



كلية الدراسات العليا

برنامج الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية

**Ethical leadership and its relationship to Job Immersion
and Morale**

إعداد:

أمارات تيسير جبر صفية

إشراف:

د. كمال خليل مخامرة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية

جامعة الخليل

1446هـ - 2024م

إجازة الأطروحة

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية

إعداد الطالبة:

أمارات تيسير صفية

إشراف:

د. كمال خليل مخامرة

نُوقِشت هذه الرسالة يوم 24/10/2024 م، وأُجيزت بتاريخ 24/10/2024 م من أعضاء

لجنة المناقشة الآتية:

التوقيع

الأسماء

مُشرفاً رئيساً

د. كمال خليل مخامرة

ممتحناً داخلياً

د. إبراهيم أبو عقيل

ممتحناً خارجياً

د. رجاء العسيلي

ممتحناً خارجياً

د. مجدي زامل

الخليل - فلسطين

1446هـ / 2024م

الإهداء

إلى من جعلتني أواجه كل التحديات، ومن شاركتني حزني وفرحي، وشهدت كل التحديات التي سعت لكسري، وساعدتني لأحقق كل ما أنا عليه الآن، إليها منبع الحنان، أُمي الغالية.

إلى من منحني القوة والعزيمة إلى ملجئي بعد الله، والدي الغالي.

إلى الضمادات، والضمانات، والضروريات في حياتي، أخواتي الغاليات.

إلى سندي وعزوتي، أخوتي الغاليين.

إلى عضدي وسندي واتكاء روحي، زوجي الغالي يوسف.

إلى صديقتي وخالتي الغالية، والرفيقة منذ نعومة أظفاري، من رافقتني بدعواتها طول فترة دراستي، خالتي الغالية سمر.

إلى صديقتي وأختي وتوأم روحي التي لم تلدها أُمي، من قبضت علي كفي، ورددت علي مسمعي: أنت لها، وواثقة بأنك ستصلين إلى القمة، صديقتي الغالية ميادة.

إلى صديقتي الغالية التي كانت بجانبني طوال فترة تعليمي، داعية لي، مؤمنة بأني لها وسأنالها، صديقتي الغالية نبال.

إلى صديقتي الغالية التي كانت عوناً وسنداً لي عند أي استفسار أو سؤال، ولم تبخل علي بدقيقة واحدة من وقتها، صديقتي الغالية مينا.

إلى الأساتذة الكرام الذين بذلوا الجهد من أجل وصول هذه الأطروحة إلى النور.

إلى كل من قدم لي يد العون، وسهل لي دربي.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الباحثة: أمارات تيسير صفية

شكر وتقدير

الحمد لله، رب العالمين، حمداً طيباً مباركاً. هو الذي أنار لنا سبيل العلم بعد ظلمات الجهل. ونسأل الله أن يصلي ويسلم على سيد الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد، وعلى آله وصحبه الكرام جميعاً.

يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعتي جامعة الخليل العريقة التي جمعتنا، واستقبلتنا، واحتضنتنا كأبنائها، وزودتنا من ينابيع المعرفة حتى وصلنا إلى هذا الإنجاز، كما أتقدم بوافر العرفان، وجزيل الشكر والتقدير إلى معلمي الأول ومشرفي الدكتور كمال مخامرة _المحترم_ على جهوده المبذولة ومرافقتي في هذه الأطروحة.

كما أشكر كل من قدم لي فائدة ومعرفة وعلماً في هذا الصرح العظيم من أعضاء هيئة تدريسية وطلبة.

الباحثة: أمارات تيسير صافية

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الرسالة
ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
د	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
س	ملخص الدراسة باللغة العربية
ص	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مدخل الدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	حدود الدراسة

9	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	الإطار النظري
32	الدراسات السابقة
52	التعقيب على الدراسات السابقة
39	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
56	منهجية الدراسة
56	مجتمع الدراسة وعينتها
60	أدوات الدراسة وخصائصها
61	صدق أدوات الدراسة
68	متغيرات الدراسة
68	إجراءات الدراسة
69	المعالجة الإحصائية
70	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
71	نتائج السؤال الأول
76	نتائج السؤال الثاني
81	نتائج السؤال الثالث
84	نتائج السؤال الرابع

