارسين، في تناول أنواع رأس المال بالدراسة والبحث، في المسارين النظري والتطبيقي، ويؤشر رأس المال الاقتصادي إلى (ماذا تملك) والبشري إلى (ماذا تعرف) والاجتماعي إلى (من تعرف) ورأس المال النفسي الإيجابي إلى (من أنت) والشكل (2) يوضح ذلك

رأس المال النفسي	رأس المال الاجتماعي	رأس المال البشري	رأس المال الاقتصادي
من أنت	من تعرف	ماذا تعرف	ماذا تملك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الكفاية الذاتية ▪ الأمل ▪ التفاؤل ▪ المرونة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ علاقات ▪ شبكات اتصال ▪ أصدقاء 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ خبرة ▪ تعلم ▪ مهارات ▪ معرفة ▪ أفكار 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التمويل ▪ الموجودات الملموسة ▪ مصنع، معدات، ▪ براءات، اختراع

الشكل (2) أنواع رأس المال

Resource: (Luthans et al., 2004:46)

2.1.4 علاقة القيادة الخيرة بالسعادة التنظيمية

يشير كاراكاس (Karakas, 2009) أن القيادة الخيرة لها ارتباط إيجابي مع السعادة التنظيمية، فالعاملون إذا ما رأوا سلوكيات القيادة الخيرة، فإنهم يصبحون أكثر دافعية لتحقيق مصلحة المنظمة، وأكثر استعداداً لمساعدة الزملاء والتعاون معهم، مما يؤدي إلى الازدهار الاجتماعي؛ لذا فإن القيادة الخيرة ترتبط إيجابياً بالأداء الوظيفي والمخرجات التنظيمية.

والقيادة الخيرة أسلوب قيادي يهتم بالرعاية الفردية والشاملة، ويعطي الأولوية للرفاهية الشخصية، ويعتني بالشؤون الأسرية للعاملين، مما يدخل الراحة والطمأنينة إلى نفوسهم، والشعور بالسعادة الغامرة، فيعبرون عن فرحتهم بأداء عملهم ويفخرون ويتحمسون للقيام بأنشطتهم المهنية وواجباتهم الوظيفية (Chan & Mak, 2012). ويؤكد وانغ وتشينغ (Wang & Cheng, 2010) أن من النتائج الإيجابية لممارسة القيادة الخيرة على العاملين في المنظمات، زيادة المشاركة الوظيفية والإنتاجية

والإبداع، وأيضاً الالتزام التنظيمي وأداء المهام المطلوبة، وسلوك المواطنة، والتحفيز والاستجابة للمتطلبات الإشرافية نتيجة لشعورهم بالسعادة التنظيمية، كل ذلك مرتبط بالقيادة الخيرة لأن القادة الخيرون يجعلون رفاهية العاملين بالدرجة الأولى، ويوفرون بيئة عمل سعيدة.

وأما خيرى وآخرون (Khairy et al., 2023) فقد بيّنوا أن القيادة التي تعطي أهمية وأولوية لكرامة العاملين واحترامهم، ولقيم التعاون والمساعدة، فإنها تهتم وتفيد صحة العاملين، واستدامة المنظمات لفترة طويلة، ويكشف نال وسيفيم (Nal & Cefeem, 2020) أن مشاركة العاملين هي حالة ذهنية إيجابية ومُرضية تتميز بالتقاني والحيوية والاستيعاب، وتعمل القيادة الخيرة على تعزيز بيئة عمل سعيدة، يسودها التعاون والمشاركة والبناء والإبداع واتخاذ القرار الأخلاقي، وهو ما يجعل العاملين أكثر انخراطاً وتفاعلاً في عملهم (Karakas & Sarigllu, 2012) (Hutchins, 2018).

فالقيادة الخيرة والسعادة التنظيمية مرتبطتان ببعضهما بعضاً بعلاقة إيجابية، تؤثر في المناخ التنظيمي، والسلوك الابتكاري، ومشاركة العاملين (Wang & Cheng, 2010).

ويقول باسكول وتامايو (Paschoal & Tamayo, 2008): إن الشعور بالسعادة في مكان العمل، يجعل المشاعر الإيجابية والتأثير الإيجابي يتغلب على المشاعر السلبية والتأثير السلبي؛ وذلك كله بسبب تأثير القيادة الخيرة التي تكون نموذجاً وقدوة يحتذى بها.

2.1.5 علاقة القيادة الخيرة برأس المال النفسي

بما أن القيادة الخيرة تعتمد القيم والأخلاق والإحسان في التعامل مع الأتباع، وهو ما يُفعل الجوانب والمشاعر الإيجابية عندهم، ويحرك كوامن القدرات والإمكانات لديهم، فهذا يعني وجود علاقة مفترضة إيجابية بين القيادة الخيرة ورأس المال النفسي باعتبار، أن له علاقة بالحالة الإيجابية للأفراد والتي

تنعكس على سلوكهم وأدائهم، وقد كشفت بعض الأدبيات والدراسات عن إرتباط القيادة الخيرة ورأس المال النفسي بعلاقة موجبة (عبد، 2022).

وتكشف دراسة اكسو (Xu et al., 2018) عن العلاقة الإرتباطية الموجبة بين القيادة الخيرة بأبعادها: (التحسس الأخلاقي، والعمق الروحي، والاستغراق الإيجابي، والاستجابة المجتمعية) والكفاية الذاتية، وذلك أن العاملين عندما يلاحظون سلوكيات القيادة الخيرة، فإنهم يقومون بتمثل هذه السلوكيات من قبيل الاقتداء بالقيادة الخيرين، فيبدلون جهوداً مضاعفة ويتعاونوا مع زملائهم في تحقيق المنفعة العامة، مما يؤدي إلى الازدهار الجماعي، وتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتحقق الكفاية الذاتية.

ويشير تشان (Chan, 2017) إلى أن ممارسة القيادة الخيرة تهدف إلى التغيير الإيجابي داخل المنظمات وتحقيق المنافع المشتركة؛ لذا ينبغي على القادة إبداء مسلكيات القيادة الخيرة عن طريق نسج العلاقات الإيجابية مع العاملين، والاهتمام بهم ورعايتهم ومساعدتهم على حل المشكلات التي يتعرضون لها، والرعاية تمتد إلى المشاعر الشخصية والصحة النفسية والجسدية الفردية والأسرية.

والقيادة الخيرة تساهم في تعزيز ولاء العاملين وامتثالهم للتعليمات، مما يزيد من إنتاجيتهم؛ لأنهم ملزمون باحترام القادة وطاعتهم والامتثال لهم من باب المعاملة بالمثل، فينتج عن ذلك الالتزام التنظيمي، والرضى الوظيفي، والإبداع، إضافة إلى أن القادة الخيرين يمنعون ما يثير مشاعر القلق والانزعاج لدى العاملين، ويركزون على رفاهية العاملين؛ لأنها سبب نجاح المنظمات (Karakas & Sarigollu, 2009).

والقيادة الخيرة تتعلق بالقيم الروحية للقائد والتي تبرز شخصيته، وما يتمتع به من صفات وسلوكات إيجابية، متوافقة مع المعايير الأخلاقية سواء كانت فطرية أو مكتسبة، مما يعطي هامشاً كبيراً للعاملين لمناقشة ما يعترضهم من معوقات، وإظهار السلوكات الإيجابية التي يتمتع بها الأفراد بأريحية كبيرة، وشفافية عالية من أجل تحقيق المنافع العامة والمصالح المشتركة الفردية والتنظيمية، وهو ما يعزز رأس مالهم النفسي (Xu et al., 2018).

2.2 الدراسات السابقة:

تعدّ الدراسات والجهود السابقة، من أهم المصادر التي تزود الباحث بالمعلومات والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، وتمكنه من رسم صورة واضحة عن الظاهرة التي يقوم بدراستها؛ ليبنى دراسته على هذه الجهود البحثية، وقد تم الوصول للعديد من البحوث والدراسات السابقة في مجال دراسته، وعرض الأهداف، والمنهجية، وأهم ما توصلت إليه من نتائج، وتم استعراض هذه الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث كالآتي:

اختبر العابدي وعبد الزهرة (2015) العلاقة بين القيادة الخيرة والمخرجات التنظيمية في جامعة بابل من خلال الدور الوسيط للسعادة التنظيمية في مكان العمل، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في جامعة بابل وكلياتها، وكانت عينة الدراسة العشوائية مكونة من (171) من هذه القيادات، والاستبانة هي الأداة الرئيسة، وبينت النتائج أن هناك علاقة بين القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية في مكان العمل والمخرجات التنظيمية، وأن أي تحسين بمستوى القيادة الخيرة سينعكس في أغلب الأحيان على زيادة مستوى السعادة التنظيمية، وأن هذا التأثير الإيجابي للسعادة التنظيمية وبمرور الزمن سيشجع العاملين ويحفزهم على زيادة المخرجات التنظيمية للجامعة المبحوثة.

ولو (2019, Luu) الذي بحث في كيفية مساهمة القيادة الخيرة في رفاية الموظفين ذوي الإعاقة، وكان المشاركون يتألفون من موظفين ذوي إعاقة من شركات تقع في مدينة هوشي منه في فيتنام، وكشفت النتائج عن العلاقة بين القيادة الخيرة وبين مكونات الرفاهية الثلاثة، بين الموظفين ذوي الإعاقة بما في ذلك التمييز الملحوظ والرضا الوظيفي والحاجة إلى التعافي.

وسعى كانوال وآخرون (Kanwal et al., 2019) إلى الكشف عن تأثير القيادة الخيرة وسلوك المواطنة التنظيمية، للموظفين في باكستان، وتم جمع البيانات من عينة تمثيلية بلغت (202) شركة تكنولوجيا معلومات، عن طريق الإسبانة، وبينت نتائجها: أن القيادة الخيرة تعزز سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين.

وإركوتلو (Erkutlu, 2018) الذي درس القيادة الخيرة والتعامل مع الآخرين والسلوكيات المنحرفة في التعليم العالي، وشملت (1190) مدرساً و (78) رئيس قسم و (13) جامعة تم إختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية، في الجامعات التركية، وكانت النتائج سلبية كبيرة للعلاقة بين القيادة الخيرة والانحراف الشخصي والتوسط الكامل للآثار النفسية.

وهدفت دراسة الشربيني (2020) إلى معرفة تأثير القيادة الخيرة على الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة ميناء دمياط، واستخدمت المنهج الارتباطي، وتكون المجتمع من العاملين في الهيئة وعددهم (2384)، واختارت عينة عشوائية طبقية قوامها (250) عاملاً، وكشفت نتائجها عن وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الخيرة على (الانضباط، وإنجاز المهام، وعلاقات العمل في هيئة ميناء دمياط).

و دراسة روي وإكسينكي (Rui, & Xinqi, 2020) التي بحثت العلاقة بين القيادة الخيرة وسلوك الموظف غير الأخلاقي، بهدف إيجاد حلول لتقليل سلوك الموظف غير الأخلاقي، وكيف يمكن نقل قيادة المدير الخيرة إلى السلوك غير الأخلاقي للموظف من خلال التأثير اللطيف والمناخ الأخلاقي، واستخدمت المنهج الوصفي، وأداة الدراسة كانت الاستبانة والعينة كان قوامها (406) من القادة والمشرفين وأكدت النتائج وجود علاقة سلبية بين القيادة الخيرة وسلوك الموظف غير الأخلاقي، ووجود علاقة إيجابية بين قيادة المدير الخيرة وبين سلوك المشرف الحسنة.

وجاءت دراسة المصري (2020) لمعرفة درجة توفر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن حسب رأيهن، واستخدمت المنهج الإرتباطي، والإستبانة لجمع المعلومات، واختيرت عينة طبقية تعدادها (260) معلمة، وأبرز نتائجها: أن مستوى السعادة التنظيمية في المدارس كانت "كبيرة"، وأنه يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات ومستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن.

وهدفت دراسة عتريس (2020) إلى معرفة كيفية تفعيل إدارة رأس المال النفسي عند مدرسي كلية التربية جامعة الزقازيق بما يحقق الرضى الوظيفي لهم، واعتمدت منهج دراسة الحالة، وتطبيق الدراسة الميدانية بواسطة الاستبانة على عينة قوامها (82) عضواً من هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة الزقازيق، وكان من نتائجها: وجود جوانب قوة وأوجه قصور في هذا الدور، ووجود معوقات عديدة أمام تحقيق الرضى الوظيفي للمدرسين بالكلية.

وحققت دراسة هو ولي (Ho, & Le, 2020) في العلاقة بين القيادة الخيرة والمواطنة التنظيمية، والتي أجريت على (333) محاضراً جامعياً في الجامعات الفيتنامية، بمنهجية المسح عن طريق الإستبانة، وأكدت نتائج التحليل التأثير الوسيط لتبادل القائد والعضو على الروابط من القيادة الخيرة إلى كل من (سلوكيات المواطنة التنظيمية، الموجهة إلى المنظمة)، وOCBO وسلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة إلى الأفراد، (OCBI)، وقادة الجامعة يمكن لهم تحفيز أعضاء هيئة التدريس على الإنخراط في سلوكيات الأدوار الإضافية التي تعود بالنفع على الطلاب والزلاء والمنظمة عن طريق رعاية التبادل بين القائد والأعضاء.

واستكشفت دراسة تشينغ وآخرون (Cheng et al., 2020) الآلية الأساسية بين القيادة الخيرة وإثراء العمل والأسرة، بالمنهج الإستقصائي شملت (459) موظفاً عبر (36) مشرفاً ومجموعات عملهم، ونمذجة المعادلات الهيكلية متعددة المستويات، وكشفت أن القيادة الخيرة ترتبط بشكل إيجابي بإثراء العمل والأسرة عبر مسارات متعددة المستويات.

وأما نبي وليو (Nabi & Liu, 2021) فقد بحثا في الدور الوسيط والتوجيه عن بعد لقوة الأتباع (FPDO) بين سلوك القيادة الخيرة الأبوية (BPLB) والإبداع الجذري للأتباع (FRC)، وفي منهج كمي وإستنباطي، تم استطلاع آراء (272) من قادة الصناعة التحويلية، ومن نتائجها أن القيادة الأبوية الخيرة، مع السلوك الصوتي العالي للأتباع يعزز الإبداع الجذري، وعندما تكون التفاعلات بين القائد والأتباع مرتفعة تكون مسؤولية التابعين مرتفعة.

أما لي ولي (Li & Li, 2021) فقد فحصا أساليب القيادة الخيرة الأبوية، والعلاقة بين المدرب والرياضي، بمشاركة (312) من لاعبي كرة القدم المراهقين، في مدرستين صينيتين، وكان من النتائج: أن القيادة الخيرة ترتبط بشكل إيجابي في العلاقة بين المدرب والرياضي.

وأما عذافة ومحمد (Azafah & Mohammad, 2021) فقد جاءت دراستهما لمعرفة أثر القيادة المستدامة في السعادة التنظيمية للعاملين في إدارات وأقسام هيئة السياحة العامة في بغداد، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والمسح الشامل (160) عاملاً في هذه الإدارات والأقسام عن طريق الاستبانة، وأبرز نتائجها هي أن هيئة السياحة توجه ممارسات القيادة المستدامة بشكل إيجابي في

تحسين السعادة التنظيمية، وأظهرت أيضاً أن هيئة السياحة مهتمة بخلق السعادة التنظيمية وتعزيزها من خلال قيادتها المستدامة.

ودراسة عساف والأغا (2021)، التي سعت للتعرف على درجة تقدير مجموعة من المدرسين في الجامعات الفلسطينية في غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة، واتبعت المنهج الوصفي، ووزعت استبانة على (123) مدرساً جامعياً، وكان من نتائجها أن درجة التقدير الكلية لدور القيادة الخادمة جاءت كبيرة، ولم يوجد فروق دالة إحصائياً في إجابات الباحثين، لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعات وفقاً للرتبة العلمية، ووجود فروق تبعاً للجنس لصالح الذكور بشكل عام، ما عدا في مجال (الخدمة والإقناع، والتواضع، والتمكين) وتبعاً للكلية لصالح الكليات الإنسانية.

وجاءت دراسة المطيري (2021) للوقوف على مدى توفر رأس المال النفسي لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت، وعلاقته بالتوجه نحو التفوق الرياضي، واستخدمت المنهج المسحي على (90) طالباً بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، بتطبيق الاستبانة على العينة، وأهم نتائجها: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين رأس المال النفسي والتوجه نحو التفوق الرياضي لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

وجاءت دراسة جوهر (2021) لتحديد العلاقة الارتباطية بين رأس المال النفسي والتمكين النفسي والاحترق النفسي لدى معلمات رياض الأطفال، واعتمدت المنهج الارتباطي التنبؤي، وعينة قوامها (186) من معلمات رياض الأطفال، تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة دالة بين رأس المال النفسي والتمكين النفسي، ووجود علاقة سالبة دالة بين رأس المال النفسي والاحترق النفسي.

وأما زتشين وآخرون (Zhichen et al., 2021) فقد درسوا العلاقة بين القيادة الخيرة والأداء الإبداعي للفريق في فرق البحث العلمي، وتحليل التأثيرات الوسيطة للكفاية الذاتية الإبداعية والتأثيرات المعتدلة للانفتاح على الخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (251) طالباً من الدراسات العليا من (58) فريقاً بحثياً علمياً في الجامعات الصينية، وأظهرت النتائج أن القيادة الخيرة ترتبط بشكل إيجابي بالأداء الإبداعي للفريق، وأن الكفاية الإبداعية الذاتية توسطت العلاقة الإيجابية، وأن العلاقة بين الكفاية الذاتية الإبداعية والأداء الإبداعي للفريق أقوى عندما كان تكوين شخصية الفريق ذا مستوى متوسط أو مرتفع أو مستوى منخفض من التباين على الانفتاح على الخبرة، وأشارت هذه الدراسة أنه ينبغي أخذ تكوين شخصية الفريق في الاعتبار في ممارسات فريق البحث العلمي.

وتناولت دراسة كاياك (Cayak, 2021) فحص الدور الوسيط للسعادة التنظيمية لالتزام المعلمين بالعمل والرضا عن الحياة والعلاقة بينهما، واستخدمت المنهج الارتباطي، والإستبانة أداة لجمع المعلومات، من (767) معلماً ومعلمة، وبينت نتائجها وجود علاقة دالة إحصائياً بين الإنشغال في العمل والسعادة التنظيمية والرضا عن الحياة، وأن السعادة التنظيمية لها دور وسيط جزئياً في العلاقة بين المشاركة في العمل والرضا عن الحياة.

و دراسة اسباري (Asbari, 2021) التي هدفت إلى قياس تأثير رأس المال النفسي والإبداع الفردي لدى الموظفات في إحدى الصناعات التحويلية في تانجيرانج، وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تعدادها (277) موظفة، واستخدمت المنهج الوصفي، وأسفرت النتائج عن أن لرأس المال النفسي تأثيراً معنوياً على الإبداع الفردي، وأن لرأس المال النفسي والإبداع الفردي تأثيراً إيجابياً على السلوك الفردي، وأن للإبداع الفردي تأثيراً على العلاقة بين رأس المال النفسي والسلوك الابتكاري الفردي.

وإدراسة نوفيتاساري وآخرون (Novitasari et al., 2021) التي هدفت إلى قياس تأثير القيادة الأصلية ورأس المال النفسي على سلوك العمل الإبتكاري لشركة تصنيع في إندونيسيا، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بياناتها عن طريق الإستبانة التي وزعت على (303) من السكان بشكل عشوائي، وتوصلت نتائجها إلى أن أسلوب القيادة الأصلية ورأس المال النفسي لهما تأثير إيجابي في سلوك العمل الإبتكاري.

وإدراسة وُنج وآخرون (Wong et al., 2021) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين رأس المال النفسي والرّضى الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة بتطبيقها على (323) معلماً ومعلمة، في (25) مدرسة تم اختيارهم عشوائياً بطريقة العينة العنقودية، وبينت النتائج أن مستويات الرّضى الوظيفي تزداد بزيادة مستويات رأس المال النفسي، وأن له تأثيراً إيجابياً على الإلتزام التنظيمي للمعلمين.

وجاءت دراسة عبد الحسين (2022) لقياس مدى تأثير القيادة الخيّرة بأبعادها (التحسس الأخلاقي، العمق الروحي، الإستغراق الإيجابي، الإستجابة المجتمعية) في تحقيق السعادة في مكان العمل بأبعادها (الإستغراق، الرّضى الوظيفي، الإلتزام التنظيمي الفعال) باعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، واختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (207) موظفاً وزعت عليهم الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وكان من أهم نتائجها: وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخيّرة في تحقيق السعادة التنظيمية في مكان العمل.