87	نتائج السؤال الخامس
91	نتائج السؤال السادس
93	نتائج السؤال السابع
94	نتائج السؤال الثامن
95	نتائج السؤال التاسع
106	نتائج السؤال العاشر
107	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
108	مناقشة نتائج السؤال الأول
110	مناقشة نتائج السؤال الثاني
111	مناقشة نتائج السؤال الثالث
113	مناقشة نتائج السؤال الرابع
114	مناقشة نتائج السؤال الخامس
116	مناقشة نتائج السؤال السادس
117	مناقشة نتائج السؤال السابع
118	مناقشة نتائج السؤال الثامن
118	التوصيات
120	المراجع
131	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.	مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.	57
2.	عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.	58
3.	توزيع العينة المستخدمة في الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.	59
4.	معاملات الارتباط لفقرات مقياس القيادة الأخلاقية والمجال الخاص بها، وبالدرجة الكلية للمقياس	62
5.	معاملات ارتباط الفقرات ضمن مقياس الروح المعنوية بالمجالات ذات الصلة، وبالدرجة الكلية للمقياس.	63
6.	معاملات الارتباط للفقرات المدرجة في مقياس الانغماس الوظيفي ضمن المجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حسابها مع المجموع الكلي للدرجة العامة للمقياس	64
7.	معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا.	66
8.	درجات احتساب مستوى كل مقياس من مقاييس الدراسة.	68
9.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية وعلى المقياس ككل.	71
10.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات القيادة الأخلاقية المتعلقة بالمعلمين.	72
11.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات القيادة الأخلاقية نحو الطلبة.	73
12.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات	74

	القيادة الأخلاقية نحو المهنة.	
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه.	.13
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الانغماس الوظيفي وعلى المقياس ككل.	.14
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال النشاط والحماس.	.15
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال التفاني.	.16
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال الانهماك.	.17
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مقياس الروح المعنوية للمعلمين وعلى المقياس ككل.	.18
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).	.19
86	تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) لمقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).	.20
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الانغماس الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي،	.21

	والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).	
89	تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) لمقياس الانغماس الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).	.22
91	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس الانغماس الوظيفي تعزى إلى متغير: (عدد سنوات الخدمة).	.23
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الروح المعنوية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).	.24
93	تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) على مقياس الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).	.25
94	قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الانغماس الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.	.26
95	قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين.	.27

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
132	الاستبانة في صورتها الأولية.	1
138	الاستبانة في صورتها النهائية.	2
145	قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة.	3
146	قائمة المحكمين الخاصة بالتصور المقترح	4

ملخص الدراسة

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية

إعداد الباحث:

أمارات تيسير صفية

إشراف:

د. كمال خليل مخامرة

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. جُمعت البيانات من عينة قوامها 355 معلماً ومعلمة، اختيروا عبر أسلوب العينة العشوائية الطبقية خلال الفصل الدراسي الأول للسنة الأكاديمية 2024/2023. اعتمدت الدراسة على منهجية وصفية ارتباطية، وتم تطوير ثلاث استبانات لقياس مدى ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية، ودرجة الانغماس الوظيفي، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، مع التحقق من صدقية وثبات أدوات القياس المستخدمة.

أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية في النقب جاء بتقدير مرتفع من قبل العينة. كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة حول ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى إلى المتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وأشارت النتائج إلى أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً، ولم تُلاحظ فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للجنس أو المؤهل العلمي. ومع ذلك، وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على سنوات الخدمة، حيث كان الانغماس الوظيفي لصالح المعلمين الذين يتمتعون بخبرة تقل عن 5 سنوات. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والانغماس الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين كان مرتفعاً، ولم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي أو سنوات الخدمة، ولكن كانت هناك فروق

دالة إحصائيًا بناءً على النوع الاجتماعي لصالح الذكور. كما وُجدت علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الأخلاقية ومستوى الروح المعنوية.

بناءً على هذه النتائج، تم تقديم تصور مقترح لسبل المحافظة على ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب، مع توصيات تشمل: تشجيع مديري المدارس على مواصلة ممارسة القيادة الأخلاقية لما لها من تأثير إيجابي على الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التربوية، والحفاظ على مستوى الانغماس الوظيفي المرتفع لدى المعلمين وتعزيزه، والحفاظ على مستوى الروح المعنوية المرتفع لدى المعلمين وتعزيزه.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الانغماس الوظيفي، الروح المعنوية.