أما سليمان فقد هدفت في دراستها (2022) إلى بيان العلاقة بين القيادة الأبوية والسعادة الوظيفية، للعاملين بفروع البنك الأهلي بمحافظة الدقهلية، واستخدمت المنهج الإرتباطي، وكان مجتمعها من العاملين فيها، وبلغ حجم العينة (192) تم اختيارها بطريقة عشوائية من العاملين في الفروع، واعتمدت قائمة استقصاء تم إعدادها، وأسفرت عن وجود علاقة عكسية بين القيادة المتسلطة والسعادة الوظيفية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الأبوية في أبعاد السعادة الوظيفية.

ودراسة بلينر (Planer, 2022) التي سعت إلى بيان العلاقة بين القيادة الخيرة والإلتزام الوجداني حسب رأي الموظفين في (58) شركة إنتاج وخدمات بولندية، وأجريت على (415) موظفاً، وبينت النتائج وجود علاقة موجبة بين القيادة الخيرة والإلتزام العاطفي، وهناك علاقة إيجابية أكبر بين البعد المجتمعي وباقي أبعاد القيادة الخيرة.

وأما دراسة صالح (2022) فقد هدفت إلى التعرف على مدى إسهام رأس المال النفسي والتوافق الأكاديمي في التنبؤ بجودة حياة الطلاب ذوي الإعاقة بالجامعة، واستخدمت الإستبانة كأداة لها، وأسفرت النتائج عن فروق دالة إحصائياً بين المجموعات في كل من متغير الجنس لصالح الإناث ومتغير نوع الإعاقة لصالح المكفوفين على كل من جودة الحياة وأبعادها، ورأس المال النفسي وأبعاده والتوافق الأكاديمي.

وهدفت دراسة الشريع (2022) للتعرف على طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق القيادة الأخلاقية ومستوى السعادة التنظيمية في مدارس محافظة حفر الباطن، واعتمدت المنهج الإرتباطي، وكانت الإستبانة أداة الدراسة الرئيسية، وتكونت عينتها من (366) معلمة بمدارس التعليم العام الحكومية، وكان من أهم نتائجها: أن مستوى السعادة التنظيمية لدى المعلمات متحققة بدرجة عالية، وهناك فروق

في مستوى السعادة التنظيمية دالة إحصائياً لديهن، تعزى للمؤهل العلمي وكانت لصالح البكالوريوس فأقل.

ودراسة حاتم ونايف (2023) التي سعت لمعرفة تأثير القيادة الخيرة في تحقيق مؤشرات السعادة الوظيفية، واعتمدت المنهج الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد، أما العينة العشوائية فتكونت من (60) موظفاً فيها، وأسفرت نتائجها عن وجود تأثير بين القيادة الخيرة ومؤشرات السعادة الوظيفية، وأن القيادة الخيرة مهمة جداً لتحقيق مشاعر السعادة الوظيفية.

واختبرت دراسة عبد الله وكامل (2023) دور القيادة المستنيرة في الوصول إلى السعادة التنظيمية، وطبقت المنهج التحليلي، واتخذت الإستبانة أداة لها، والتي وزعت عشوائياً على (295) عاملاً في شركة توزيع المنتجات النفطية العراقية فرع صلاح الدين، وكانت أهم نتائجها: أن القيادات الإدارية في المؤسسة قادرة على توفير السعادة التنظيمية لدى الأفراد العاملين من خلال ممارسة أبعاد القيادة المستنيرة والتي لها تأثير مباشر في مزاجهم ومشاعرهم وزيادة مستويات التأثير العاطفي الإيجابي لديهم.

وتناولت دراسة خيري وآخرون (Khairy et al., 2023) تأثير القيادة الخيرة على المشاركة الوظيفية، والسلامة النفسية والصدقة في العمل كوسطاء، تم جمع البيانات بواسطة الإستبانة وكانت العينة مكونة من (320) موظفاً في فنادق الخمسة النجوم ووكالات السفر من الفئة (أ) في مصر، وكان من نتائجها وجود علاقة بين القيادة الخيرة والسلامة النفسية والصدقة في مكان العمل، ووجود علاقة إيجابية بين السلامة النفسية والصدقة في العمل والمشاركة الوظيفية.

ودراسة ريو واكسينكي (Rui & Xinqi, 2023) التي تناولت العلاقة بين القيادة الخيرة وسلوك الموظف غير الأخلاقي، واعتمدت المنهج الوصفي بتطبيق الاستبانة على (406) من القادة والمشرفين والموظفين، وأثبتت الدراسة أن القيادة الخيرة هي قيادة إيجابية شعبية بين الأبعاد الثلاثة للقيادة الأبوية، التي يمتد تأثيرها في سلوك الموظف غير الأخلاقي.

وجاءت دراسة سليم (Salim, 2023) للكشف عن العلاقة بين القيادة الخيرة ونجاح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند. واعتمدت المنهج الوصفي الإرتباطي على عينة مكونة من (255) موظفاً في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند، بتطبيق الإستبانة عليهم، ومن أهم نتائجها: وجود علاقة موجبة دالة بين مختلف مكونات القيادة الخيرة ونجاح إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ووجود علاقة إيجابية بين المستوى الأعلى للقيادة الخيرة، وتحقيق مستوى أعلى من النجاح في هذه الإدارة للموارد.

وجاءت دراسة خيرى وآخرين (Khairy et al., 2024) لمعرفة تأثير القيادة الخيرة على الارتباط بالعمل في فنادق الخمسة نجوم في مصر والدور الوسيط للمناخ الأخلاقي، وتكونت عينة الدراسة من (390) من العاملين في هذه الفنادق، واستخدم منهج SEM- PLS لإختبار نموذج الدراسة والفرضيات، ومن أبرز نتائجها أن القيادة الخيرة تؤثر إيجابياً على الإلتزام بالعمل والمناخ الأخلاقي، وأشارت أيضاً أن المناخ الأخلاقي يؤثر إيجابياً في الإرتباط بالعمل كما يتوسط إيجابياً في العلاقة بين القيادة الخيرة والارتباط في العمل.

التعقيب

تشابهت هذه الدراسة مع سابقتها، من حيث المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي المتبع والأداة المستخدمة وهي الإستبانة، كدراسة الشربيني (2020) ودراسة المصري (2020) ودراسة المطيري (2021) ودراسة اسباري (Asbari, 2021) ودراسة كاياك (Cayak, 2021) وان جميع ما سبقها من دراسات، تناول متغير القيادة الخيرة بأبعادها المتفق عليها (التحسس الأخلاقي، الإستغراق الإيجابي، العمق الروحي، الإستجابة المجتمعية).

وقد اختلفت مع دراسة عتريس (2020) التي تناولت دراسة حالة على المدرسين بكلية التربية جامعة الزقازيق، ودراسة كاراداس وأكان (Karadas & Akan, 2023) التي اعتمدت المنهج المختلط الكمي والنوعي.

وتباينت واختلفت مع غيرها من الدراسات، من حيث مجتمع وعينة الدراسة، ففيما يتعلق بمتغير القيادة الخيرة، منها ما سعى لمعرفة تأثير القيادة الخيرة في تحقيق مؤشرات السعادة التنظيمية، للعاملين في شركات السياحة والسفر في مدينة بغداد كدراسة حاتم ونايف (2023)، ومنها ما هدف إلى بيان العلاقة بين القيادة الأبوية والسعادة الوظيفية للعاملين بفروع البنك الأهلي بمحافظة الدقهلية كدراسة سليمان (2022)، ومنها ما سعى لقياس مدى تأثير القيادة الخيرة في تحقيق السعادة في مكان العمل كدراسة عبد الحسين (2023)، ومنها ما هدف إلى معرفة تأثير القيادة الخيرة على الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة ميناء دمياط كدراسة الشربيني (2020)، ومنها ما بحث العلاقة بين القيادة الخيرة وسلوك الموظف غير الأخلاقي كدراسة روي وإكسينكي (Rui, & Xinqi, 2020)، ومنها ما بحث العلاقة بين القيادة الخيرة والمخرجات التنظيمية في جامعة بابل من خلال الدور الوسيط للسعادة التنظيمية في مكان العمل للقيادات الإدارية في جامعة بابل كدراسة العابدي وعبد الزهرة (2015)،

ومنها ما درس العلاقة بين القيادة الخيّرة والأداء الإبداعي للفريق في فرق البحث العلمي، كدراسة (Zhichen et al., 2021)، ومنها ما بحث تأثير القيادة الخيّرة في المشاركة الوظيفية والسلامة النفسية والصدافاة في العمل كوسطاء، كدراسة (Khairy et al., 2023)، ومنها ما درس العلاقة بين القيادة الخيّرة ونجاح الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند، كدراسة (Salim, 2023)، ومنها ما فحص العلاقة بين القيادة الخيّرة ورفاهية الموظفين ذوي الإعاقة في الشركات الفيتنامية (Luu, 2019)، ومنها ما فحص تأثير القيادة الخيّرة في سلوك المواطنة التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات في باكستان (Kanwal et al., 2019)، ومنها ما تطرق للقيادة الخيّرة والتعامل مع الآخرين والسلوكيات المنحرفة، في التعليم العالي في تركيا (Erkutlu, 2018)، ومنها ما حقق في العلاقة بين القيادة الخيّرة والمواطنة التنظيمية في الجامعات الفيتنامية (Ho, & Le., 2020)، وتعرض تشينغ وآخرون (Cheng et al., 2020) للآلية الأساسية بين القيادة الخيّرة وإثراء العمل والأسرة.

وأما بخصوص متغير السعادة التنظيمية فمن هذه الدراسات ما تناول علاقة القيادة الناعمة بمستوى السعادة التنظيمية لدى المديرات بمحافظة خان يونس كدراسة المصري (2020)، ومنها ما سعى لبيان دور القيادة المستتيرة في توفير السعادة التنظيمية للعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية العراقية فرع صلاح الدين كدراسة عبد الله وكامل (2023)، ومنها ما جاء لدراسة أثر القيادة المستدامة في السعادة التنظيمية للعاملين في إدارات وأقسام هيئة السياحة العامة في بغداد كدراسة (Azafah, & Mohammad, 2021)، ومنها ما فحص دور السعادة التنظيمية الوسيط في العلاقة بين التزام المعلمين بالعمل والرّضى عن الحياة، كدراسة (Cayak, 2021)، ومنها ما هدف إلى

دراسة مستوى العلاقة بين السعادة التنظيمية والالتزام التنظيمي للمعلمين، كدراسة (Karadas & Akan, 2023).

وأما بخصوص متغير رأس المال النفسي فمن هذه الدراسات ما سعى لمعرفة كيفية تفعيل إدارته لدى المدرسين في جامعة الزقازيق بما يحقق الرّضى الوظيفي كدراسة عتريس (2020)، ومنها ما هدف إلى التعرف على درجة تقدير مجموعة من المدرسين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة لدور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي لذوي الاحتياجات الخاصة كدراسة عساف والأغا (2021)، ومنها ما هدف للوقوف على مستواه لدى طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بالتوجه نحو التفوق الرياضي كدراسة المطيري (2021)، ومنها ما سعى إلى التعرف على مدى إسهام رأس المال النفسي والتوافق الأكاديمي في التنبؤ بجودة حياة الطلاب ذوي الإعاقة بجامعة طيبة، كدراسة صالح (2022)، ومنها ما بحث العلاقة الارتباطية بينه وبين التمكين النفسي والإحترق النفسي لدى معلمات رياض الأطفال، كدراسة جوهر (2021)، ومنها ما هدف إلى قياس تأثير رأس المال النفسي والإبداع الفردي لدى الموظفات في إحدى الصناعات التحويلية في تانجيرانج، كدراسة (Asbari, 2021)، ومنها ما هدف إلى قياس تأثيره والقيادة الأصيلة على سلوك العمل الإبتكاري لشركة تصنيع في إندونيسيا، كدراسة (Novitasari et al., 2021)، ومنها ما سعى لتحديد العلاقة بينه وبين الرّضى الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية، كدراسة (Wong et al., 2021).

وقد أفادت الدراسة الحالية مما سبقها من الدراسات في كتابة وعرض المشكلة البحثية، وترتيب وتنظيم الإطار النظري، وتصميم وتطوير أداة الدراسة، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائجها.

وتميزت عن غيرها من البحوث والدراسات، كونها أول من تناول - حسب علم الباحث - العلاقة بين القيادة الحَيِّرة والسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي، حسب رأي المعلمين في مدارس محافظة الخليل، وأن نتائجها تعدُّ إضافة لجهود الباحثين والدراسات السابقة.

الفصل الثالث
المنهجية والإجراءات

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل منهجية البحث، وأدواته وعينة الدراسة ومجتمعها، وصدق وثبات الأداة، بالتفصيل.

3.1 منهج الدراسة

تم تطبيق المنهج الوصفي الإرتباطي، ويعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات الميدانية عن واقع الظاهرة المدروسة وتحليلها باستخدام أحدث الطرائق الإحصائية، ثم استخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة، ويتميز هذا المنهج بالتعمق بدراسة الظواهر وبالإلمام بجميع العوامل المؤثرة فيها وبالتركيز على جوهر القضية المدروسة (العلي ودريباتي، 2021).

3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم الأربع في محافظة الخليل البالغ عددهم (3000) معلم ومعلمة (بيانات مديريات تربية وتعليم محافظة الخليل، 2023).

3.3 عينة الدراسة

تم سحب عينة عشوائية طبقية وفقاً للمديرية، وبلغت (368) معلماً ومعلمة اعتماداً على جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وتمثل العينة ما نسبته (12.2%) من مجتمع الدراسة، وقام الباحث بتحويل مقاييس الدراسة إلى استبانة إلكترونية باستخدام (Google Form)، وتم توزيع الرابط على المعلمين والمعلمات، وبلغ عدد الردود (368) رداً، واعتمد الباحث الردود الكلية كعينة تم إخضاع بياناتها للمعالجة الإحصائية. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على المديريات الأربع في محافظة الخليل

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة على مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل

الرقم	المديرية	عدد الأفراد في الطبقة	حجم العينة لكل طبقة
1	شمال الخليل	472	58
2	جنوب الخليل	1116	137
3	الخليل	970	119
4	يطا	442	54
	المجموع	3000	368

الجدول (2)

خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	نكر	157	42.7
	أنثى	211	57.3
	المجموع	368	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	43	11.7
	بكالوريوس	227	61.7
	دراسات عليا	98	26.6
	المجموع	368	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	80	21.7
	(5-10) سنوات	113	30.7
	أكثر من 10 سنوات	175	47.6
	المجموع	368	100.0
المديرية	شمال الخليل	58	15.8
	جنوب الخليل	137	37.2
	الخليل	119	32.3
	يطا	54	14.7
	المجموع	368	100.0

يشير الجدول (2) أن أفراد العينة المستهدفة توزعوا حسب الجنس كالآتي: (157) ذكور ونسبتهم (42.7%)، و(211) إناث ونسبتهم (57.3%).

وتوزع أفراد العينة المستهدفة حسب المؤهل العلمي كالآتي: غالبيتهم من حملة البكالوريوس وعددهم (227) بنسبة مئوية بلغت (61.7%)، تلاهم أصحاب المؤهل العلمي دراسات عليا وعددهم (98) بنسبة مئوية بلغت (26.6%)، ثم جاء أصحاب المؤهل (دبلوم) وعددهم (43) بنسبة مئوية بلغت (11.7%).

وتوزع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخدمة كالآتي: جاء الذين خدمتهم (أكثر من 10 سنوات) في المقام الأول، حيث بلغ عددهم (175) بنسبة مئوية (47.6%)، تلاهم الذين خبرتهم من (5-10) سنوات، وبلغ عددهم (113) بنسبة مئوية (30.7%)، ثم جاء الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ عددهم (80) بنسبة (21.7%).

وتوزع أفراد العينة وفقاً للمديرية كالآتي: جاءت مديرية الجنوب في المقام الأول، حيث بلغ عددهم (137) بنسبة مئوية (37.2%)، تلاهم مديرية تربية الخليل، وبلغ عددهم (119) بنسبة مئوية (32.3%)، ثم جاءت مديرية شمال الخليل حيث بلغ عددهم (58) بنسبة (15.8%)، وأخيراً جاءت مديرية يثا وبلغ عددهم (54) ونسبتهم (14.7%).

3.4 الخصائص السيكومترية

للتحقق من هذه الخصائص، تم أخذ عينة عشوائية استطلاعية، تكونت من (30) مبحوثاً من المعلمين في مدارس محافظة الخليل، تم اختيارهم من خارج العينة الأساسية؛ من أجل التحقق من صدق المقاييس وثباتها.

3.5 مقاييس الدراسة

3.5.1 مقياس القيادة الخيرة:

قام الباحث بتطوير مقياس القيادة الخيرة بعد الإطلاع على الأدب النظري ومقاييس القيادة الخيرة في عدة دراسات منها: دراسة كاراكاس (Karakas, 2009) ودراسة الشربيني (2020) ودراسة عبد الحسين (2022)، وتشكل المقياس في صيغته الأولى من (29) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: التحسس الأخلاقي، والإستغراق الإيجابي، والعمق الروحي، والإستجابة المجتمعية، وبعد تحكيمه وإجراء التعديلات في بعض الصياغات، بقي المقياس يتكون من (29) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، أنظر ملحق رقم (1).

وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)، على النحو الآتي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة.

3.5.1.1 صدق مقياس القيادة الخيرة:

1- صدق المحتوى (المحكمن):

للتحقق من صدق المحتوى للمقياس، عُرض المقياس على (9) محكمن مختصين في العلوم الإدارية والتربوية، أنظر ملحق رقم (3).

2- صدق البناء لمقياس القيادة الخيرة:

تم فحص صدق البناء بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، وهو مبين في الجدول (3):

الجدول (3)

معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة الخيرة بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس.

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.694**	.791**	8	.696**	.789**	1
.765**	.850**	9	.701**	.788**	2
.781**	.877**	10	.713**	.833**	3
.775**	.867**	11	.719**	.836**	4
.740**	.858**	12	.698**	.813**	5
.703**	.811**	13	.751**	.837**	6
.790**	.834**	14	.722**	.825**	7
0.893**	الدرجة الكلية للاستغراق الإيجابي		0.844**	الدرجة الكلية للتحسس الأخلاقي	
.758**	.827**	23	.588**	.678**	15
.518**	.660**	24	.530**	.635**	16
.386**	.571**	25	.813**	.864**	17
.705**	.798**	26	.833**	.878**	18
.790**	.845**	27	.822**	.850**	19
.755**	.796**	28	.810**	.862**	20
.759**	.779**	29	.810**	.844**	21
			.812**	.845**	22
0.877**	الدرجة الكلية للاستجابة المجتمعية		0.929**	الدرجة الكلية للعمق الروحي	

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (3) أن فقرات كل مجال جميعها ترتبط بالدرجة الكلية لمجالها ولمقياسها ارتباطاً دالاً إحصائياً، مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين كل فقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، كما تبين أن درجة كل مجال ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً بالدرجة الكلية للمقياس، وهذا يعني أن الدرجة الكلية للمقياس لها علاقة ارتباطية مع درجة المجال، لذا فإن مقياس القيادة الخيرة يتمتع بدرجة من الصدق تطمئن الباحث بأن مقياس القيادة الخيرة يقيس ما وضع من أجله.

3.5.1.2 ثبات مقياس القيادة الخيرة:

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي، والتأكد

من ثبات المقياس، كما حسب الثبات بطريقة ماكدونالد أوميجا، كما هو موضح في الجدول (4).

الجدول (4)

معاملات الثبات لمقياس القيادة الخيرة

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ماكدونالد (ω)
التحسس الأخلاقي	7	.87	.88
الاستغراق الإيجابي	7	.93	.93
التعمق الروحي	8	.92	.92
الاستجابة المجتمعية	7	.86	.86
الدرجة الكلية للمقياس	29	.96	.96

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس القيادة الخيرة تراوحت ما بين (0.86 - 0.93)، ومعامل الثبات للدرجة الكلية (0.96)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية، لذا فإنه يعدُّ صالحاً للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

3.5.2 مقياس السعادة التنظيمية:

قام الباحث بتطوير مقياس السعادة التنظيمية بعد الاطلاع على الأدب النظري ومقاييس السعادة التنظيمية في عدة دراسات منها: دراسة المصري (2022) ودراسة خلف (2021) ودراسة أبي ليفة والطحان (2021)، وتشكل المقياس في صيغته الأولى من (28) فقرة ضمن ثلاثة مجالات: التأثير الإيجابي، والتأثير السلبي، والإنجاز (القبول المرضي)، وبعد تحكيمه وإجراء التعديلات في بعض الصياغات بقي المقياس يتكون من (28) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)، على النحو الآتي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة.

3.5.2.1 صدق مقياس السعادة التنظيمية:

1- صدق المحتوى (المحكمن):

للتحقق من صدق المحتوى للمقياس، عُرض المقياس على (9) محكمن مختصين في العلوم الإدارية والتربوية، أنظر ملحق رقم (3).

2- صدق البناء لمقياس السعادة التنظيمية:

تم فحص صدق البناء بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات إرتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية، كذلك قيم معاملات إرتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، وهوما يبينه الجدول (5):

الجدول (5)

معاملات ارتباط فقرات مقياس السعادة التنظيمية بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس.