Ethical Leadership and Its Relationship to Job Immersion and Morale

Prepared by: Amarat Taysir Safiya

Supervised by: Dr. Kamal Khalil Makhamreh

Abstract

The study aimed to examine the ethical leadership of primary school principals in the Negev region and its impact on teachers' work Immersion and morale from their viewpoint. A total of 355 teachers from primary schools in the Negev participated, chosen through stratified random sampling in the first semester of the 2023/2024 academic year. The research utilized a correlational descriptive approach, creating three questionnaires to assess the ethical leadership of school principals, teachers' work Immersion, and morale. These instruments were validated and deemed reliable.

The findings revealed that primary school principals in the Negev were perceived as having a high level of ethical leadership according to the sample. Furthermore, there were no statistically significant differences in how participants rated their principals' ethical leadership when considering factors such as gender, educational qualifications, and years of service.

Additionally, the findings indicated a notably high level of work Immersion among educators, with no statistically significant variations attributable to gender or educational attainment. Nonetheless, significant discrepancies emerged concerning years of service, predominantly benefiting teachers with less than five years of professional experience. Moreover, the study demonstrated a positive correlation between the practice of ethical leadership and the degree of work Immersion.

In addition, the study's results revealed a high level of morale among teachers, with no statistically significant variations concerning their educational qualifications or length of service. Nevertheless, significant differences were observed regarding gender, with males exhibiting higher morale. Furthermore, the research identified a positive correlation between ethical leadership and elevated morale levels. Based on previous results from these findings, a proposed framework has been articulated to augment ethical leadership among primary school principals in the Negev region. The recommendations emphasize several key strategies: firstly, the continuous practice of ethical leadership by school principals should be encouraged, given its beneficial impact on school performance and the attainment of educational objectives. Secondly, it is crucial to preserve and elevate the high degree of work engagement demonstrated by teachers. Lastly, attention should be directed towards sustaining and potentially enhancing the already high levels of teacher morale.

Keywords: Ethical leadership, work Immersion, Morale, Elementary Schools in The Negev.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام

المقدمة:

تسعى المنظمات اليوم إلى التأقلم مع المتغيرات العالمية والمحلية عن طريق مواجهة التحديات المواقبة لهذه المتغيرات والتكيف معها، لتحقيق هذا الهدف، تعتمد المنظمات على مواردها البشرية. ومع ذلك، من الصعب على الموظفين أن يساهموا بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم يكونوا راضين عن أسلوب القيادة المعتمد من قبل منظماتهم؛ حتى يتمكنوا من مبادلتها بأداء يحقق الأهداف بفاعلية، وفي ظل التطورات المتسارعة أصبحت حقيقة أهمية الموارد البشرية أكثر وضوحًا من ذي قبل، وازداد إدراك المنظمات لهذه الحقيقة، وتجسد ذلك في تبني أنماط القيادة، التي من شأنها أن تزيد من طاقة الموارد، وانغماسهم في عملهم، وتزيد تبعًا من فعالية المنظمة، ومن أجل استمرار تلك الفعالية لابد من توفير قيادة مؤثرة في العاملين.

لقد نال موضوع القيادة اهتمامًا واسعًا من قبل الباحثين في مجال علم الإدارة؛ لأن نجاح المنظمة مرهون بدرجة كبيرة بقيادتها، فالمنظمة تحقق أهدافها وغاياتها بواسطة قيادة إيجابية واعية ومدركة لمبدأ الخدمة والمصلحة المشتركة لكل من الرئيس والمرؤوس، فهي بحاجة إلى قيادة تخدمهم، وتهتم بتقديم الدعم المطلوب للعاملين، وتعزز من ثقتهم بأنفسهم، وتتمحور حول مصلحة العاملين أكثر من مصلحة قادته، فسلوك القائد الأخلاقي يرفد المنظمة بعوامل القوة والحيوية والتقدم، ويؤثر في دافعية الأفراد واتجاهاتهم نحو المنظمة، ومدى إذعانهم لقراراته وتوجيهاته في العمل (Bagiyanik & Can, 2017)، وتؤدي القيادة الأخلاقية دورًا مهمًا في تحسين جودة حياة العمل، عن طريق ما توفره من مناخ عمل إيجابي يقوم على الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين. (نعمان، 2020)