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.500**	.763**	21	.512**	.581**	1
.394**	.730**	22	.573**	.839**	2
.466**	.742**	23	.608**	.871**	3
.505**	.769**	24	.536**	.822**	4
.441**	.817**	25	.577**	.684**	5
.454**	.652**	26	.588**	.827**	6
.481**	.785**	27	.520**	.825**	7
.455**	.753**	28	.437**	.743**	8
0.578**	الدرجة الكلية للإنجاز (القبول المرضي)	0.696**	الدرجة الكلية للتأثير الإيجابي		
.759**	.880**	15	.703**	.781**	9
.769**	.853**	16	.753**	.816**	10
.765**	.867**	17	.749**	.844**	11
.778**	.834**	18	.752**	.854**	12
.761**	.875**	19	.765**	.862**	13
.747**	.832**	20	.721**	.781**	14
0.895**	الدرجة الكلية للتأثير السلبي				

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من جدول (5) أن الدرجة الكلية للمجال ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع جميع فقرات كل مجال وبالدرجة الكلية للمقياس، مما يعني وجود علاقة بين كل فقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، ودرجة كل مجال ترتبط بدالة إحصائية بالدرجة الكلية للمقياس، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين درجة المجال والدرجة الكلية للمقياس، لذا فإن مقياس السعادة التنظيمية يتمتع بدرجة من الصدق تطمئن الباحث بأن مقياس السعادة التنظيمية يقيس ما وضع من أجله.

3.5.2.2 ثبات مقياس السعادة التنظيمية:

للتأكد من ثبات المقياس، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، كما حسب الثبات بطريقة ماكدونالد أوميجا، كما هو موضح في الجدول (6).

الجدول (6)

معاملات الثبات لمقياس السعادة التنظيمية

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ماكدونالد ألفا (ω)
التأثير الإيجابي	8	.91	.91
التأثير السلبي	12	.96	.96
الإنجاز (القبول المرضي)	8	.89	.89
الدرجة الكلية للمقياس	28	.94	.94

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس السعادة التنظيمية تراوحت ما بين (0.89 – 0.91)، ومعامل الثبات للدرجة الكلية (0.94)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية؛ لذا فإنه يعتبر صالحاً للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

3.5.3 مقياس رأس المال النفسي:

قام الباحث بتطوير مقياس رأس المال النفسي بعد الاطلاع على الأدب النظري والمقاييس المتعلقة به، في عدة دراسات منها: دراسة إبراهيم (2022) ودراسة سلمان وآخرون (2022) ودراسة قداح وآخرون (2021)، وتشكل المقياس في صيغته الأولى من (25) فقرة ضمن مجالات أربعة هي: (الكفاية الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة)، وبعد تحكيمه وإجراء التعديلات في بعض الصياغات بقي المقياس يتكون من (25) فقرة.

وكان اختيار الإجابة ضمن سلم من خمسة مستويات (تصنيف ليكرت الخماسي)، على النحو الآتي: أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة.

3.5.3.1 صدق مقياس رأس المال النفسي:

1- صدق المحتوى (المحكمن):

للتحقق من صدق المحتوى للمقياس، عُرض المقياس على (9) محكمن مختصين في العلوم الإدارية والتربوية؛ أنظر ملحق رقم (3).

2- صدق البناء لمقياس رأس المال النفسي

تم فحص صدق البناء بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، كما هو مبين في الجدول (7):

الجدول (7)

معاملات ارتباط فقرات مقياس رأس المال النفسي بالمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمقياس، وكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس.

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.712**	.779**	14	.644**	.794**	1
.733**	.773**	15	.641**	.782**	2
.731**	.805**	16	.673**	.862**	3
.666**	.725**	17	.635**	.797**	4
.507**	.699**	18	.702**	.757**	5
.525**	.608**	19	.685**	.757**	6
.878**	الدرجة الكلية للتغافل		.836**	الدرجة الكلية للكفاية الذاتية	
.666**	.746**	20	.727**	.776**	7
.710**	.826**	21	.674**	.762**	8
.705**	.832**	22	.641**	.765**	9
.701**	.850**	23	.703**	.784**	10
.677**	.820**	24	.683**	.780**	11
.615**	.753**	25	.678**	.759**	12
			.702**	.730**	13
.843**	الدرجة الكلية للمرونة		.899**	الدرجة الكلية للأمل	

** دالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.01$)

يلاحظ من الجدول (7) إلى أن فقرات كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية لمجالها ولمقياسها ارتباطاً إحصائياً، مما يعني وجود علاقة ارتباطية بين كل فقرة ومجالها، وبين الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، كما تبين أن درجة كل مجال ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً دالاً، وهذا يعني أنه توجد علاقة بين درجة المجال والدرجة الكلية للمقياس؛ لذا فإن مقياس رأس المال النفسي يتمتع بدرجة من الصدق تُطمئن الباحث بأن مقياس رأس المال النفسي يقيس ما وضع من أجله.

3.3.3.2 ثبات مقياس رأس المال النفسي:

للتأكد من ثبات المقياس، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، كما حسب الثبات بطريقة ماكدونالد أوميجا، كما هو موضح في الجدول (8).

الجدول (8)

معاملات الثبات لمقياس رأس المال النفسي

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	ماكدونالد (ω)
الكفاية الذاتية	6	.88	.88
الأمل	7	.88	.88
التقاؤل	6	.82	.82
المرونة	6	.89	.89
الدرجة الكلية للمقياس	25	.95	.95

يتضح من الجدول (8) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس رأس المال النفسي تراوحت ما بين (0.82 - 0.89)، ومعامل الثبات للدرجة الكلية (0.95)، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية، لذا فإنه يعتبر صالحاً للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة.

3.6 تصحيح المقاييس:

تم توزيع درجات الإجابة على فقرات مقاييس الدراسة بطريقة ليكرت Likert الخماسية، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، أعارض (درجتان)، أعارض بشدة (درجة واحدة). وقد مثلت جميع الفقرات الإتجاه الإيجابي في مقاييس القيادة الخيرة، ورأس المال النفسي)، كذلك مقياس السعادة التنظيمية فقد تم تصحيح فقرات المجالين (التأثير الإيجابي، والإنجاز "القبول المرضي") في الإتجاه الإيجابي، بينما تم تصحيح فقرات مجال (التأثير السلبي) في مقياس السعادة التنظيمية بالإتجاه العكسي، أي قلب أوزان فقرات مجال "الإتجاه السلبي"، حيث تم تصحيحه من خلال إعطاء الإجابة أوافق بشدة (1) درجة، أوافق (2) درجة، محايد (3) درجات، أعارض (4) درجات، أعارض بشدة (5) درجات.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من: القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية، ورأس المال النفسي لدى أفراد عينة الدراسة حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات، وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مستوى منخفض (2.33 فأقل)، مستوى متوسط (2,34 - 3.67)، مستوى مرتفع (3.68 فأكثر).

3.7 إجراءات الدراسة:

- 1- الرجوع في جمع البيانات الثانوية إلى عدد من المصادر: كالكتب، والبحوث، والرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية؛ وذلك من أجل تطوير الإطار النظري للدراسة، والإستعانة بها في تطوير أدوات الدراسة.
- 2- تطوير مقاييس الدراسة من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة.
- 3- تحكيم مقاييس الدراسة المراد تطبيقها على عينة الدراسة، وإعدادها بالصورة النهائية بعد الأخذ بآراء المحكمين.
- 4- تم تطبيق المقاييس على عينة استطلاعية، خارج عينة الدراسة، اشتملت على (30) من المعلمين والمعلمات، للتأكد من دلالات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة.
- 5- تحديد مجتمع وعينة الدراسة، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة انطلاقاً من متغيرات الدراسة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة بالإعتماد على جداول مورجان، وبلغ حجم العينة المحسوبة بناءً على حجم مجتمع الدراسة (341) مفردةً.
- 6- إعداد مقاييس الدراسة بصورتها النهائية، بناءً على نتائج العينة الإستطلاعية، وتطبيقها على العينة الأصلية، حيث صممت إستبانة إلكترونية باستخدام (Google Forms)، وبعد الحصول على أذونات تطبيق الإستبانة من الجهات المعنية في الوزارة، تم توزيع الرابط الإلكتروني

للاستبانة على مدارس العينة في المديرية الأربعة، وخلال فترة أربعة أسابيع بلغت الردود (368) رداً، جميعها صالحة وقابلة للتحليل الإحصائي.

7- أدخلت البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، وإخضاعها لبرامج الرزم الإحصائية (SPSS) من أجل إجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

8- تفسير نتائج التحليل ومناقشتها، استناداً إلى ما سبق من بحوث ودراسات، وما كتب من أدب نظري، وكتابة التوصيات والمقترحات.

3.8 متغيرات الدراسة

المستقل: القيادة الخيرة.

التصنيفية: المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة.

التابعة: السعادة التنظيمية بأبعدها، رأس المال النفسي بأبعاده.

3.9 المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي اللازم للدراسة الحالية من خلال استخدام المعالجات الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية.

2- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

3- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

4- اختبار ماكدونالد أوميغا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

5- معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمعرفة صدق فقرات الإستبانة، وفحص العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الخيرة بأبعادها، السعادة التنظيمية بأبعادها، رأس المال النفسي بأبعاده).

6- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات.

7- اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية لإيجاد مصدر الفروق.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات، حيث سيتم إجراء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والإجابة عن أسئلتها.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4.1 نتائج سؤال الدراسة الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟ للإجابة عن السؤال الأول، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الضفة الغربية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. كما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9)

الإحصاء الوصفي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الضفة الغربية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الممارسة
1	يراعي المدير أخلاقيات الوظيفة في عمله	4.13	0.72	82.6	كبيرة
4	تتوافق سلوكات ه في العمل مع المبادئ الأخلاقية	4.10	0.68	82.0	كبيرة
5	يفي بالوعد في عمله	3.96	0.77	79.2	كبيرة
7	يراعي النتائج الأخلاقية للقرارات	3.96	0.74	79.2	كبيرة
6	يحرص على النزاهة في تعامله	3.86	0.87	77.2	كبيرة
3	يتحمل المسؤولية عن أخطاء العمل	3.83	0.83	76.6	كبيرة
2	يهتم المدير بالقيم الأخلاقية الاجتماعية	3.77	1.05	75.4	كبيرة
	الدرجة الكلية لممارسة التحسس الأخلاقي	3.94	0.62	78.8	كبيرة
13	يؤمن بقدراته للمساهمة بتحقيق التغيير في المدرسة	4.04	0.67	80.8	كبيرة
12	يتقبل الأفكار الجديدة من أجل الابتكار في المدرسة	3.99	0.75	79.8	كبيرة
10	يوفر الفرص لتحقيق الإنجازات للمدرسة	3.98	0.72	79.6	كبيرة
9	يعزز السلوكات الإيجابية لدى العاملين	3.97	0.74	79.4	كبيرة
11	يشارك الزملاء في بناء رؤية نحو التغيير الإيجابي	3.90	0.77	78.0	كبيرة
8	يبث الرؤية الإيجابية عن المستقبل	3.89	0.74	77.8	كبيرة
14	لديه أساليب ابتكارية لحل المشكلات	3.75	0.86	75.0	كبيرة
	الدرجة الكلية لممارسة الاستغراق الإيجابي	3.93	0.63	78.6	كبيرة
19	يدعم أواصر الترابط مع الزملاء في العمل	3.86	0.86	77.2	كبيرة
21	يعزز بيئة عمل تجلب السعادة	3.85	0.85	77.0	كبيرة
17	يتعامل بلطف مع الزملاء لروحانيته	3.81	0.84	76.2	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الممارسة
18	يعتمد على الروحانية في تحقيق نتائج القرارات	3.78	0.83	75.6	كبيرة
22	يتبنى استراتيجيات تواصل تشعر بالسعادة	3.77	0.84	75.4	كبيرة
20	يحرص على العطاء الدائم لروحانيته في العمل	3.70	0.82	74.0	كبيرة
15	يضيء جواً من الروحانية في العمل	3.64	1.03	72.8	متوسطة
16	يعزز البعد الروحي للزملاء في العمل	3.55	1.05	71.0	متوسطة
	الدرجة الكلية لممارسة العمق الروحي	3.74	0.71	74.8	كبيرة
28	يقدم مصالحي المجتمع على مصالحي الشخصية	3.90	0.82	78.0	كبيرة
29	يتبنى شراكات مع مؤسسات المجتمع الداعمة	3.89	0.82	77.8	كبيرة
26	يساعد الآخرين في إنجاز العمل	3.83	0.81	76.6	كبيرة
23	يساهم في الأعمال الخيرية في المجتمع	3.77	0.89	75.4	كبيرة
27	يسعى للتغيير الإيجابي لدى العاملين	3.71	0.91	74.2	كبيرة
25	يتصرف كقائد له تأثير مجتمعي	3.44	1.07	68.8	متوسطة
24	يدرك الدور المجتمعي الذي تؤديه الوظيفة	3.42	1.08	68.4	متوسطة
	الدرجة الكلية لممارسة الاستجابة المجتمعية	3.71	0.68	74.2	كبيرة
	الدرجة الكلية لممارسة القيادة الخيرة	3.83	0.59	76.6	كبيرة

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس

القيادة الخيرة ككل بلغ (3.83) ونسبة مئوية (76.6%) بدرجة موافقة كبيرة. أما

المتوسطات الحسابية لإجابات الأفراد على المجالات، فقد تراوحت ما بين (3.71 - 3.94)، وجاء

مجال "التحسس الأخلاقي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.94) ونسبة مئوية

(78.8%)، وحصلت الفقرة (1) التي نصها (يراعي المدير أخلاقيات الوظيفة في عمله) على أعلى

متوسط حسابي بلغ (4.13)، بينما حصلت الفقرة (2) التي نصها (يهتم المدير بالقيم الأخلاقية

الاجتماعية) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.77).

وجاء مجال "الاستغراق الإيجابي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.93) ونسبة مئوية

(78.6%)، وقد حصلت الفقرة (13) التي نصها (يؤمن بقدراته للمساهمة بتحقيق التغيير في

المدرسة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.04)، بينما حصلت الفقرة (14) التي نصها (لديه أساليب

ابتكارية لحل المشكلات) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.75).

ثم جاء مجال "العمق الروحي" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.74) وبنسبة مئوية (74.8%)، وقد حصلت الفقرة (19) التي نصها (يدعم أواصر الترابط مع الزملاء في العمل) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.86)، بينما حصلت الفقرة (16) التي نصها (يعزز البعد الروحي للزملاء في العمل) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.55).

بينما جاء مجال "الإستجابة المجتمعية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبنسبة مئوية (74.2%). وقد حصلت الفقرة (28) التي نصها (يقدم مصالح المجتمع على مصالحه الشخصية) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.90)، بينما حصلت الفقرة (24) التي نصها (يدرك الدور المجتمعي الذي تؤديه الوظيفة) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.42).

4.2 نتائج سؤال الدراسة الثاني: ما درجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟
للإجابة عن السؤال الثاني، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم. كما هو موضح في الجدول (10).

الجدول (10)

الإحصاء الوصفي لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً

الدرجة التوافر	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	86.0	0.65	4.30	21 أفعل ما أحب القيام به
كبيرة	85.8	0.59	4.29	22 أنجز المهام وفق إمكاناتي
كبيرة	85.2	0.58	4.26	27 أتقدم بالأهداف التي رسمتها
كبيرة	85.0	0.58	4.25	25 انخرط في الأعمال الملائمة لقدراتي
كبيرة	84.8	0.57	4.24	28 أحقق النتائج القيمة لي
كبيرة	84.0	0.62	4.20	23 أتغلب على التحديات
كبيرة	83.6	0.67	4.18	24 أطور القدرات المهمة
كبيرة	82.6	0.75	4.13	26 أعمل حسب الأفضل لي

أنا في عملي...

درجة التوافر	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
كبيرة	84.6	0.47	4.23	الدرجة الكلية لتوافر الإنجاز (القبول المرضي) لدى المعلمين
كبيرة	84.8	0.66	4.24	1 الاستعداد
كبيرة	84.6	0.74	4.23	5 القناعة
كبيرة	82.2	0.72	4.11	6 النشاط
كبيرة	79.6	0.89	3.98	8 الفخر
كبيرة	79.0	0.84	3.95	4 الابتسامه
كبيرة	76.6	0.85	3.83	3 الحماس
كبيرة	75.8	0.86	3.79	2 البهجة
كبيرة	74.0	0.88	3.70	7 الإثارة
كبيرة	79.6	0.63	3.98	الدرجة الكلية لتوافر الاتجاه الإيجابي لدى المعلمين
كبيرة	77.4	1.04	3.87	17 الأسى
كبيرة	76.8	1.04	3.84	11 الاكتئاب
كبيرة	76.4	1.06	3.82	12 الإحباط
كبيرة	76.0	0.99	3.80	13 الاضطراب
كبيرة	75.0	1.10	3.75	15 الهَمّ
كبيرة	74.4	1.16	3.72	16 الملل
كبيرة	73.6	1.07	3.68	14 عدم الصبر
متوسطة	73.2	1.08	3.66	19 التوتر
متوسطة	72.6	1.06	3.63	20 الغضب
متوسطة	71.8	1.12	3.59	18 النرفزة
متوسطة	67.0	1.08	3.35	10 الانزعاج
متوسطة	66.8	1.04	3.34	9 القلق
متوسطة	73.4	0.90	3.67	الدرجة الكلية لتوافر الاتجاه السلبي لدى المعلمين
كبيرة	78.4	0.55	3.92	الدرجة الكلية لتوافر السعادة التنظيمية

يتضح من الجدول (10) أن درجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في

جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم كانت كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92) ونسبة مئوية

(78.4%). أما المتوسطات الحسابية لدرجة توفر أبعاد السعادة التنظيمية فقد تراوحت ما بين (3.67 -

4.23)، وجاء مجال "الإنجاز" "القبول المرضي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.23)

وبنسبة مئوية (84.6%)، وحصلت الفقرة (21) التي نصها (أنا في عملي أفعل ما أحب القيام به)

على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.30)، بينما حصلت الفقرة (26) التي نصها (أنا في عملي أعمل

حسب الأفضل لي) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.48).

وجاء مجال "الاتجاه الإيجابي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.98) وبنسبة مئوية (79.6%)، وقد حصلت الفقرة (1) التي نصها (خلال فترة عملي الماضية بشكل عام كنت أشعر بالاستعداد) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.24)، بينما حصلت الفقرة (7) التي نصها (خلال فترة عملي الماضية بشكل عام كنت أشعر بالإثارة) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.70).

بينما جاء مجال "الاتجاه السلبي" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبنسبة مئوية (73.4%). وقد حصلت الفقرة (17) التي نصها (خلال الفترة الماضية عملي بشكله العام يجعلني أشعر بالأسى) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.87)، بينما حصلت الفقرة (9) التي نصها (خلال الفترة الماضية عملي بشكله العام يجعلني أشعر بالقلق) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.34).

4.3 نتائج سؤال الدراسة الثالث: ما درجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم. كما هو موضح في الجدول (11).

الجدول (11)

الإحصاء الوصفي لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر
3	أقدم المعلومات للزملاء في العمل بثقة	4.18	0.62	83.6	كبيرة
5	أشعر بثقة عند المشاركة في وضع أهداف العمل	4.16	0.59	83.2	كبيرة
1	أشعر بالثقة في التعامل مع المشكلات	4.14	0.62	82.8	كبيرة
2	أعرض أفكارني عند الاجتماعات دون تردد	4.12	0.68	82.4	كبيرة
6	أشعر بدافع عال للإنجاز أثناء تنفيذ أدوارني	4.10	0.67	82.0	كبيرة
4	أتعامل مع سلوكيات الزملاء دون تمييز	4.00	0.83	80.0	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التوافر
	الدرجة الكلية لتوافر الكفاية الذاتية	4.12	0.53	82.4	كبيرة
10	أتعامل بمتابعة دائمة لحل مشكلات العمل المدرسي	4.17	0.64	83.4	كبيرة
8	أحقق أهداف العمل المدرسي التي وضعتها	4.16	0.52	83.2	كبيرة
9	أتطلع دائماً لتحقيق طموحاتي في العمل المدرسي	4.15	0.61	83.0	كبيرة
7	هناك بدائل عندي دائماً لحل المشكلات في المدرسة	4.10	0.63	82.0	كبيرة
11	أبذل جهداً لإقناع الزملاء بالأفكار الجديدة	4.02	0.64	80.4	كبيرة
13	أبذل جهداً في تطبيق التجارب الجديدة حتى لو كان فيها مجازفة	3.95	0.68	79.0	كبيرة
12	أتوقع الأفضل عندما تكون الأمور غير مستقرة في المدرسة	3.92	0.73	78.4	كبيرة
	الدرجة الكلية لتوافر الأمل	4.07	0.49	81.4	كبيرة
21	لدي القدرة على التعامل مع المواقف الصعبة	4.14	0.61	82.8	كبيرة
22	أتجاوز صعوبات العمل المدرسي باقتدار	4.09	0.63	81.8	كبيرة
20	أعمل دائماً على الحد من المشاعر السلبية	4.08	0.68	81.6	كبيرة
24	يمكنني التعامل مع عدة أمور في وظيفتي في نفس الوقت	4.07	0.65	81.4	كبيرة
23	أواجه ضغوط العمل المدرسي برحابة صدر	4.02	0.71	80.4	كبيرة
25	أتعامل بإيجابية مع مختلف سلوكيات الزملاء في العمل	4.00	0.80	80.0	كبيرة
	الدرجة الكلية لتوافر المرونة	4.07	0.55	81.4	كبيرة
19	أرى نفسي ناجحاً في عملي المدرسي	4.23	0.63	84.6	كبيرة
15	أنظر الى الجوانب المشرقة في مجال عملي المدرسي	4.11	0.61	82.2	كبيرة
16	أمتلك عدة طرق لتحقيق أهداف العمل المدرسي الحالية	4.09	0.60	81.8	كبيرة
17	أعتقد أن العمل الصعب أساساً للنجاح	4.02	0.77	80.4	كبيرة
14	أتعامل بإيجابية مع الأمور غير المؤكدة في العمل المدرسي	4.00	0.64	80.0	كبيرة
18	أتصور دائماً عدم حدوث شيء سيء في العمل المدرسي	3.88	0.76	77.6	كبيرة
	الدرجة الكلية لتوافر التفاؤل	4.06	0.49	81.2	كبيرة
	الدرجة الكلية لتوافر رأس المال النفسي	4.08	0.44	81.6	كبيرة

يتضح من الجدول (11) أن درجة توافر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية

في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم بلغت (4.08) وبنسبة مئوية (81.6%). أما المتوسطات

الحسابية لدرجة توافر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات

التربية والتعليم في محافظة الخليل، فقد تراوحت ما بين (4.06 - 4.12)، وجاء مجال "الكفاية

الذاتية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.12) وبنسبة مئوية (82.4%)، وحصلت الفقرة

(3) التي نصها (أقدم المعلومات للزملاء في العمل بثقة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.18)،

بينما حصلت الفقرة (4) التي نصها (أتعامل مع سلوكيات الزملاء دون تمييز) على أقل متوسط حسابي بلغ (4.00).

وجاء مجال "الأمل" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.07) وبنسبة مئوية (81.4%)، وقد حصلت الفقرة (10) التي نصها (أتعامل بمتابرة دائمة لحل مشكلات العمل المدرسي) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.17)، بينما حصلت الفقرة (12) التي نصها (أتوقع الأفضل عندما تكون الأمور غير مستقرة في المدرسة) على أقل متوسط حسابي (3.92).

كما جاء مجال "المرونة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.07) وبنسبة مئوية (81.4%)، وقد حصلت الفقرة (21) التي نصها (لديّ المقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.14)، بينما حصلت الفقرة (25) التي نصها (أتعامل بإيجابية مع مختلف سلوكيات الزملاء في العمل) على أقل متوسط حسابي (4.00).

وأخيراً جاء مجال "التفاؤل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وبنسبة مئوية (81.2%). وقد حصلت الفقرة (19) التي نصها (أرى نفسي ناجحاً في عملي المدرسي) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.23)، بينما حصلت الفقرة (18) التي نصها (أتصور دائماً عدم حدوث شيء سيء في العمل المدرسي) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.88).

4.4 نتائج سؤال الدراسة الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الخيرة من جهة والسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي من جهة أخرى، لدى

معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل؟

انبتق عن السؤال الرابع الفرضيات من (1-3) الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إستجابات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لإختبار الفرضية الأولى، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين القيادة الخيرة من جهة والسعادة التنظيمية من جهة أخرى لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، كما هو واضح من خلال الجدول (12).

الجدول (12)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الخيرة من جهة والسعادة التنظيمية من جهة أخرى لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

القيادة الخيرة					العلاقات
القيادة الخيرة الكلية	الاستجابة المجتمعية	العمق الروحي	الاستغراق الإيجابي	التحسس الأخلاقي	
.684**	.611**	.597**	.628**	.596**	التأثير الإيجابي
.223**	.178**	.196**	.209**	.211**	التأثير السلبي
.326**	.285**	.297**	.330**	.245**	الإنجاز (القبول المرضي)
.461**	.396**	.407**	.434**	.404**	السعادة التنظيمية الكلية

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير البيانات الواردة في الجدول (12) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الخيرة بأبعادها من جهة والسعادة التنظيمية بأبعادها من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الإرتباط للعلاقة بين القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل (0.461) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخيرة، كلما زادت السعادة التنظيمية لدى معلمهم، والعكس صحيح.

الفرضية الثانية: توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الخيرة ورأس المال النفسي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إستجابات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لإختبار الفرضية الثانية، إستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين القيادة الخيرة من جهة ورأس المال النفسي من جهة أخرى لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، كما هو واضح من خلال الجدول (13).

الجدول (13)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الخيرة من جهة ورأس المال النفسي من جهة أخرى لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

القيادة الخيرة					العلاقات
القيادة الخيرة الكلية	الاستجابة المجتمعية	العمق الروحي	الاستغراق الإيجابي	التحسس الأخلاقي	
.493**	.484**	.433**	.433**	.397**	الكفاية الذاتية
.390**	.415**	.347**	.359**	.258**	الأمل
.386**	.379**	.334**	.353**	.306**	التقاول
.359**	.383**	.312**	.274**	.305**	المرونة
.471**	.481**	.412**	.410**	.365**	رأس المال النفسي الكلي

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير البيانات الواردة في الجدول (13) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الخيرة بأبعادها من جهة ورأس المال النفسي بأبعاده من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة الخيرة ورأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل (0.471) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخيرة، كلما زاد رأس المال النفسي لدى معلمهم، والعكس صحيح.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين السعادة التنظيمية ورأس المال النفسي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الثالثة، استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإيجاد العلاقة بين السعادة التنظيمية من جهة ورأس المال النفسي من جهة أخرى لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، كما هو واضح من خلال الجدول (14).

الجدول (14)

نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين السعادة التنظيمية من جهة ورأس المال النفسي من جهة أخرى لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

السعادة التنظيمية				العلاقات
السعادة التنظيمية الكلية	الإجاز (القبول المرضي)	التأثير السلبي	التأثير الإيجابي	
.384**	.420**	.155**	.526**	الكفاية الذاتية
.473**	.528**	.251**	.508**	الأمل
.452**	.495**	.234**	.506**	التقاؤل
.410**	.452**	.210**	.462**	المرونة
.498**	.549**	.246**	.579**	رأس المال النفسي الكلي

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تشير البيانات الواردة في الجدول (14) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين السعادة التنظيمية بأبعادها من جهة ورأس المال النفسي بأبعاده من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين السعادة التنظيمية ورأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل (0.498) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية، كلما زاد رأس المال النفسي لديهم، والعكس صحيح.

4.5 نتائج السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن السؤال الخامس، وبعد أن تحققت جميع فروض تحليل التباين المتعدد (التوزيع الطبيعي، وتجانس التباين، والقيم الشاذة). إستخدم اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) (التأثيرات الرئيسية بدون تفاعل) لفحص الفروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، كما هو مبين في الجدول (15).

الجدول (15)

يوضح المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لدرجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

القيادة الخيرة الكلية		الاستجابة المجتمعية		العمق الروحي		الاستغراق الإيجابي		التحسس الأخلاقي		مستويات المتغير	المتغير
خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي		
0.08	3.91	0.09	3.76	0.10	3.84	0.09	4.01	0.08	4.03	شمال الخليل	المديرية
0.05	3.93	0.06	3.80	0.07	3.82	0.06	4.10	0.06	4.02	جنوب الخليل	
0.06	3.92	0.07	3.79	0.07	3.87	0.07	4.01	0.06	4.02	الخليل	
0.08	3.75	0.09	3.55	0.10	3.64	0.09	3.93	0.08	3.90	يطا	
0.05	3.82	0.06	3.67	0.06	3.74	0.05	3.96	0.05	3.91	ذكر	الجنس
0.05	3.94	0.06	3.77	0.06	3.85	0.06	4.07	0.05	4.08	أنثى	
0.09	4.01	0.10	3.84	0.11	3.91	0.09	4.20	0.09	4.12	دبلوم	المؤهل العلمي
0.04	3.79	0.05	3.67	0.05	3.73	0.05	3.87	0.04	3.91	بكالوريوس	
0.06	3.83	0.07	3.66	0.08	3.74	0.07	3.97	0.07	3.96	دراسات عليا	
0.07	3.98	0.08	3.78	0.08	3.94	0.07	4.12	0.07	4.09	أقل من 5	عدد سنوات الخدمة
0.06	3.88	0.07	3.74	0.08	3.79	0.07	4.02	0.07	3.99	من (5-10)	
0.05	3.77	0.06	3.66	0.06	3.64	0.06	3.90	0.05	3.90	أكثر من 10	

يتضح من الجدول (14) وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). وللتحقق من دلالة الفروق، استعمل اختبار تحليل التباين المتعدد

(MANOVA)، كما هو موضح في الجدول (16):

(16) الجدول

نتائج التحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.626	0.58	0.22	3	0.65	التحسس الأخلاقي	المديرية
0.357	1.08	0.41	3	1.24	الاستغراق الإيجابي	
0.255	1.36	0.67	3	2.00	العمق الروحي	
0.134	1.87	0.86	3	2.58	الاستجابة المجتمعية	
0.272	1.31	0.44	3	1.31	القيادة الخيرة الكلية	
0.011*	6.54	2.41	1	2.41	التحسس الأخلاقي	الجنس
0.119	2.44	0.93	1	0.93	الاستغراق الإيجابي	
0.148	2.11	1.03	1	1.03	العمق الروحي	
0.180	1.80	0.83	1	0.83	الاستجابة المجتمعية	
0.056	3.67	1.23	1	1.23	القيادة الخيرة الكلية	
0.120	2.13	0.79	2	1.57	التحسس الأخلاقي	المؤهل العلمي
0.005**	5.34	2.04	2	4.08	الاستغراق الإيجابي	
0.325	1.13	0.55	2	1.10	العمق الروحي	
0.284	1.26	0.58	2	1.16	الاستجابة المجتمعية	
0.077	2.58	0.86	2	1.72	القيادة الخيرة الكلية	
0.074	2.62	0.97	2	1.94	التحسس الأخلاقي	عدد سنوات الخدمة
0.030*	3.56	1.36	2	2.72	الاستغراق الإيجابي	
0.008**	4.88	2.39	2	4.78	العمق الروحي	
0.394	0.93	0.43	2	0.86	الاستجابة المجتمعية	
0.028*	3.62	1.21	2	2.42	القيادة الخيرة الكلية	
		0.37	359	132.59	التحسس الأخلاقي	الخطأ
		0.38	359	137.33	الاستغراق الإيجابي	
		0.49	359	175.73	العمق الروحي	
		0.46	359	164.51	الاستجابة المجتمعية	
		0.33	359	119.93	القيادة الخيرة الكلية	
			368	5865.76	التحسس الأخلاقي	المجموع
			368	5833.65	الاستغراق الإيجابي	
			368	5343.89	العمق الروحي	
			368	5226.84	الاستجابة المجتمعية	
			368	5521.34	القيادة الخيرة الكلية	

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) ما يلي:

أولاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المديرية.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المديرية، حيث لم تظهر فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للقيادة الخيرة وفي مجالات (التحسس الأخلاقي، الإستغراق الإيجابي، العمق الروحي، الإستجابة المجتمعية).

ثانياً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس.

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لممارسة القيادة الخيرة ومجالات (الإستغراق الإيجابي، العمق الروحي، الإستجابة المجتمعية) أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً. بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الثانوية للتحسس الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي بلغ (4.08) مقابل (3.91) للذكور.

ثالثاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي.

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية

للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لممارسة القيادة الخيرة ومجالات (الإستغراق الإيجابي، العمق الروحي، الإستجابة المجتمعية) أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً. في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الثانوية للإستغراق الإيجابي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية، كما هو مبين في الجدول (17).

الجدول (17)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للإستغراق الإيجابي من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دراسات عليا
	دبلوم	4.20	0.33*	0.23*
الإستغراق الإيجابي	بكالوريوس	3.87	-----	0.10
	دراسات عليا	3.97	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (17) أن الفروق في ممارسة مديري المدارس الثانوية للإستغراق الإيجابي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت بين الذين مؤهلهم (دبلوم) من جهة والذين مؤهلهم (بكالوريوس) أو (دراسات عليا) من جهة أخرى، لصالح الذين مؤهلهم (دبلوم)، الذين كانت ممارسة مديري المدارس الثانوية للإستغراق الإيجابي من وجهة نظرهم أعلى.

رابعاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير عدد سنوات الخدمة.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير عدد سنوات الخدمة، حيث ظهرت فروق دالة

إحصائياً في الدرجة الكلية للقيادة الخيرة وفي مجالات (الإستغراق الإيجابي، والعمق الروحي). في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس الثانوية لـ(التحسس الأخلاقي، والإستجابة المجتمعية) من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة. ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية، كما هو مبين في الجدول (18).

الجدول (18)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	(10-5) سنوات	أكثر من 10 سنوات
الاستغراق الإيجابي	أقل من 5 سنوات	4.12	0.10	0.22*
	من (10-5) سنوات	4.02	-----	0.12
	أكثر من 10 سنوات	3.90	-----	-----
العمق الروحي	أقل من 5 سنوات	3.94	0.15	0.30*
	من (10-5) سنوات	3.79	-----	0.15
	أكثر من 10 سنوات	3.64	-----	-----
القيادة الخيرة	أقل من 5 سنوات	3.98	0.10	0.21*
	من (10-5) سنوات	3.88	-----	0.11
	أكثر من 10 سنوات	3.77	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (18) أن الفروق في ممارسة مديري المدارس الثانوية للاستغراق الإيجابي، من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة كانت بين الذين خبرتهم (أقل من 5) سنوات من جهة والذين خبرتهم (أكثر من 10) سنوات من جهة أخرى، لصالح الذين خبرتهم (أقل من 5) سنوات. وفي ممارسة مديري المدارس الثانوية للعمق الروحي، ظهرت الفروق بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) من جهة والذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات). وظهرت الفروق في ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5

سنوات) من جهة والذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، لصالح الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

4.6 نتائج السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن السؤال السادس، وبعد أن تحققت جميع فروض تحليل التباين المتعدد (التوزيع الطبيعي، وتجانس التباين، والقيم الشاذة). استخدم اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) (التأثيرات الرئيسية بدون تفاعل) لفحص الفروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، كما هو مبين في الجدول (19).

الجدول (19)

يوضح المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لدرجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

المتغير	مستويات المتغير	التأثير الإيجابي		التأثير السلبي		الإنجاز		السعادة التنظيمية	
		متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري
المديرية	شمال الخليل	4.11	0.09	3.57	0.12	4.35	0.07	3.95	0.08
	جنوب الخليل	4.01	0.06	3.50	0.08	4.24	0.04	3.86	0.05
	الخليل	4.10	0.07	3.65	0.09	4.26	0.05	3.95	0.06
	يطا	3.93	0.09	3.67	0.12	4.26	0.07	3.91	0.08
الجنس	ذكر	3.97	0.06	3.67	0.08	4.28	0.04	3.93	0.05
	أنثى	4.10	0.06	3.53	0.08	4.27	0.04	3.90	0.05
المؤهل العلمي	دبلوم	4.19	0.10	3.40	0.14	4.31	0.07	3.89	0.08
	بكالوريوس	3.94	0.05	3.74	0.07	4.23	0.03	3.94	0.04
	دراسات عليا	3.98	0.07	3.65	0.10	4.29	0.05	3.93	0.06
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	4.09	0.07	3.45	0.10	4.32	0.05	3.88	0.06
	من (5-10)	4.04	0.07	3.73	0.10	4.28	0.05	3.98	0.06
	أكثر من 10	3.97	0.06	3.61	0.08	4.22	0.04	3.89	0.05

يتضح من الجدول (19) وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الخيرة من وجهة نظر المعلمين، تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). وللتحقق من دلالة الفروق، استعمل اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، كما هو موضح في الجدول (20):

الجدول (20)

نتائج التحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)

الدالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.345	1.11	0.43	3	1.29	التأثير الإيجابي	المديرية
0.541	0.72	0.57	3	1.71	التأثير السلبي	
0.537	0.73	0.16	3	0.48	الإنجاز	
0.564	0.68	0.21	3	0.62	السعادة التنظيمية الكلية	
0.070	3.29	1.28	1	1.28	التأثير الإيجابي	الجنس
0.170	1.89	1.50	1	1.50	التأثير السلبي	
0.828	0.05	0.01	1	0.01	الإنجاز	
0.668	0.18	0.06	1	0.06	السعادة التنظيمية الكلية	
0.056	2.91	1.13	2	2.26	التأثير الإيجابي	المؤهل العلمي
0.075	2.61	2.07	2	4.14	التأثير السلبي	
0.403	0.91	0.20	2	0.40	الإنجاز	
0.864	0.15	0.04	2	0.09	السعادة التنظيمية الكلية	
0.351	1.05	0.41	2	0.81	التأثير الإيجابي	عدد سنوات الخدمة
0.096	2.36	1.87	2	3.74	التأثير السلبي	
0.280	1.28	0.28	2	0.57	الإنجاز	
0.346	1.07	0.32	2	0.64	السعادة التنظيمية الكلية	
		0.39	359	139.14	التأثير الإيجابي	الخطأ
		0.79	359	284.66	التأثير السلبي	
		0.22	359	79.70	الإنجاز	
		0.30	359	108.45	السعادة التنظيمية الكلية	
			368	5970.88	التأثير الإيجابي	المجموع
			368	5252.92	التأثير السلبي	
			368	6664.95	الإنجاز	
			368	5759.77	السعادة التنظيمية الكلية	

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (20) ما يأتي:

أولاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير المديرية.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المديرية، حيث لم تظهر فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية للسعادة التنظيمية ومجالاتها.

ثانياً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس.

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للسعادة التنظيمية ومجالاتها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائية.

ثالثاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للسعادة التنظيمية ومجالاتها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

رابعاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية للسعادة التنظيمية ومجالاتها أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

4.7 نتائج السؤال السابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن السؤال السابع، وبعد أن تحققت جميع فروض تحليل التباين المتعدد (التوزيع الطبيعي، وتجانس التباين، والقيم الشاذة). استخدم اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) (التأثيرات الرئيسية بدون تفاعل) لفحص الفروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، كما هو مبين في الجدول (21).

الجدول (21)

يوضح المتوسط الحسابي والخطأ المعياري لدرجة توافر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).

المتغير	مستويات المتغير	الكفاية الذاتية		الأمل		التفاؤل		المرونة		رأس المال النفسي	
		متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري	متوسط حسابي	خطأ معياري
المديرية	شمال الخليل	4.10	0.07	4.09	0.07	4.04	0.07	3.94	0.07	4.04	0.06
	جنوب الخليل	4.16	0.05	4.08	0.05	4.05	0.05	4.07	0.05	4.09	0.04
	الخليل	4.24	0.05	4.11	0.05	4.06	0.05	4.17	0.06	4.15	0.05
	يطا	4.15	0.07	4.11	0.07	4.11	0.07	4.19	0.08	4.14	0.06
الجنس	ذكر	4.12	0.05	4.08	0.04	4.03	0.04	4.06	0.05	4.07	0.04
	أنثى	4.21	0.05	4.11	0.04	4.10	0.04	4.12	0.05	4.13	0.04
المؤهل العلمي	دبلوم	4.34	0.08	4.21	0.07	4.12	0.08	4.24	0.08	4.23	0.07
	بكالوريوس	4.06	0.04	4.04	0.04	4.06	0.04	4.03	0.04	4.05	0.03
	دراسات عليا	4.09	0.06	4.05	0.05	4.02	0.05	4.01	0.06	4.04	0.05
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	4.18	0.06	4.06	0.06	4.04	0.06	4.05	0.06	4.08	0.05
	من (5-10)	4.14	0.06	4.13	0.05	4.10	0.05	4.12	0.06	4.12	0.05
	أكثر من 10	4.17	0.05	4.10	0.04	4.05	0.04	4.11	0.05	4.11	0.04

يتضح من الجدول (21) وجود اختلافات في المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة). وللتحقق من دلالة الفروق، استعمل

اختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، كما هو موضح في الجدول (22):

الجدول (22)

نتائج التحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)

الدلالة الإحصائية	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المتغيرات التابعة	مصدر التباين
0.331	1.14	0.31	3	0.93	الكفاية الذاتية	المديرية
0.959	0.10	0.02	3	0.07	الأمل	
0.846	0.27	0.07	3	0.20	التفاؤل	
0.038*	2.84	0.82	3	2.47	المرونة	
0.469	0.85	0.16	3	0.49	رأس المال النفسي الكلي	
0.115	2.49	0.67	1	0.67	الكفاية الذاتية	الجنس
0.549	0.36	0.09	1	0.09	الأمل	
0.227	1.47	0.35	1	0.35	التفاؤل	
0.365	0.82	0.24	1	0.24	المرونة	
0.221	1.50	0.29	1	0.29	رأس المال النفسي الكلي	
0.005**	5.32	1.44	2	2.88	الكفاية الذاتية	المؤهل العلمي
0.117	2.16	0.51	2	1.03	الأمل	
0.507	0.68	0.16	2	0.33	التفاؤل	
0.056	2.90	0.84	2	1.69	المرونة	
0.044*	3.15	0.61	2	1.22	رأس المال النفسي الكلي	
0.849	0.16	0.04	2	0.09	الكفاية الذاتية	عدد سنوات الخدمة
0.583	0.54	0.13	2	0.26	الأمل	
0.628	0.47	0.11	2	0.22	التفاؤل	
0.626	0.47	0.14	2	0.27	المرونة	
0.806	0.22	0.04	2	0.08	رأس المال النفسي الكلي	
		0.27	359	97.11	الكفاية الذاتية	الخطأ
		0.24	359	85.52	الأمل	
		0.24	359	86.13	التفاؤل	
		0.29	359	104.37	المرونة	
		0.19	359	69.32	رأس المال النفسي الكلي	
			368	6341.89	الكفاية الذاتية	المجموع
			368	6176.59	الأمل	
			368	6141.83	التفاؤل	
			368	6195.08	المرونة	
			368	6187.65	رأس المال النفسي الكلي	

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) / * دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (22) ما يلي:

أولاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير المديرية.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير المديرية، حيث لم تظهر فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لرأس المال النفسي وفي مجالات (الكفاية الذاتية، والأمل، والتفاؤل). في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المرونة لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، ولإيجاد مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية، كما هو مبين في الجدول (23).

الجدول (23)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول المرونة لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	جنوب الخليل	الخليل	يطا
المرونة	شمال الخليل	3.94	-0.13	-0.23*	-0.25*
	جنوب الخليل	4.07	-----	-0.10	-0.12
	الخليل	4.17	-----	-----	-0.2
	يطا	4.19	-----	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (23) أن الفروق في مجال المرونة لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية كانت بين معلمي مديرية شمال الخليل من جهة ومعلمي مديرتي

(الخليل) و (يطا) من جهة أخرى، لصالح معلمي مديرتي (الخليل) و (يطا)، الذين كان توفر المرونة عندهم أعلى.

ثانياً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر رأس المال النفسي، لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، حسب متغير الجنس.

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة للدرجة الكلية لرأس المال النفسي ومجالاته أكبر من (0.05) وغير دالة إحصائياً.

ثالثاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، حسب متغير المؤهل العلمي.

أظهرت البيانات الواردة في الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت الفروق في الدرجة الكلية لرأس المال النفسي وفي مجال الكفاية الذاتية. في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات (الأمل، والتفاؤل، والمرونة) لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولإيجاد

مصدر الفروق، استخدم اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية، كما هو مبين في الجدول (24).

الجدول (24)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنة الثنائية لمتوسط درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المتغير	المقارنات	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دراسات عليا
الكفاية الذاتية	دبلوم	4.34	0.28*	0.25*
	بكالوريوس	4.06	-----	-0.03
	دراسات عليا	4.09	-----	-----
رأس المال النفسي	دبلوم	4.23	0.18*	0.19*
	بكالوريوس	4.05	-----	0.01
	دراسات عليا	4.04	-----	-----

* الفرق في المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول (24) أن الفروق في الكفاية الذاتية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت بين الذين مؤهلهم (دبلوم) من جهة والذين مؤهلهم (بكالوريوس) أو (دراسات عليا) من جهة أخرى، لصالح الذين مؤهلهم (دبلوم)، الذين كانت الكفاية الذاتية لديهم أعلى.

كما أن الفروق في رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة الخليل تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت بين الذين مؤهلهم (دبلوم) من جهة والذين مؤهلهم (بكالوريوس) أو (دراسات عليا) من جهة أخرى، لصالح الذين مؤهلهم (دبلوم)، الذين كان رأس المال النفسي لديهم أعلى.

رابعاً: الفروق في متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل، من وجهة نظرهم حسب متغير عدد سنوات الخدمة.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم حسب متغير عدد سنوات الخدمة، حيث تظهر فروق دالة إحصائية في الدرجة الكلية لرأس المال النفسي ومجالاته لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، من وجهة نظرهم، حسب متغير عدد سنوات الخدمة.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج

قام الباحث بمناقشة النتائج التي حصل عليها، وتفسيرها حسب ترتيب أسئلة الدراسة التي تم تناولها وطرحها، والخروج بالتوصيات اللازمة، بناء على النتائج.

5.1.1 مناقشة نتائج السؤال الأول.

بينت نتائج إجابات أفراد العينة على مقياس القيادة الخيرة، درجة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي (3,83) ونسبة مئوية (76,6) وجاء مجال "التحسس الأخلاقي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,94) وبنسبة مئوية (78,8) وحصلت الفقرة (1) التي نصها (يراعي المدير أخلاقيات الوظيفة في عمله) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4,13)، بينما حصلت الفقرة (2) التي نصها (يهتم المدير بالقيم الأخلاقية الاجتماعية) على أقل متوسط حسابي بلغ (3,77). وهذا يؤشر إلى أن المديرين يحرصون على تطبيق القيادة الخيرة في تعاملهم مع المعلمين والمعلمات، لما لهذا النموذج من القيادة من أثر إيجابي على أداء المعلمين والمعلمات، وحثهم على تطوير قدراتهم للوصول إلى نتائج مميزة ومرضية للمديرين في هذه المدارس، لتلقيهم المعاملة الحسنة والمحفزة لهم من قبل هؤلاء المديرين، وهو ما أكده (Karakas & Sarigollu, 2011) من أن الخير هو اعتقاد فلسفي في الإحسان المحتمل للآخرين، وقيام نموذج القيادة الخيرة على التعامل بالإحسان مع الآخرين، يعتمد على قاعدة المعاملة بالمثل، حيث أن ممارسة نموذج القيادة الخيرة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة الإنتاجية، والرّضى الوظيفي لدى الأفراد، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وتوفير مناخ عمل إيجابي، كما يعزى ذلك إلى اهتمام القادة التربويين بتحقيق الأهداف التعليمية بدرجة أولى دون النظر إلى العائد المادي والمكاسب المالية. وهو ما يؤثر في المجتمع بشكل إيجابي، واستجابة سريعة، في التفاعل مع

النشاطات المدرسية، والعمل على زيادة التواصل مع مديري المدارس؛ لتطوير البيئة المدرسية وتحسين المستوى التعليمي للطلبة، والعمل على التطوير الدائم والمستمر للكادر التعليمي بالتعاون مع المديرين.

وقد جاء مجال " التحسس الأخلاقي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,94) وبنسبة مئوية (78,8) بحصول الفقرة (1) والتي نصها (يراعي المدير أخلاقيات الوظيفة في عمله) على متوسط حسابي قدره (4,13) وهو أعلى متوسط، أما الفقرة (2) والتي نصها (يهتم المدير بالقيم الأخلاقية الاجتماعية) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3,77).

ويعزى ذلك لأهمية الأخلاق في النمط الإداري المتبع، وأثر ذلك في المنظمات عامة والمدارس خاصة، ويتعين ذلك بالأخلاق الوظيفية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين والمعلمات، لأن البيئة والقرارات الأخلاقية تلامس مشاعر هؤلاء العاملين، وتوفر لهم الراحة النفسية، ويعزز ذلك التشريعات القانونية والقرارات الإدارية التي تضبط سير العملية التعليمية، كما أن سلوك المديرين وعلاقتهم بالمعلمين والمعلمات، يقوم على الأسس الأخلاقية التي نشأوا وتربوا عليها، مما يوجه سلوكهم نحو النزاهة والصدق والشعور بالمسؤولية كما بين بيغا (Piva, 2019)، وهذا مؤشر أيضاً على أن المديرين، يراعون المعايير الأخلاقية عند اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمعلمين والمعلمات، ويحافظون على مشاعرهم وحقوقهم.

وأما كون فقرة (2) والتي نصها (يهتم المدير بالقيم الأخلاقية الاجتماعية) حصلت على متوسط متدنٍ، فهذا لأن كثيراً من المديرين، يركزون في التعامل مع المعلمين والمعلمات على العلاقات المهنية الوظيفية، كزملاء عمل وهناك هدف مشترك بينهم وهو تحقيق الأهداف التعليمية، وهو ما يكون في إطار العمل والعلاقات المهنية والتي ينظمها الكادر والقانون المطبق، بينما القيم

والعلاقات الاجتماعية الأخرى، يعدونها ذاتية وبدافع شخصي وهي غير ملزمة لهم؛ لذا لا يعيرونها الاهتمام الكبير كما في الأخلاقيات الوظيفية؛ ولهذا جاءت في المرتبة الأدنى، كما ان بعض المديرين يعدُّ أن ذلك قد يعطل سير العملية التعليمية، خاصة اذا أدت العلاقات الاجتماعية إلى استهلاك كثير من الوقت، أو كانت بين مجموعة من المعلمين والمعلمات دون الآخرين مما يوحي بوجود نوع من التكتل والشللية السلبية. وقد تعدُّ نوعاً من النفاق الاجتماعي والمحاباة إذا زادت عن المطلوب في مثل هذه العلاقات.

وأما مجيء الإستغراق الإيجابي في المرتبة الثانية فقد يعزى ذلك إلى أن بعض المديرين، لا ينغمسون كلية في أداء دورهم الوظيفي بمشاعرهم وأحاسيسهم وليس لديهم القدرات والإمكانات التي تمكنهم من مواكبة التغيرات السريعة والإيجابية لنقص في المهارات الفنية أو الإدارية، مما يؤثر في درجة انخراطهم في العمل، كما أن الحالة النفسية والظروف الشخصية الخاصة للمديرين تقلل من درجة تركيزهم وبحثهم عن مجالات جديدة للإبداع وطرح المبادرات الابتكارية للتغيير، وأيضاً فإن المستوى المعرفي للمديرين يؤثر على درجة الإستغراق في العمل سلباً أو إيجاباً في هذا المجال.

ويؤشر ذلك أيضاً إلى أن المديرين يكتفون بالقيام بالمتطلبات الوظيفية والأنشطة والمتابعات اليومية المعتادة التي تحقق معيارية التقييم الوظيفي دون التطلع للتمكين والتطوير الدائم.

وأما حصول الفقرة (13) ونصها (يؤمن بقدراته للمساهمة بتحقيق التغيير في المدرسة) على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال قدره (4.04)، فهو مؤشر على ثقة المعلمين بقدرات المديرين العالية على المساهمة في التغيير المدرسي، وهذه الثقة قد يكون مصدرها المنصب القيادي الذي يشغله المديرون، وهو بالتالي يحركهم نحو التغيير؛ لما له من أهمية في الحفاظ

على هذا الموقع الإداري، وهو ما يفسر امتلاك هؤلاء المديرين لبعض المهارات اللازمة لذلك سواءً أكانَ بحصولهم على الشهادات العلمية التي تؤهلهم لذلك، أم الدورات التخصصية في هذا المجال.

وقد جاء مجال " العمق الروحي " في المرتبة الثالثة، وهذا يعني أن المديرين لا يولون هذا المجال الأولوية، في تعاملهم الوظيفي، وترك المعنى الديني في المتابعة الإدارية، والتركيز على العلاقات الوظيفية المهنية القائمة على الجانب الإداري التنفيذي وتحقيق الأهداف التعليمية بناء على تقييم الأداء، بعيداً عن بيئة العمل الروحانية، وهذا واضح من حصول الفقرة (19) والتي نصها (يدعم أواصر الترابط مع الزملاء في العمل) على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، وحصول الفقرة (16) والتي نصها (يعزز البعد الروحي للزملاء في العمل) على أقل متوسط حسابي.

وجاء مجال " الإستجابة المجتمعية" في المكانة الأخيرة، وحصلت الفقرة (28) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3,90) والتي نصها (يقدم مصالح المجتمع على مصالح الشخصية)، والفقرة (28) والتي نصها (يدرك الدور المجتمعي الذي تؤديه الوظيفة) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.42) وذلك مرده كون المدراء لا يولون المسؤولية المجتمعية أهمية ، والدور الاجتماعي للمؤسسات التعليمية، وكونها تتخطى الهيكل الرسمي المؤسسي، إلى المجتمع والعمل على التغيير الإيجابي وحل مشاكله الإجتماعية، وذلك بتوفير أدوات الحماية المجتمعية، والسعي لتحقيق المصلحة العامة.

5.1.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني

جاءت درجة توفر السعادة التنظيمية لدى المعلمين كبيرة، ومجال الإنجاز " القبول المُرضي " في المرتبة الأولى، ويعزى ذلك إلى الشعور بالراحة النفسية لدى المعلمين والمعلمات لحصولهم على الوظيفة بعد تخرجهم من الجامعات، مما يشعروهم بالأمان الوظيفي والإستقرار النفسي في ظل نسبة البطالة المرتفعة في المجتمع الفلسطيني عامة، وبين صفوف خريجي الجامعات خاصة، هذا ما يجعل درجة السعادة التنظيمية مرتفعة عندهم، إضافة لكونهم يعملون في مجال دراستهم وتخصصهم، ومما يفسر ارتفاع درجة السعادة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات، كون مهنة التدريس تحمل رسالة الأنبياء وهي من أشرف المهن مما يضفي على نفوس المعلمين مشاعر الفخر والثناء والسعادة والعطاء، ولإدراكهم بثمرة جهدهم في بناء الأجيال وتربيتهم وتعليمهم، وأثرهم الملموس والمستدام في تنمية المجتمعات وتطورها، وهذا مؤشر على إدراكهم لمفهوم السعادة التنظيمية، وأثر ذلك الإيجابي في أدائهم الوظيفي، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة جعفر والريميدي (2022) حيث كانت نتيجة دراستهما أن درجة توفر السعادة التنظيمية مرتفعة، وتتفق مع نتيجة دراسة الساقان والخضر (2018) التي توصلت إلى كون درجة توافر السعادة التنظيمية مرتفعة، واتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة العامري وآخرون (2021) التي أظهرت مستوى عال من السعادة التنظيمية، وكذلك دراسة عذافه ومحمد (2021) التي أظهرت درجة عالية من السعادة التنظيمية، واتفقت مع نتائج دراسة جمعة وآخرون (2019) والتي جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، ونتائج دراسة توستن وآخرون (Tosten et al., 2017) التي أظهرت درجة عالية من السعادة التنظيمية في المدارس.

واختلفت مع نتيجة دراسة الحيلة (2021) التي أظهرت درجة توفر السعادة التنظيمية متوسطة، ومع نتيجة دراسة العون وبني خالد (2019)، التي جاءت درجة السعادة الوظيفية فيها متوسطة، وكذلك اختلفت مع نتائج دراسة إسماعيل (2021)، التي أظهرت درجة توفر السعادة التنظيمية متوسطة.

وقد حصل مجال الإنجاز "القبول المرضي" على أعلى متوسط حسابي، وقد حصلت الفقرة (21) في هذا المجال والتي نصها (أنا في عملي أفعل ما أحب القيام به) على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.30)، ويعزى ذلك إلى كون المعلمين والمعلمات يحبون الأنشطة والفعاليات التي يقومون بأدائها، مما ينعكس ذلك إيجابياً على إنجازاتهم في العمل الوظيفي؛ لأن من أحب ما يقوم به ولد عنده القبول والرضى وحقق الإنجازات. وأما حصول الفقرة (26) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.48)، التي نصها (أنا في عملي أعمل حسب الأفضل لي)؛ فيعزى ذلك إلى كون الواجبات المهنية والأداء الوظيفي لا خيار للمعلمين والمعلمات بها وعليهم القيام بما تقتضيه المصلحة المهنية والتعليمية والمؤسسية، وهذا يكون منصوباً عليه في الوصف الوظيفي، وضمن الواجبات المهنية المطلوبة من المعلمين والمعلمات.

أما مجال "الاتجاه الإيجابي" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وحصلت الفقرة (1) على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.24)، التي نصها (خلال فترة عملي الماضية بشكل عام كنت أشعر بالاستعداد)، وهذا أمر طبيعي؛ كون العملية التعليمية تحتاج إلى تحضير مسبق للدروس، من إعداد للخطة اليومية والشهرية والفصلية للدروس، وكذلك ضبط الصفوف وإدارتها بحاجة إلى الإستعداد النفسي والمعرفي والسلوكي.

وأما حصول الفقرة (7)، التي نصها (خلال فترة عملي الماضية بشكل عام كنت أشعر بالإثارة) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.70)، فيعزى ذلك إلى رتابة العمل وتكراره بالصورة النمطية الروتينية، مما يقلل من الشعور بالإثارة نحو العمل، والتزام الرتابة والروتين فيه. وقد جاء مجال "الإتجاه السلبي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.67)، وحصلت الفقرة (17)، التي نصها (خلال الفترة الماضية عملي بشكله العام يجعلني أشعر بالأسى) على أعلى متوسط حسابي وقدره (3.87)، ويعزى ذلك لتدني رواتب المعلمين والمعلمات مما يجعلهم يشعرون بالأسى؛ لعدم التحاقهم بأعمال حرة يجنون منها عوائد مالية أكبر، خاصة في ظل عدم صرف الرواتب كاملة وزيادة التكاليف المعيشية والغلاء الفاحش والمتصاعد، مما يتقل كاهلهم بالنفقات المرتفعة والديون الكبيرة.

وأما حصول الفقرة (9)، التي نصها (خلال الفترة الماضية عملي بشكله العام يجعلني أشعر بالقلق) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.34)، فيعزى إلى الصراع النفسي والانشغال الفكري والحالة المادية الصعبة التي يعيشها المعلمون والمعلمات في ظل الإضرابات المتكررة والتحديات التي تواجهها مهنة التعليم، الإدارية والمادية والتحديات الأمنية كالإغلاقات والحواجز العسكرية الاحتلالية والافتحامات للمدارس الواقعة بالقرب من المستوطنات والنقاط العسكرية وخطوط التماس والبلدة القديمة في مدينة الخليل، والتحديات الفنية كالتحول إلى التعليم الإلكتروني مما يولد لديهم الشعور بالقلق.

5.1.3 مناقشة نتائج السؤال الثالث

جاءت درجة توفر رأس المال النفسي لدى المعلمين كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، ويعزى ذلك إلى امتلاكهم رأس المال النفسي الإيجابي المرتبط بالبيئة الثقافية والاجتماعية والعناصر

الفكرية والنفسية لديهم، مما يعزز الثقة بالنفس ويحفزها نحو العمل الجاد والمستدام؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، والوصول إلى نتائج مرضية، والقدرة على التغلب على المشكلات والتحديات التي تواجههم في مسيرتهم المهنية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة محمد (2021)، التي توصلت إلى كون مستوى وجود رأس المال النفسي عالياً، ومع نتيجة دراسة عبد الله (2021) التي بينت مستوى عالٍ لراس المال النفسي، وتتفق مع نتيجة دراسة محاسنة وآخرون (2022) أن توفر رأس المال النفسي جاء بدرجة مرتفعة، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة العباقي (2023)، حيث جاء المستوى مرتفعاً.

وقد جاء مجال " الكفاية الذاتية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، ويعزى ذلك إلى القدرات المعرفية والمؤهلات العلمية والإمكانات الشخصية السلوكية، التي يمتلكها المعلمون والمعلمات، مما يجعلهم يقومون بتنفيذ المهمات والفعاليات، والعمل على تحقيق الأهداف التعليمية، بجدارة واقتدار، ومواجهة المشكلات والتحديات بمرونة وكفاءة، والمثابرة على الإنجاز.

ويفسر حصول الفقرة (3) والتي نصها (أقدم المعلومات للزملاء في العمل بثقة)، بالتمكين المعرفي لدى المعلمين والمعلمات، مما يجعلهم على ثقة عالية بما يتبادلونه من معرفة ويقدمونه من معلومات. وأما حصول الفقرة (4) والتي نصها (أتعامل مع سلوكيات الزملاء دون تمييز) على أقل متوسط حسابي قدره (4.00)، فيعزى إلى ما يمتلكه البشر من ميل طبيعي بشري لبعض الأشخاص للتوافق بالطباع أحياناً، ولعلاقات القرابة أحياناً أخرى، ولالتقاء المصالح والأهداف المشتركة أحياناً أخرى، وهو ما ينسحب على التعامل مع سلوكيات المعلمين كزملاء فيما بينهم، مما يجعل البعض يميل ويميز تعامله مع سلوكيات بعض الزملاء.

وأما حصول مجال "الأمل" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.07)، وحصول الفقرة (10) والتي نصها (أتعامل بمثابرة دائمة لحل مشكلات العمل المدرسي) على أعلى متوسط حسابي وقدره (4.17)، وأما حصول الفقرة (12)، التي نصها (أتوقع الأفضل عندما تكون الأمور غير مستقرة في المدرسة) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.92)، فيفسر بأن توقعات الأشخاص نحو نتائج الأحداث تتأثر بالوقائع والمشاهد الحاصلة أمامهم. وحصول الفقرة (10) والتي نصها (أتعامل بمثابرة دائمة لحل مشكلات العمل المدرسي) على أعلى متوسط حسابي في هذا المجال، ينسجم مع رغبة المعلمين والمعلمين في تحقيق الأهداف التعليمية مما يجعلهم يعملون بجد ومثابرة لحل مشكلات العمل المدرسي التي تعيق تحقيق هذه الأهداف،

وأما مجال "المرونة" الذي جاء في المرتبة الثانية أيضاً بمتوسط حسابي قدره (4.7)، وحصول الفقرة (21) والتي نصها (لدي المقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة) على متوسط عالٍ (4.14) وحصول الفقرة (25) والتي نصها (أتعامل بإيجابية مع مختلف سلوكيات الزملاء في العمل) على أقل متوسط حسابي بلغ (4.00)؛ فيعزى ذلك لكون المرونة مطلوبة في التعامل مع المواقف الصعبة والمشكلات المدرسية، وهو ما يصاحب رسم المسارات، والسعي لتحقيق الأهداف. وقدرة المعلمين والمعلمات على التعامل مع مختلف سلوكيات الزملاء بحالة مزاجية اعتيادية، وتكيف كبير مع المتغيرات الحادثة دون التأثير على مسار تحقيق الأهداف.

وجاء مجال "التقاول" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.06)، وقد حصلت الفقرة (19) التي نصها (أرى نفسي ناجحاً في عملي المدرسي) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.23)، بينما حصلت الفقرة (18) والتي نصها (أتصور دائماً عدم حدوث شيء سيئ في العمل المدرسي) على أقل متوسط حسابي بلغ (3.88)، ويعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات لديهم

تخوف نتيجة الظروف الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني عامة وقطاع التعليم خاصة، الذي يتأثر بحالة عدم الاستقرار في الدوام، وانقطاع الرواتب، والمشاكل التي تحدث أحياناً نتيجة الاقتحانات المتكررة للمدارس والاعتداءات على المعلمين والمعلمات والطلبة.

5.1.4 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

تشير النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الخيرة بأبعادها من جهة والسعادة التنظيمية بأبعادها من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية لدى المعلمين، (0.461) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت ممارسة المديرين للقيادة الخيرة، زادت السعادة التنظيمية لدى معلمهم، والعكس صحيح. وهو ما يثبت صحة الفرضية والقبول بها. وهو ما يتفق مع نتائج دراسة حاتم ونايف (2023) وسليمان (2022) وعبد الحسين (2022).

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الخيرة ورأس المال النفسي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

النتائج تشير إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الخيرة بأبعادها من جهة ورأس المال النفسي بأبعاده من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين القيادة الخيرة ورأس المال النفسي لدى المعلمين (0.471) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت

ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للقيادة الخيرة، زاد رأس المال النفسي لدى معلمهم، والعكس صحيح، مما يثبت صحة الفرضية والقبول بها.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباطية بين السعادة التنظيمية ورأس المال النفسي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات إستجابات المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل.

تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية بين السعادة التنظيمية بأبعادها من جهة ورأس المال النفسي بأبعاده من جهة أخرى، حيث بلغ معامل الإرتباط للعلاقة بين السعادة التنظيمية ورأس المال النفسي لدى المعلمين (0.498) بدلالة إحصائية أقل من (0.01)، وهذا يدل على أنه كلما زادت السعادة التنظيمية لدى المعلمين زاد رأس المال النفسي لديهم، والعكس صحيح، مما يثبت صحة الفرضية والقبول بها.

5.1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس

بينت النتائج وجود فروقا دالة إحصائياً في تقديرات المبحوثين، لدرجة تطبيق المديرين للقيادة الخيرة وفقاً للجنس، وكانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي قدره (4.8) مقابل (3.91) للذكور. ويفسر ذلك بأن مدارس الإناث أكثر إنضباطاً وإلتزاماً بالقوانين، والحرص على تطبيق القواعد الأخلاقية المهنية، وهو ما يُظهر أيضاً سعي المديرات إلى تطبيق بُعد القيادة الخيرة (التحسس الأخلاقي)، كنمط قيادي إيجابي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التعليمية، وذلك يعكس طبيعتهن وحرصهن على توفير بيئة أخلاقية مريحة ومحفزة؛ لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والعطاء، وهو ما يبين أثر البيئة الثقافية والاجتماعية التي نشأَن فيها القائمة على التحسس الأخلاقي في سلوكهن ومعاملاتهن الحياتية.

وكذلك أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لبعيد الإستغراق الإيجابي من وجهة نظر المعلمين، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الدبلوم مقابل حملة البكالوريوس والدراسات العليا. وتعزى هذه النتيجة إلى أن حملة الدبلوم أكثر استغراقاً كونهم أطول مدة في المهنة، وأكثر إنديماجاً لشعورهم بالمناخ الإيجابي الذي يوفره المدير لهم، وهو ما يزيد ثققتهم بذواتهم وبقدراتهم فينغمسون في العمل، طلباً للتغيير الإيجابي وتطوير القدرات، وهو ما يؤشر على ثققتهم العالية بقدرات المديرين بتوفير فرص الإنجاز وحل المشكلات ورفع الروح المعنوية لديهم، وأيضاً ما يجعل هذه الفئة أكثر إستغراقاً في العمل شعورهم بالمنافسة وإثبات الذات أمام زملائهم من حملة البكالوريوس والشهادات العليا الأخرى.

وأما وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة المديرين للإستغراق الإيجابي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، فكانت بين الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) من جهة والذين خبرتهم (أكثر من 10سنوات) من جهة أخرى وكانت لصالح الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، ويعزى ذلك إلى أن المعلمات والمعلمين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، يتم الإهتمام بهم من قبل المديرين وتوفير الدعم اللازم لهم ومساندتهم، برسم الخطط المستقبلية والرؤى المهنية، مما يعزز نظرهم الإيجابية للمديرين وهو ما يوشر على النظرة المستقبلية الإيجابية.

وأما وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المديرين للعمق الروحي، فقد كانت بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) من جهة والذين سنوات خبرتهم (أكثر من 10 سنوات) من جهة أخرى، وكانت لصالح الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات). ويعزى ذلك إلى أن من خدمتهم أقل من 5 سنوات، تكون لديهم مشاعر السعادة والإرتياح كبيرة خاصة إذا كان المديرين

يوفرون أساليب تعزز الشعور بالسعادة في مكان العمل، وتدعم علاقات الزملاء فيما بينهم،
وكون سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، يجعل تواصلهم مع المديرين والزملاء أسرع وأقوى؛
لتبادل المعلومات واكتساب الخبرات، وبناء جسور من التعاون لتحقيق الأهداف التعليمية،
وتحسين الأداء الوظيفي في جو من الروحانية والإستقرار والسكينة.

5.1.6 مناقشة نتائج سؤال الدراسة السادس:

هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة
الدراسة لدرجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية
والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي،
عدد سنوات الخدمة)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في
تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية
في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، ويفسر ذلك كون المعلمين
في المديريات الأربع يتبعون لنظام إداري ومالي واحد تحت إشراف ومتابعة وزارة واحدة وهي
وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فهم يتشابهون في ذلك ولا يؤثر في فوارق السعادة التنظيمية بين
في المديريات الأربع.

وأيضاً أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية
الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، ويعزى ذلك
للحالة النفسية المتشابهة تقريباً التي عليها المعلمون والمعلمات حيث أنهم يتماثلون تقريباً في

الأحوال المعيشة والظروف البيئية والمادية والمؤثرات خاصة الداخلية، والسعادة التنظيمية حالة تعترى الذكور والإناث ولا تختص بجنس دون آخر إذا وجدت الأسباب والعناصر الموجبة لذلك. واما عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العملي، فيفسر ذلك أن السعادة التنظيمية هي شعور نفسي، يشعر به الفرد دون اعتبار لمؤهله العلمي، ويعزز ذلك كون تقييم أداء المعلمين والمعلمات لا يتوقف على المؤهل العلمي وإنما على الأداء المهني الفعلي، ومدى توظيف الوسائل التعليمية، والمهارة في إيصال المعرفة للطلبة، وضبط الصف وإدارته. وأيضاً أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر السعادة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ويعني ذلك أن عدد سنوات الخدمة لا تؤثر في مشاعر السعادة لدى المعلمين فقد يشعر بها المعلمون الجدد أو القدامى ممن له سنوات في مهنة التعليم، متى وجدت البيئة المدرسية والمعاملة الكريمة والشعور بالأمن الوظيفي.

5.1.7 مناقشة نتائج سؤال الدراسة السابع:

هل توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، تبعاً لمتغيرات (المديرية، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)؟

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال المرونة لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، وكانت بين معلمي مديرية شمال الخليل من جهة ومعلمي مديرتي (الخليل) و (يطا) من جهة أخرى، وكانت لصالح معلمي مديرتي (الخليل) و (يطا)؛ ويعزى ذلك كون معلمي هاتين المديريتين يتمتعون بحالة من الإستقرار العاطفي والمهني أكبر مما يجعلهم أقدر على التأقلم النفسي مع ضغوط العمل، وتجاوز الصعوبات، والتعامل بإيجابية ورحابة صدر مع الزملاء والمديرين، وبالتالي تحقيق الإنجازات والأهداف باقتدار، فمديرية الخليل تضم معلمي مدينة الخليل الذين يتشابهون في الطباع وصلات القربى والأرحام والمصاهرة للتقارب المكاني والجغرافي، إلا ما ندر من المعلمين، على عكس مديرية شمال الخليل التي تضم معلمي بني نعيم شرقاً وبيت أولا غرباً، والشيوخ، وسعير، وبيت أمر، وحلحول وكذلك الأمر بالنسبة لمديرية جنوب الخليل التي تضم السموع والظاهرية وترقوميا وإذنا والقرى النائبة لمدينة دورا، فنتباعد المسافات والجغرافيا وتختلف الطباع، وتضعف العلاقات والصلات، مما ينعكس على الاستقرار النفسي، ويضاف إلى ذلك المضايقات الاحتلالية، والحواجز العسكرية، والبوابات الحديدية، على مداخل وطرق هذه القرى التي تشكل تحدياً كبيراً لهم خاصة المعلمين الذين يعملون في غير بلداتهم وقراهم.

وأما وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاية الذاتية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي فقد كانت بين الذين مؤهلهم (دبلوم) من جهة والذين مؤهلهم (بكالوريوس) أو (الدراسات العليا) من جهة أخرى، وكانت لصالح الذين مؤهلهم (دبلوم)، فقد كانت الكفاية الذاتية لديهم أعلى، ويفسر ذلك كون هذه الفئة لديهم الإستغراق الوظيفي أعلى من غيرهم، وكونهم خضعوا للدورات التدريبية والتأهيلية في أساليب التدريس وإدارة

الصف وضبطه مما يزيد ثقتهم بأنفسهم في التعامل مع الزملاء وفي طرح الأفكار وإظهار الدافعية العالية.

وأما عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، فيرجع ذلك إلى ان خصائص رأس المال النفسي لا تقتصر على جنس دون آخر ولا علاقة له بالذكورة والأنوثة، فمتى وجدت في شخصية الأفراد تحلوا برأس مال نفسي، وكانت الكفاية الذاتية، والأمل، والتفاؤل، والمرونة من خصائصهم ذكوراً أو إناثاً.

وأيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوفر رأس المال النفسي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، فيرجع ذلك لامتلاك الثقة بالنفس والكفاية الذاتية، من خلال التربية والتدريب على ذلك وامتلاك مهارات التواصل الفعال، والمهارات الذهنية الفكرية، وهذا لا علاقة له بعدد سنوات الخدمة فقد يتحصل ذلك للمعلمين الجدد نتيجة إكتسابهم ذلك بالتربية والتثنية أو التدريب والتعليم.

5.2 الاستنتاجات

خلصت الدراسة للاستنتاجات الآتية:

- 1- أن درجة تطبيق المديرين للقيادة الخيرة بأبعادها كبيرة.
- 2- التفكير الإبداعي وحل المشكلات لديهم، جاء في مرتبة متدنية.
- 3- إدراك المديرين للدور المجتمعي الذي تؤديه الوظيفة، جاء متدنياً.

- 4- البعد الروحي وتعميقه من قبل المديرين جاء في مرتبة متدنية.
- 5- المشاعر السلبية "الإتجاه السلبي" لدى المعلمين، جاء في مرتبة متدنية، مما يشير إلى تمتعهم بالمشاعر الإيجابية نحو الوظيفة.
- 6- الإنجاز "القبول المُرضي" كأحد أبعاد السعادة التنظيمية، جاء في مرتبة مرتفعة لدى المعلمين.
- 7- الثقة الذاتية " الكفاية الذاتية" لديهم، جاءت في مرتبة مرتفعة، مما يعني أن الدافعية للعمل والإنجاز لدى المعلمين عالية.
- 8- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين القيادة الخيرة والسعادة التنظيمية وأبعادهما، يعني كلما ازدادت ممارسة القيادة الخيرة لدى المديرين ارتفع مؤشر السعادة التنظيمية لدى المعلمين.
- 9- وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين أبعاد القيادة الخيرة وأبعاد رأس المال النفسي، أي أن تطبيق نموذج القيادة الخيرة من قبل المديرين، يؤدي إلى غرس الثقة والأمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية، وبذل الجهد لتحقيق الأهداف الوظيفية.
- 10 - وجود فروق دالة إحصائياً في بعد التحسس الأخلاقي عند المديرين، من وجهة نظر المعلمين، تعزى للجنس وكانت لصالح الإناث.
- 11 - وجود فروق دالة إحصائياً في بعد الإستغراق الإيجابي عند المديرين، من وجهة نظر المعلمين، تبعاً للمؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة الدبلوم.
- 12 - وجود فروق دالة إحصائياً في بعدي (الإستغراق الإيجابي والعمق الروحي)، تبعاً لعدد سنوات الخدمة، وكانت لصالح الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات).

13 - وجود فروق دالة إحصائياً لدى المعلمين، تعزى للمديرية، وكانت لصالح مديرتي (الخليل، ويطا).

14 - وجود فروق دالة إحصائياً لدى المعلمين، تعزى للمؤهل العلمي وكانت لصالح حملة (الدبلوم).

5.3 التوصيات

بناء على ما توصلت إليه نتائج الدراسة، يمكن إستنباط التوصيات الآتية:

1- تعزيز تطبيق المديرين لنموذج القيادة الخيرة لما لهذا النموذج الإداري من آثار إيجابية على أداء المعلمين والمعلمات، من خلال تنمية قدرات ومعارف القيادات الإدارية.

2- عقد دورات تدريبية للمديرين لتنمية مهارات التفكير الإبداعي وحل المشكلات لديهم.

3- عمل لقاءات تثقيفية لمديري المدارس الثانوية الحكومية؛ لبيان الدور المجتمعي والمسؤولية المجتمعية لوظيفة المدير.

4- الاهتمام بوضع برامج خاصة؛ لتعميق الجانب الروحي عند المديرين، مثل برامج التأمل، وأداء الصلاة في مكان العمل جماعة أو فرادى خاصة صلاة الظهر، والدروس الوعظية القصيرة.

- بخصوص متغير السعادة التنظيمية لدى المعلمين يوصى بالآتي:

- تهيئة بيئة عمل مناسبة، لتوفير السعادة التنظيمية، بمشاركة المعلمين والمعلمات مناسبتهم الإجتماعية، والإهتمام باحتياجاتهم الشخصية، وتوزيع أعباء العمل بشكل عادل ومناسب لقدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم الوظيفية.

- التخفيف من القيود والمعوقات التي تحول دون توفر السعادة التنظيمية.
 - الإهتمام بالإتجاه الإيجابي والإنجازات الخاصة للمعلمين والمعلمات؛ لتقليل حدوث الإتجاه السلبي.
 - ضرورة إنشاء أقسام خاصة بالسعادة التنظيمية، في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، ووضع معايير لفحص مستوى السعادة التنظيمية، عند المعلمين والمعلمات.
 - تحسين خدمات الرعاية الإجتماعية والصحية، والثقافية والترفيهية، المقدمة للمعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية لتعزيز السعادة التنظيمية.
 - ترسيخ السياسات والإجراءات التي تشعر المعلمين والمعلمات بالأمان الوظيفي.
- 6- بخصوص متغير رأس المال النفسي:
- الاستمرار بالإهتمام بالحالة النفسية عند المعلمين، للحفاظ على روحهم المعنوية، وأدائهم الوظيفي.
 - عمل لقاءات تثقيفية للمعلمين خاصة في مديرية شمال الخليل لتعزيز بعد المرونة لديهم حيث أظهرت الدراسة تدني قيمته في هذه المديرية.
 - ضرورة تفعيل برامج التطوير الوظيفي، وبرامج المكافآت المالية والمعنوية؛ لدعم الجوانب الإيجابية لديهم، مما يجعلهم أكثر تفاؤلاً وأملاً.

5.4 الدراسات المقترحة

1. القيادة الخيرة وعلاقتها بالثقة التنظيمية ورأس المال النفسي لدى رؤساء الأقسام والكليات في الجامعات الفلسطينية.

2. القيادة الخيرة وأثرها في أداء العاملين والسعادة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في فلسطين.

3. القيادة الخيرة وأثرها في تنمية الوظيفة المجتمعية للمديرين في المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين.

4. القيادة الخيرة وأثرها في الإستقرار الوظيفي لدى مديري المدارس الخاصة في فلسطين.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

References

- ابن علي، حنان. (2015). *أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- أبو سنيمة، أسعد. (2020). *الإبتكار التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقته بالسعادة الوظيفية لدى المعلمين من وجهة نظرهم*، [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو ليفة، سناء، والطحان، عماد. (2021). *العلاقة بين التوازن التنظيمي والسعادة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على الشركة المصرية لتجارة الأدوية*. *المجلة العربية للإدارة*، 41 (2)، 211-224. [http:// search.mandumah.com/Record/1148611](http://search.mandumah.com/Record/1148611)
- أحمد، جنان. (2018). *الدور التفاعلي للسمو الروحي في تحقيق السعادة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات مختارة من جامعة القادسية*، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد*، 50(2)، 460-437، جامعة القادسية.
- إسماعيل، شريف. (2022). *هل أثر بيجمالين يعمل حقاً؟ تقييم الدور المعدل للقيادة الأبوية في إطار العلاقة بين الإستحقاق النفسي والسلوك الإجتماعي الإيجابي للأفراد: دراسة ميدانية*. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، جامعة دمياط، 3(2)، 043-1002. <http://cfdj.journals.ekb.eg/>
- إسماعيل، عمار، وعليوه، أمل. (2021). *دور القيادة الأبوية في تحسين سلوكيات العمل: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب العقارية*. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 12 (2)، 1-45، جامعة مدينة السادات، مصر.

جوهر، إيناس. (2021). راس المال النفسي وعلاقته بالتمكين النفسي والإحترق النفسي لدى معلمات رياض الأطفال. *مجلة الطفولة والتربية*، 13 (48)، 475-534، جامعة الإسكندرية.

حاتم، فراس، ونايف، عباس. (2023). تأثير القيادة الخيرة في تحقيق مؤشرات السعادة الوظيفية، دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد، *مجلة كلية اليرموك*، 19 (6)، 387-417. العراق.

الحسنى، كمال. (2013). رأس المال النفسي وأثره في الإستغراق الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس كليتي الإدارة والإقتصاد والتربية الرياضية، *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية*، 3 (6) جامعة المثنى.

حيدر، سنان، ياسين، يوسف. (2021). الروحانية الوظيفية وأثرها بتحقيق مؤشرات السعادة الوظيفية، دراسة ميدانية لآراء عينة من مدرسي عدد من الكليات الإنسانية في جامعة دهوك، *مجلة جامعة دهوك*، 24 (2)، 345-369.

الدليمي، مريم. (2016). خصائص القيادة النسائية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي (اختبار الدور الوسيط لقوة الخبرة) - دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان. [رسالة ماجستير منشورة] قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الشرق الأوسط.

الزبيق، محمد. (2004). العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية. [رسالة ماجستير غير منشورة] ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

الزير، عماد. (2019). رأس المال النفسي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة فلسطين الأهلية. *مجلة الأطروحة للعلوم الإنسانية*، 4 (2)، 67-96، دار الأطروحة للنشر العلمي.

الزير، ممدوح. (2020). السعادة النفسية وعلاقتها بمستوى الطموح لدى طلبة الجامعة الأردنية المتوقع تخرجهم. قسم الإرشاد والتربية الخاصة، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن.

سلمان، بشرى. (2023). رأس المال النفسي وعلاقته بالتفكير المستقبلي لدى طلبة الجامعة المستنصرية. *مجلة المستنصرية للعلوم الإنسانية*، (1) 31-45، الجامعة المستنصرية. سليمان، داليا. (2022). تأثير القيادة الأبوية على السعادة الوظيفية، دراسة تطبيقية على العاملين بفروع البنك الأهلي بمحافظة النخلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنصورة.

سماوي، فادي. (2013). السعادة وعلاقتها بالذكاء الإنفعالي والتدين لدى عينة من جامعة العلوم الإسلامية، العالمية، دراسات العلوم التربوية، 40(2).

الشربيني، نهى. (2020). أثر القيادة الخيرة على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11 (1) 1066-1088.

جامعة قناة السويس. DOI:10.21608/ JECS. 2020.143726

الشرع، روان. (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة حفر الباطن. *المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية*، 8 (16)، 185-288. جامعة حفر الباطن.

الشناوي، نجوى، والدق، أميرة. (2021). الصمود النفسي كمتغير وسيط بين الوصمة المرتبطة بالصحة والعافية النفسية، لدى عينة من المصابات بأورام الثدي السرطانية وأورام الدم السرطانية والسمنة. *المجلة المصرية لعلم النفس الإكلينيكي والإرشادي (PSHJ)*، 9(1)، 7-189.

شوشان، نصيرة، ميدون، عباس. (2022). السعادة التنظيمية ودورها في تعزيز الإنتماء التنظيمي، *مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية*، 5 (2) 14-36.

صالح، أحمد. (2022). رأس المال النفسي والتوافق الأكاديمي كمنبئين لجودة حياة الطلاب ذوي الإعاقة بالجامعة. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، (26)، 1-28، جامعة طيبة.

صالح، رشا. (2016). تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة في البصرة، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 11(41)، 1-4 العراق.

العابدي، علي، وعبد الزهرة، علي. (2015). التأثير الوسيط للسعادة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخيرة والمخرجات التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة بابل. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 2015، (17)، 21-55.

العامري، منى. (2017). علاقة جوانب العمل بمستوى الرضى الوظيفي ومعدلات السعادة الوظيفية لدى العاملين في المدارس الحكومية والخاصة: دراسة على مجلس أبوظبي للتعليم في العين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات العربية المتحدة.

العبادي، هشام، والعبادي، علي. (2013). رأس المال النفسي من منظور سلوكي لدراسة روحانية مكان العمل، دراسة تطبيقية لعينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية، 19(71)، 147-165، كلية الإدارة والإقتصاد، بغداد.

عبد الحسين، باسم. (2022). القيادة الخيرة وتأثيرها في تحقيق السعادة في مكان العمل، دراسة

استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعات والكليات الأهلية في

محافظة كربلاء. [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء،

العراق.

عبد الخالق، أحمد، وعبد الحكيم، أحمد. (2017). السعادة وعلاقتها بالحياة الطيبة والتدين لدى

عينة من طلاب الجامعات في اليمن. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية،

4(16)، 241-263. جامعة الأندلس.

عبد الله، أنيس، كامل، وسام. (2023). القيادة المستنيرة ودورها في تحقيق السعادة التنظيمية

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية، (فرع صلاح

الدين)، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، 5(1)، 261-281، جامعة

الفلوجة.

عبد الهادي، سامر. (2021). القدرة التنبؤية لفاعلية الذات الإنفعالية في العافية النفسية

الشخصية لدى عينة من طلبة مرحلتي البكالوريوس والماجستير في جامعة الفلاح.

مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12(34)، -122.

عبد، مروة. (2022). القيادة الأبوية وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي. [رسالة

ماجستير غير منشورة] كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة كربلاء، العراق.

عتريس، محمد. (2020). إدارة رأس المال النفسي وعلاقتها بتحقيق الرضى الوظيفي لدى

أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية، جامعة الزقازيق: دراسة حالة. مجلة الإدارة

التربوية، (27)، 88-274، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

عذافة، رائد، محمد، نسرین. (2021). القيادة المستدامة وتأثيرها في السعادة التنظيمية، بحث

تحليلي في هيئة السياحة العامة في بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،

27(125)، 243-264.

العردان، امل. (2020). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة

العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4 (13)، 67-108.

عساف، محمود، والأغا، ناصر. (2021). دور القيادة الخادمة في تعزيز رأس المال النفسي

لذوي الاحتياجات الخاصة في الجامعات الفلسطينية، مجلة القرطاس للعلوم الإنسانية

والتطبيقية، 15 (15) 309-339

<https://alqurtas.alandalus:libya.org.ly/ojs/index.php/qjhar/artice/vi>

[ew/406](#)

عشري، تامر. (2021). تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه

بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية، مجلة

البحوث المالية والتجارية، 22(1)، 292-320.

عصفور، إيمان. (2018). رأس المال النفسي لإستثمار القدرات الإنسانية، (المرأة المعيلة نموذجاً). المؤتمر العلمي الثامن الدولي الرابع لكلية التربية، تربية الفئات المهمشة في المجتمعات العربية، جامعة المنوفية.

العلي، إبراهيم، ودرجاتي، يسيرة. (2021). محاضرات في مناهج وأساليب البحث العلمي. جامعة تشرين، سوريا.

العون، غزوه. (2019). واقع السعادة الوظيفية لدى العاملين في جامعة آل البيت. [رسالة ماجستير غير منشورة] كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.

فليه، فاروق، عبد المجيد، السيد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

القرعان، إخلاص. (2017). السعادة المهنية وعلاقتها بالرّضى الوظيفي لدى العاملين مع أطفال التوحد في الأردن. [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة آل البيت.

المالكي، سلطان. (2024). أثر ممارسة الجدارات القيادية على تحسين جودة الحياة الوظيفي من وجهة نظر موظفي وموظفات مدارس التعليم العام بمكتب التعليم جنوب الطائف. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 1(150)، 79-128، المملكة العربية السعودية.

المشهداني، عمر، والملاح، إسراء. (2022). ممارسات اليقظة الذهنية ودورها في تعزيز السعادة التنظيمية: دراسة ميدانية في مديرية بلدية الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم

الإقتصادية والإدارية، 14 (1)، 290-312.

المصري، مروان. (2020). درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية

بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن. مجلة جامعة

جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية (SRC_IJES)، (4) 2636-2899 .

المطيري، منصور. (2021). رأس المال النفسي وعلاقته بالتوجه نحو التفوق الرياضي لدى

طلاب المرحلة الثانوية بدولة الكويت. مجلة التربية، 40 (189)، 424-458، جامعة

الأزهر.

المعاني، أحمد. (2011). قضايا إدارية معاصرة. ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

المغربي، عبد الحميد، والنداوي، محمد. (2016). العلاقة بين القيادة الكاريزمية ورأس المال

النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الجامعة العراقية في جمهورية العراق.

المجلة المصرية للدراسات التجارية، 40(2)، 693-717 جامعة المنصورة.

الموسوعة الفلسفية العربية، (1986). الاصطلاحات والمفاهيم، تحرير معن زيادة، (1)

479، معهد الإنماء العربي، بيروت.

References

- Abdul Hamid, F. Atan, R., & Saleh, M. (2014). M. S. M. (2014). A case study of corporate social responsibility by Malaysian government Link Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 600-605. <https://doi.org/j.sbspro.2014.11.152>
- Adams, V. Snyder, C. Rand, K. Donnell, E. Sigmon, D. & Pulvers, K. (2010). *Hope in the workplace in Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. (257- 268), Routledge.
- Alatf, A. & Anjum, H. (2018). Benevolent Leadership, Perceived Supervisor Support and Subordinate Performance. *Journal of Management and Human Resource (JMHR)*, 1, 1-17.
- Alberto Ortega-Maldonado, Marisa Salanov (2018): Psychological capital and performance among undergraduate students: the role of meaning-focused coping and satisfaction. *Teaching in Higher Education*, 23 (3), 390–402.
- 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.
- Alteer, A. Yahya, S. Haron, M. & Harashid, D. (2013). Auditors personal values and ethical judgment at different levels of ethical climate" A conceptual link". *Journal of Asian Scientific Research*, 3(8), 862-875.
- Asbari, M., Prasetya, A. B., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2021). From Creativity to Innovation: The Role of Female Employees Psychological Capital. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 66-77. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i218>.
- Avey, J. Luthans, F. & Jenes, S. (2009). Psychological capital: A positive Resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5) 677-693.

- Avey, J. Luthans, F. Smith, R., & Palmer, N. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 17-28.
- Badran, M. Youssef, M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial psychology, 30* (3), 354-370.
- Baker, D. Greenberg, C. & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. Pearson Education, Nova Jersey, USA.
- Baschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construccao e validacao da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliacao Posicologica, 7*(1) 45-68.
- Bastos, W, & Barsade, S. (2020). A new look at employee happiness: How employees' perceptions of a job as offering experiences versus objects to customers influence job- related happiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 161*: 176- 187.
- Brown, M., Trevino, L., Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: perspective for construct development and trust and Trust- in- supervisor as Mediators for paternalistic leadership, *Management and Organization Review, The international Association for Chinese Management Research, 8*(1) 97- 121.
- Brytting, T. & Trollestad, C. (2000). Managerial Thinking on Value- Based Management. *International Journal of Value- Based Management, 13*, 55-77.
- Bulut, A. (2015). *Analysis of the Organizational Happiness Perceptions of Secondary School Teachers: A norm Study* [unpublished PH.D, thesis] Institute of Educational Sciences, Gaziantep University, Turkey.
- Carroll, A. & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews, 12*(1), 85- 105.
- Cartherine, MC. (2015). *Happiness in the workplace: appreciative inquiry*, Dublin City University, School of education studies.

- Cayak, S. (2021). The Mediating role of organizational happiness in the relationship between work engagement and life satisfaction: A study on teachers. *International Journal of Contemporary Educational Research* 8(4), 27-46. DOI:10.33200/ijcer.852454.
- Chan, s. & Mak, W. (2012). Benevolent Leadership and follower performance: The Mediating Role of Leader- Member Exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29, 285-301.
- Chan, S. (2017). Benevolent Leadership, perceived supervisory support, and subordinates, performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 897-911.
- Chen, B. Chou, L. & Farh, J. (2000). A triad Model of paternalistic leadership: The Constructs and Measurement. *Indigenous psychological Research in Chinese Societies*, 14,3-64.
- Chen, B. Chou, T. Wu, M. & Farh, J. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89, 117.
- Chen, D. & Lim, V. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33, (6), 811-839.
- Cheng, B. & Farh, J. (2000). A cultural Analysis of paternalistic Leadership in Chinese organizations. *Journal of Management*, 3(4), 14- 29.
- Cheng, J., & Chen, y. (2011). The empirical study of the kindergarten teachers' job satisfaction in Taiwan: exploring the effect of the intrinsic demand, external reward, and organizational treatment. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 7(2), 127-132.
- Chodorek, M. Haffer, R. & Lis, A. (2020). Intra- organizational antecedents of talent management in the context of positive organizational scholarship: a study of companies operating in Poland. *Argumenta Economica*, 45(2), 231-258.

- Cooke, A. (2015). *6 Keys to professional Happiness: Creating Balance and Fulfillment in your career*. Houston: Opportune Independent Publishing.
- Corner, K. (2015). *Exploring the reliability and validity of research instruments to examine secondary school principals, authentic Leadership behavior and psychological capital*, Ph.D. The University of Arizona.
- Coutu, D. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5)46-55.
- Cropanzano, R. & Write, 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.
- Danied, K. & Riis, J. (2008). *Living and science of Well- Being. Perspectives on life Feliciat A. H uppert and Kevere*, 288-301, Oxford University Press.
- Dehaghi, M. Raei, G. Masoud. A, Zahra, K. (2012). The effect of spiritual values on employees organizational commitment and its models. Elsevier Journal Procedia- Social and Behavioral Sciences, 62, 159-166.
- Del Junco, J. Espasandin, B. Jeremais. D. Georg, M. & Palacios, F. (2014). An Approach to the design of scale for Measuring Happiness at work of Lbrian companies, Atiner conference paper servies No: SME 2013-0855 Athens Institute for Education and Research, Gesearc.
- Demo, G. & Paschoal, T. (2013). Well- Being at work scale: Exploratory and confirmatory Validation in the United States Comprising Affective and Cognitive Components. *Encontro da ANPAD*, 28(63) 1-16, Portugal.
- Erkutlu, H. (2018). Benevolent Leadership and Interpersonal Deviant Behaviors in Higher Education. *Hacettepe Universitesi Egitim Fakultesi Dergisi*, 33(1), 107- 124.
- Frolova, I. & Lapina, I. (2014). *Corporate social responsibility in the framework of quality management*. 19th International.

- Gable, S. & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of general psychology*, 9(2), 103-110.
- Goksoy, S. (2021). Principals' Positive Organization Behavior in schools and its results. *Education Quarterly Reviews*, 4(1), 99-110.
- Gosh, K. (2015). Benevolent Leadership in not-for-profit organizations: welfare orientation measures, Ethics climate and organizational citizenship behavior. *Leadership & organization development Journal* 36, (5), 592-611.
- Grego- Planer, D. (2022). The relationship between benevolent leadership and affective commitment from an employee perspective. *PLOS ONE* 17 (3) eo264142. Doi: 10. 1471/journal. Pone. 0254142
- Hasan, M. Novicevic, M. & Breland, J. (2009). Global dual- career exploration and the role of hope and curiosity during the process. *Journal of Managerial psychology*, 24, (2), 178=197.
- Jia-Jun, G. (2011, August). Research on a PCI model-based reform in college students' entrepreneurship education. In 2011 2nd International Conference on Artificial Intelligence, *Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC)*, 1361-1364.
- Jing, F. & Avery, C. (2008). Missing Links in Understanding the Relationship between Leadership and Organizational Performance, *International Business & Economics Research Journal*, 567 (7), 67-78.
- Jonco, D. Gacia, J. Francisco, E. Dutschke, J. Michael, G. & Beatriz, P. (2014). An Approach to the design of scale for Measuring Happiness at work of Lbrian companies, *Atiner conference paper servies* No: SEM 2013- 0855 Athens instate for education and research, Gesearc.
- Joo, B. & Lee, I. (2017, August). *Workplace happiness: work engagement, career satisfaction and subjective well- being. In Evidence- based HRM: A global forum for empirical scholarship*, Emerald Publishing Limited.

- Joseph, S. (2019). Why we need amore humanistic positive organizational scholarship: Carl Rogers' person-centered approach as a challenge to neoliberalism. *The Humanistic Psychologist*, 1-26.
- Joseph, S. (2019). Why we need amore humanistic positive organizational scholarship: Carl Rogers' person-centered approach as a challenge to neoliberalism. *The Humanistic psychologist*,1-26.
- Juergensen, T. (2002). *Leadership: Hard or soft skill?* Executive summary draft, continuous improvement in education. The juergensen consulting group, International Business and education consultants.
- Jurkiewicz, C. & Giacalone, R. (2004). A values Framework for Measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129- 142.
- kang, H. Na, T. & Hung, Y. (2020). Authoritarian-Benevolent Leadership, Moral Disengagement, and Follower Unethical Pro-Organizational Behavior: An Investigation of the Effects of Ambidextrous Leadership. *Organizational Psychology*, 11(2020),1-11.
- Karakas, F. (2009). *Benevolent Leadership*. Doctoral thesis in Management, McGill University.
- Karakas, F. Sarigollu, E & Manisaligil, A. (2013). The use of benevolent leadership development to advance principles of responsible management education. *Journal of management development*,32 (8) 801- 821.
- Karakas, F. Sarigollu, E. (2012). Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development. *Journal of Business Ethics*, 108(4) 537- 553.
- Khairy, H. Hussien, I. & Mahmoud, R. (2024). The impact of Benevolent Leadership on work engagement in Hotels: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels- University of Sadat City*, 8 (1) 62- 83.

- Khairy, H. Liu, S. Sheikhsouk, S. El-Sherbeeney, A. Alsetoohy, O & Al- Romeedy, B. (2023). The effect of benevolent leadership on job engagement through psychological safety and workplace friendship prevalence in the tourism and hospitality industry. *Sustainability* 2023, 15, 13245. [https:// doi org/103390/su151713245](https://doi.org/103390/su151713245).
- Khan, W., (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692- 724.
- Kim, Y. Won Park, J. Jung Son. Y. & Suk Han, S. (2002). " Nurse Managers" Moral Self Concept and Ethical Sensitivity. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 32(7), 1072- 1078.
- Kirmani, M. Sharma, P. Anas, M. & Sanam, R. (2015). Hope, resilience and subjective Well- being among college going adolescent girls. *International Journal of Humanities and Social Science Studies*, 2(1), 262-270.
- Kirsner, B. Figueredo, A. & Jacobs, W. (2003). Self, friends, and lovers: Structural relations among Beck Depression Inventory scores and perceived mate values. *Journal of affective Disorders*, 75(2) 48-131.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kruger, M. & Seng, Y. (2005). Leadership with inner meaning: A contingency theory of Leadership based on the worldviews of five religions. *The Leadership Quarterly Journal*, (16), (771- 806).
- Kumar, M. (2016). *Human relation theory: Elton Mayo*, Retrieved from: <http://politicsmania.files.wordpress.com/2016/19/humanrelation-theory-elton-mayo.pdf>.
- Kutanis, O. & Orue, E. (2015). The views of academic staff on psychological capital: A qualitative study in the Turkey. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 2(5), 1-9.

- Layard, R. (2005). *Happiness Lesson from anew science*. The Penguin Prees, New York.
- Lee Duckworth, A. Steen, T. & Seligman, M. (2005). Positive psychology in clinical practice, *Annn, Rev, Clin, psychol.*, 1, 629-651.
- Luthans, F. & Youssef, C. (2004). Human, Social, and now positive psychological capital management: investing un people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6) 695-706.
- Luthans, F. Youssef, C., & Avolio, J. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford, University Press.
- Luu, T. (2019). Relationship between benevolent Leadership and the well- being among employees with disabilities. *Journal of Business Research*, 99, 282-294.
- Marques, J., Dhiman, S. & King, R. (2007). *Spirituality in the workplace: What it is, why it matters, how to make it work for you*. Personhood press.
- Maslakei, A. Sesen, H. & Surucu, L. (2021). Multiculturalism, positive psychological capital and students' entrepreneurial intention. *Education Training*, 36(4), 597-612.
- Millard, M. (2011). *Psychological Nit Worth: Finding the Balance between Psychological Capital and Psychological Debt*. A dissertation presented to the Faculty of the Graduate College at the University of Nebraska in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Mortazavi, S. Yaziad, S. & Amani, A. (2012). The Role of the Psychological capital on Quality of work Life and Organizational Performance. *International Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), 206-217.

- Nabi, N. & Liu, Z. (2021). Benevolent paternalistic Leadership behavior and followers voice behavior and moderating role of followers power distance orientation. *International Journal of Research in Business and Social*, 10(3),156-176.
- Nikpay, I. Siadat, S. Hoveida, R. & Nilforooshan, R. (2014). A model for Investigating the impact of Faculty Members' Psychological Capital on Organizational Citizenship Behaviors in Universities. *International Journal of Management Sciences*, 12(6) 161-168/
- Norman, S. Avey, J. Nimnicht, J. & Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organization identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17.
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2021). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role psychological Capital? *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21.
- Pan, X. Qin, Q. & Gao, F. (2014). Psychological ownership, organization-based self-esteem and positive organizational behaviors. *Chinese Management Studies*, 8(1), 127-148.
- Pelletier, K. & Bligh, M. (2006). Rebounding from corruption: perceptions of ethics program effectiveness in a public sector organization. *Journal of Business Ethics*, 57(4),3 59-347.
- Peyton, P. (2008). *Happiness at work as Described by Nurse managers at Kelowna general Hospital*. [Master thesis] BSc in Nursing, university of Victoria, Canada.
- Pillay, K. (2012). *Happiness, Psychological capital and organizational citizenship behavior of employees in a financial institution in Durban*, [Unpublished Master's Thesis] South Africa, University of Kwazulu- Natal.

- Piva, D. (2019). *The Benevolent Leadership of Wonder Women: Leading through love of self and Humanity* (Doctoral dissertation, William James College).
- Planer, D. (2022). The relationship between benevolent leadership and affective commitment from an employee perspective. *PLoS ONE*, 17(3): e0264142. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264142>
- Poon, R. (2013). *The impact of securely attached and integrated Leadership on follower mental health and psychological capital*. Regent University.
- Rego, A. Sousa, F. Marques, C. & Cunha, M. (2012). Authentic Leadership promoting employees, psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- Richards, J. (2020). *The Relationship between Teachers psychological Capital and Caring School Leadership and Enabling School Structure*. Publication: Doctoral Dissertations and Projects.
- Rui, J. & xinqi, L. (2020). Trickle-down effect of benevolent leadership on unethical employee behavior: a cross-level moderated mediation model", *Leadership & Organization Development Journal*, 4 (6), 721-740.
- Sahar, N. Naz, S. Tasleem, I. Naz, R. & Kausar, S. (2013). Does Paternalistic Leadership lead to Commitment? Trust in Leader as moderator in Pakistan context, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1).
- Saher, N. Naz, S. Tasleem, I. Naz, R. & Kausar, S. (2013). Does paternalistic leadership lead to commitment? Trust in leader as moderator in Pakistani context. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 443- 455.
- Salim, A. (2023). A study of benevolent Leadership, e-HRM practices, and organizational performance in India's small and medium-sized enterprises. *Social Space Journal*, 23(2), 462-477, Oxbridge publishing House, United Kingdom.

- Santisi, G. Lodi, E. Magnano, P. Zarbo, R. & Zammitti, A. (2020). Relationship between psychological capital and quality of life: The role of courage. *Sustainability*, 12(13), 1-14.
- Sarwar, H. Nadeem, K. & Aftab, J. (2017). The impact of psychological capital on project success mediating role of emotional intelligence in construction organizations of Pakistan. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 1-13.
- Seligman, M. Steen, T. Park, N. & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60, (5), 410-421.
- Sen, S. & Bhattacharya, CH. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2) 225- 243. DOI: 10.1509/jmkr.38.2.225.18838
- Shaw, K. Tang, N. & Liao, H. (2020). Authoritarian- benevolent Leadership, moral disengagement, and follower unethical pro-organization behavior: An investigation of the effects of ambidextrous leadership. *Frontiers in psychology*, 11, 590.
- Sihag, P. & Sarikwal, L. (2014). Impact of psychological capital on employee engagement: A study of IT Professionals in Indian context. *Management Studies and Economic Systems*, 1(2), 127-139.
- Sihage, P. & Sarikwal, L. (2014). Impact of psychological capital on employee engagement: A study of TT professionals in Indian context. *Management studies and economic Systems*, 1, (2), 127-139.
- Simons, B. (2014). Organizational Characteristics of Happy Organizations, Work and Wellbeing, *A complete Reference Guide*, (3), John Wiley and sons, inc. New York.

- Sing, K. & Jha, D. (2008). Positive and Negative Affect, and Grit as predictors of Happiness and Life Satisfaction. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, special issue, Indian Institute of Technology, Delhi, 34 40-45.
- Smith, H. & Betz, N. (2000). Development and Validation of a scale of perceived social self- efficacy. *Journal of career Assessment*, 8(3), 283- 301.
- Snyder, C. Rand, K. King, E. Feldman, D., & Taylor, J. (2002). False hope. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 1003-1022.
- Song, R. (2020). *The Dampen Effect of psychological Capital on Adolescent Depression: A moderated Mediation Model*.
- Tan, J. zawawi, D. & Abdul Aziz, Y. (2016). Benevolent leadership and its organizational outcomes: Asocial exchange outcomes theory perspective. *International Journal of Economics and Management*, 10, (2), 343-364.
- Tasnim, Z. (2016). Happiness at workplace: building a conceptual framework, *World Journal of Social Sciences*, 6(2), 62-70.
- Tastan, S. Cucuk, B. & Isiacuk, S. (2020). Towards enhancing happiness at work with the lenses of positive organization behavior: The roles of psychological capital, social capital and organizational trust, 11(2)192-225.
- Tosten, R. Avci, Y. & Sahin, E. (2017). The Relations between the Organizational Happiness and the Organizational Socialization perceptions of Teachers: The sample of physical education and sport, *European Journal of Education Research*, 7(1), Eurasian Society of Educational Research, Turkey, 151-157.
- Vada, S. Prentice, C. Scott, N. & Hsiao, A. (2020). Positive psychology and tourist well-being: A systematic literature review. *Tourism Management perspectives*, 33, 1-14.
- Veld, M. & Alfes, K. (2017). HRM climate and employee well-being: comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16)2299-2318.

- Venkat, R. Gudivada, L. Vijaya, G. & Rama, G. (2017). A study on Factors of Workplace Happiness, *International Journal of Marketing and Financial Management*, 5.
- Wang, A. & Cheng, B. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 106-121.
- Warr, P. (2007). *Work happiness and unhappiness*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Waterman, A. Schwrtz, S. & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and education) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9, 41-79.
- Waters, L. Algoe, S. Dutton, J. Emmons, R. Fredrickson, B. Heaphy, E. & Strger, M. (2021). Positive psychology in a pandemic: buffering, bolstering, and building mental health. *The Journal of Positive Psychology*, 1-21.
- Wong, I., Lin, Z., & Esther Kuo, L. (2021). Restoring hope and optimism through staycation programs: an application of psychological capital theory. *Journal of sustainable tourism*, 31(1), 91- 110. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1970172>
- Wu, C. Kuo, C. Lin, C. Hu, W. Wu, C & Cheng, S. (2020). How does benevolent leadership lead to work- family enrichment? The mediating role of positive group affective tone. *Stress and Health*, 36 (4), 496- 506.doi: 10.1002/smi.2950.Epub2020 May 8.
- Wu, M. Huang, Xu., Li, C. & Liu, W. (2012). Perceived Interactional Justice and Trust- in- supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and Organization Review*. 8(1) 97- 121. Chinese. Doi:10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x.
- Xu, Q. Zhao, Y. Xi, M. & Zhao, S. (2018). Impact of benevolent Leadership on follower taking charge: Role of work engagement and role-breadth self-efficacy. *Chinese management studies*, 12(4)741-755.

- Yetmar, S. & Eastman, K. (2000). Tax practitioners ethical sensitivity: A model and empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 26(4), 271- 288.
- Yu Wu, T. Hu, CH. & Yu Jiang, D. (2012). Is subordinate's loyalty a precondition of supervisor's benevolent leadership? The moderating effects of supervisor's altruistic personality and perceived organizational support? *Asian Journal*, 4(), 155-159.
- Zhang, Y. Zhang, S. & Hua, W. (2019). The Impact of Psychological Capital and Occupational Stress on teacher burnout: Mediating role of coping styles. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 28(4), 339-349.
- Zhichen, X. Hong, Y. & Fan, Y. (2021). Benevolent Leadership and Team Creative Performance: Creative Self-Efficacy and Openness to Experience. *Front Psychol.* PMC8814504. doi:10.3389/fpsyg.2021.745991
- Zhou, Q. Mao, J. & Tang, F. (2020). Don't be afraid to fail because self-development and benevolent leadership as a boundary condition. *Front Psychol.* 11: 699. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00699>

ملحق رقم (1):



بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

حضرة المعلم/ة المحترم/ة

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية موسومة بـ " القيادة الخيرة وعلاقتها بالسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي"؛ وذلك لأغراض البحث العلمي للحصول على درجة الدكتوراه في برنامج القيادة والإدارة التربوية - جامعة الخليل- بإشراف الأستاذ الدكتور نبيل جبرين الجندي.

وعليه يأمل الباحث منكم التعاون في تعبئة الاستبانة، باعتبارها أداة الدراسة الرئيسية والإجابة عن فقراتها بدقة وموضوعية بما يعكس حقيقة وجهة نظركم؛ حتى تحقق الدراسة أهدافها علماً بأن المعلومات الواردة فيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

فواز فارس أبو رميلة التميمي

كانون ثاني / 2024م

القيادة الخيرة: الاهتمام الشامل من جانب القادة بالرفاهية الشخصية والأسرية لمرؤوسيهـم، وذلك من خلال ما يظهره هؤلاء القادة من نوايا وسلوكات حسنة تستهدف تحقيق الصالح العام.

السعادة التنظيمية: المواقف الإيجابية التي يعيشها الأفراد العاملون في منظماتهم، والتي تجعل منهم أكثر سعادة وأكثر إنتاجية وتفوقاً وتحفزهم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية.

رأس المال النفسي: الحالة الإيجابية للموظفين التي تتسم بثقتهم بقدراتهم الطبيعية في تعرضهم للمشكلات المختلفة التي تواجههم خلال عملهم.

فقرات الاستبانة

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى وضع إشارة (X) أمام المتغير الذي يوافق وضعك:

1. الجنس: ذكر () أنثى: ()
2. المؤهل العلمي: دبلوم () بكالوريوس: () دراسات عليا: ()
3. عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()
4. المديرية: الشمال () الجنوب: () الخليل: () يطا: ()

القسم الثاني: مجالات الدراسة

أولاً: القيادة الخيرة

يرجى وضع إشارة (X) في الحقل الذي يناسب وجهة نظرك.

1. **التحسس الأخلاقي:** ضرورة أخلاقية وأداة تستخدم في الأسلوب القيادي الحديث من قبل القادة لصنع القرارات الإيجابية والتي ترمي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	يراعي المدير أخلاقيات الوظيفة في عمله					
2	يهتم المدير بالقيم الأخلاقية الاجتماعية					
3	يتحمل المسؤولية عن أخطاء العمل					
4	تتوافق سلوكياته في العمل مع المبادئ الأخلاقية					
5	يفي بالوعود في عمله					
6	يحرص على النزاهة في تعامله					
7	يراعي النتائج الأخلاقية للقرارات					

2. **الاستغراق الإيجابي:** قابلية القائد لبناء مناخ من الإيجابية والتغيير المستمر وزيادة

الثقة بالنفس والقدرات والمهارات، من أجل تحديد مسار التغيير الإيجابي.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
8	يبث الرؤية الإيجابية عن المستقبل					
9	يعزز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين					
10	يوفر الفرص لتحقيق الإنجازات للمدرسة					
11	يشارك الزملاء في بناء رؤية نحو التغيير الإيجابي					
12	يتقبل الأفكار الجديدة من أجل الابتكار في المدرسة					

					13	يؤمن بقدراته للمساهمة بتحقيق التغيير في المدرسة
					14	لديه أساليب ابتكارية لحل المشكلات

(3) العمق الروحي: إيجاد الروحانية وتوفير أساليب تجلب السعادة والارتياح في مكان العمل وبناء جسر من التواصل بين القائد والتابعين.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
15	يضيء جواً من الروحانية في العمل					
16	يعزز البعد الروحي للزملاء في العمل					
17	يتعامل بلطف مع الزملاء لروحانيته					
18	يعتمد على الروحانية في تحقيق نتائج القرارات					
19	يدعم أواصر الترابط مع الزملاء في العمل					
20	يحرص على العطاء الدائم لروحانيته في العمل					
21	يعزز بيئة عمل تجلب السعادة					
22	يتبنى استراتيجيات تواصل تشعر بالسعادة					

(4) الاستجابة المجتمعية: أساليب يمارسها القادة الخيرون تهدف إلى حماية المجتمع وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض
23	يساهم في الأعمال الخيرية في المجتمع					
24	يدرك الدور المجتمعي الذي تؤديه الوظيفة					
25	يتصرف كقائد له تأثير مجتمعي					
26	يساعد الآخرين في إنجاز العمل					
27	يسعى للتغيير الإيجابي لدى العاملين					
28	يقدم مصالح المجتمع على مصالحه الشخصية					

					يتبنى شركات مع مؤسسات المجتمع الداعمة	29
--	--	--	--	--	---------------------------------------	----

ثانياً: السعادة التنظيمية

1. التأثير الإيجابي: عبارة عن إظهار المشاعر السعيدة التي يمكن أن تقود إلى تحسين الأداء، مثل الفرح والمتعة والفخر والتي تكون عكس التأثير السلبي والمشاعر المحزنة.

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
					1. الاستعداد	خلال فترة عملي الماضية بشكل عام كنت أشعر ب.
					2. البهجة	
					3. الحماس	
					4. الابتسامة	
					5. القناعة	
					6. النشاط	
					7. الإثارة	
					8. الفخر	

2. التأثير السلبي: عبارة عن العواطف التي تأتي من القلق والاكتئاب والاستياء، وهي تمثل المؤثرات السلبية وتشير إلى انخفاض السعادة.

أعراض بشدة	أعراض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	
					9. القلق	خلال الفترة الماضية عملي بشكله العام يجعلني أشعر ب.
					10. الانزعاج	
					11. الاكتئاب	
					12. الإحباط	
					13. الاضطراب	
					14. عدم الصبر	
					15. الهمّ	
					16. الملل	
					17. الأسى	
					18. النرفزة	
					19. التوتر	
					20. الغضب	

3. الإنجاز (القبول المرضي): عملية الإدراك المرتبطة بتطوير مهارات الأفراد العاملين والتقدم

في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
21. أعمل ما أحب القيام به					
22. أنجز المهام وفق إمكانياتي					
23. أتغلب على التحديات					
24. أطور القدرات المهمة					
25. انخرط في الأعمال الملائمة لقدراتي					
26. أعمل حسب الأفضل لي					
27. أتقدم بالأهداف التي رسمتها					
28. أحقق النتائج القيمة لي					

أنا في عملي.

ثالثاً: رأس المال النفسي

1. الكفاية الذاتية (الثقة): الثقة الذاتية لاستثمار الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
1	أشعر بالثقة في التعامل مع المشكلات					
2	أعرض أفكارى عند الاجتماعات دون تردد					
3	أقدم المعلومات للزملاء في العمل بثقة					
4	أتعامل مع سلوكيات الزملاء دون تمييز					
5	أشعر بثقة عند المشاركة في وضع أهداف العمل					
6	أشعر بدافع عال للإنجاز أثناء تنفيذ أدوارى					

2. الأمل: قابلية الفرد المدركة لاشتقاق المسارات؛ لتحقيق الأهداف ولتحفيز نفسه عن طريق قوة التفكير لاستعمال تلك المسارات.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
7	هناك بدائل عندي دائماً لحل المشكلات في المدرسة					
8	أحقق أهداف العمل المدرسي التي وضعتها					
9	أتطلع دائماً لتحقيق طموحاتي في العمل المدرسي					
10	أتعامل بمتابرة دائمة لحل مشكلات العمل المدرسي					
11	أبذل جهداً لإقناع الزملاء بالأفكار الجديدة					
12	أتوقع الأفضل عندما تكون الأمور غير مستقرة في المدرسة					
13	أبذل جهداً في تطبيق التجارب الجديدة حتى لو كان فيها مجازفة					

3. التفاؤل: ميل عام للأفراد لتوقع الأحداث الإيجابية والنتائج المفضلة أن تحدث في المستقبل بشكل أكثر تكراراً من الأحداث السلبية.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض بشدة
14	أتعامل بإيجابية مع الأمور غير المؤكدة في العمل المدرسي					
15	أنظر الى الجوانب المشرقة في مجال عملي المدرسي					
16	أمتلك عدة طرق لتحقيق أهداف العمل المدرسي الحالية					
17	أعتقد أن العمل الصعب أساساً للنجاح					
18	أتصور دائماً عدم حدوث شيء سيئ في العمل المدرسي					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
19	أرى نفسي ناجحاً في عملي المدرسي					

4. المرونة: قابلية الفرد أن يكون قوياً عند التعرض للضغط أو التغير الكبير.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
20	أعمل دائماً على الحد من المشاعر السلبية					
21	لدي المقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة					
22	أتجاوز صعوبات العمل المدرسي باقتدار					
23	أواجه ضغوط العمل المدرسي برحابة صدر					
24	يمكنني التعامل مع عدة أمور في وظيفتي في نفس الوقت					
25	أتعامل بإيجابية مع مختلف سلوكيات زملاء في العمل					

شكراً لحسن التعاون



بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الدكتور/ة المحترم/ة

الموضوع: تحكيم الاستبانة

تحية طيبة وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية موسومة بـ " القيادة الخَيْرَة وعلاقتها بالسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي " ؛ وذلك لأغراض البحث العلمي للحصول على درجة الدكتوراه في برنامج القيادة والإدارة التربوية - جامعة الخليل-، بإشراف الأستاذ الدكتور نبيل جبرين الجندي.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة عملية واختصاص معرفي علمي، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجياً من حضرتكم التكرم بالعمل على تحكيمها، وإبداء رأيكم وملاحظاتكم العلمية، والتي ستعمل على تصويبها وتقويمها؛ لتحقيق الأهداف البحثية التي وضعت من أجلها، وقياس ما وضعت لقياسه من خلال الحذف أو الإضافة أو التعديل والتغيير أو ما ترونه مناسباً.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

فواز فارس أبو رميلة التميمي

1444هـ - 2024م

ملحق رقم (3): جدول أسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	أ.د محمد شاهين	1
الجامعة الأردنية	أ.د خالد سرحان	2
جامعة القدس المفتوحة/ طولكرم	أ.د يوسف عواد	3
جامعة القدس المفتوحة/ دورا	أ.د حكم حجة	4
الجامعة العربية الأمريكية	أ.د. شريف أبو كرش	5
جامعة الخليل	د كمال مخامرة	6
جامعة الخليل	د إبراهيم أبو عقيل	7
جامعة الخليل	د صلاح الزرو	8
جامعة فلسطين التقنية	د حسام القاسم	9

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة موجهة لمديرية تربية الخليل

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م خ/132 ت/2023

Date

التاريخ : 2023/12/13

الأستاذ عاطف الجمل المحترم

مدير مديرية التربية والتعليم - الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يرجى العلم أن الطالب فواز فارس أبو رميلة الرقم الجامعي (22119127) ملتحق ببرنامج الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، وهو في طور جمع المعلومات لأطروحته بعنوان:

القيادة الخيرة وعلاقتها بالسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي

للتكرم بمساعدته في تسهيل مهمته لجمع المعلومات اللازمة لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو

عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة موجه لمديرية تربية جنوب الخليل

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م غ/ت 130/2023

Date

التاريخ : 2023/12/13

الأستاذ ياسر صالح المحترم

مدير مديرية التربية والتعليم - جنوب الخليل

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يرجى العلم أن الطالب فواز فارس أبو رميلة الرقم الجامعي (22119127) ملتحق ببرنامج الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، وهو في طور جمع المعلومات لأطروحته بعنوان:

القيادة الخيرة وعلاقتها بالسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي

للتكرم بمساعدته في تسهيل مهمته لجمع المعلومات اللازمة لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو

عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (6): كتاب تسهيل مهمة موجهة لمديرية تربية شمال الخليل

HEBRON UNIVERSITY		جامعة الخليل	
Ref.	بسم الله الرحمن الرحيم	الرقم : م خ/131 ت/2023	
Date		التاريخ : 2023/12/13	
الأستاذ محمد الفروخ المحترم مدير مديرية التربية والتعليم - شمال الخليل			
الموضوع: تسهيل مهمة			
تحية طيبة وبعد،، يرجى العلم أن الطالب فواز فارس أبو رميلة الرقم الجامعي (22119127) ملتحق ببرنامج الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، وهو في طور جمع المعلومات لأطروحته بعنوان: القيادة الخيرة وعلاقتها بالسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي للتكرم بمساعدته في تسهيل مهمته لجمع المعلومات اللازمة لإعداد الدراسة. شاكرين لكم حسن تعاونكم.			
د. صلاح الزرو  عميد كلية التربية رئيس لجنة الدراسات العليا			
P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine URL : http // www.hebron.edu		ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين تلفون : 970 (0)2-222-0995 فاكس : 970 (0)2-222-9303	

ملحق رقم (7): كتاب تسهيل مهمة موجه لمديرية تربية يطا

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم : م خ/133 ت/2023

Date

التاريخ : 2023/12/13

الأستاذ ياسر محمد المحترم

مدير مديرية التربية والتعليم - يطا

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يرجى العلم أن الطالب فواز فارس أبو رميلة الرقم الجامعي (22119127) ملتحق ببرنامج الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، وهو في طور جمع المعلومات لأطروحته بعنوان:

القيادة الخيرة وعلاقتها بالسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي

للتكرم بمساعدته في تسهيل مهمته لجمع المعلومات اللازمة لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو

عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (8): كتاب تسهيل مهمة موجه لوزارة التربية والتعليم

HEBRON
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم : م خ/1/ت/2024

Date

التاريخ : 2024/01/14

سعادة الدكتور محمد مطر المحترم
مدير مركز البحث والتطوير/ وزارة التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

يرجى العلم أن الطالب فواز فارس أبو رميلة الرقم الجامعي (22119127) ملتحق ببرنامج الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، وهو في طور جمع المعلومات لأطروحته بعنوان:

القيادة الخيرة وعلاقتها بالسعادة التنظيمية ورأس المال النفسي

للتكرم بمساعدته في تسهيل مهمته لجمع المعلومات اللازمة لإعداد الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

د. صلاح الزرو

عميد كلية التربية

رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine
URL : [http // www.hebron.edu](http://www.hebron.edu)

ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين
تلفون : 970 (0)2-222-0995
فاكس : 970 (0)2-222-9303