أشار برينس (Brince, 2006) إلى أهمية القيادة الأخلاقية في جميع المجالات، وخاصة في الإدارات المدرسية، حيث يعتمد مستقبل المجتمع على وجود قادة قادرين على ممارسة قيادة قوية تهدف إلى خدمة الآخرين. يتوقف نجاح القادة المدرسيين في مهامهم على التزامهم الأخلاقي بتحقيق أهداف المدرسة. كما أن حرص القيادة الأخلاقية على تقديم الدعم اللازم

لمواردها البشرية يسهم بشكل كبير في تحقيق استقرار الموظفين وكسب ولائهم، ويعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة. هذا بدوره يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة انغماسهم في وظائفهم.

والانغماس الوظيفي للمعلم يقصد به ارتباطه سيكولوجيًا مع المدرسة التي ينتمي إليها، وولائه إليها، وإيمانه بقيمتها، وإحساسه بالاندماج التام في العمل، يتجسد هذا الانسجام في مراحل متعددة يمر بها الأفراد خلال مسيرتهم المهنية، ويتوجب على المسؤولين التعرف عليها لتحقيق رضا دائم في العمل (البليسي، 2003). وبما أن المدرسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، فإن نجاحها واستمراريتها يعتمد بالدرجة الأولى على العاملين فيها، ومن بينهم المعلمون. لذا، ينبغي التأكد من رضاهم عن عملهم، حيث إن رضا المعلم يساهم في تعزيز ولائه للمدرسة، مما يؤدي إلى انتمائه لها وزيادة انغماسه في العمل، وبالتالي تحسين أدائه بشكل ملحوظ.

يعدّ القائد التربوي هو المسؤول عن تحفيز الروح المعنوية ورفعها لدى المعلمين، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفاعلية، عن طريق تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم المختلفة، كما أن لارتفاع الروح المعنوية أو انخفاضها الأثر الواضح في الأداء ونتائجه، حيث إنها تعدّ مقياسًا لفاعلية المعلمين وكفاءتهم، وتتأثر الروح المعنوية بالنمط القيادي والسمات الشخصية للقائد التربوي K وعلى الرغم من العوامل المختلفة التي تساهم في رفع معنويات المعلم، لم يظهر عامل واحد أكثر أهمية من نمط القيادة الذي يمارسه مدير المدرسة (Roncesvalles , Gaerlan & 2020)، فالقيادة الأخلاقية في المدرسة توفر الظروف الملائمة لتطوير مهارات المعلمين وتحسينها عن طريق الاستماع والرعاية والاهتمام والمساعدة، والتخلي بالتعاطف، والتصرف بصدق وشفافية معهم، والاستماع إلى أفكارهم، واحترام مشاعرهم، وإظهار التقدير والفهم لهم، مما يرفع روحهم المعنوية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المعروفة بفعاليتها، حيث تترك تأثيرات إيجابية على سلوك الموظفين، وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات، مثل دراسة درادكة والمطيري (2017)، والعتيبي (2013)، والعرايضة (2012)، وجينفر (2017). كما تتضمن القيادة

الأخلاقية عدة أبعاد، منها: الصفات الشخصية الأخلاقية، والممارسات الإدارية الأخلاقية، والعمل بروح الفريق، والعلاقات الإنسانية، والتي تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية والإنجاز الوظيفي.

إن ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية تعزز من تلبية الحاجات الفردية للمعلمين في بيئة العمل، وهي المحددات الأساسية للانغماس الوظيفي. كما تسهم بشكل كبير في تحقيق استقرار المعلمين وكسب ولاءهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء للمدرسة ويؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة انغماسهم في وظائفهم. يُشير الانغماس الوظيفي إلى الدرجة التي يلتزم بها المعلم تجاه المدرسة، وله تأثير عميق على كيفية أدائه طوال فترة خدمته فيها.

شهد سلوك الانغماس الوظيفي في الآونة الأخيرة اهتمامًا متزايدًا في النقاشات التعليمية ضمن الدوائر البحثية، خاصة فيما يتعلق بأهمية تزويد المدارس بمعلمين يتسمون بالإخلاص في أدائهم الوظيفي. يعتمد التدريس الفعّال على المعلمين المهرة الذين يمتلكون مستويات عالية من الدافعية، مما يمكّنهم من الاندماج بشكل فعّال في العمل على المستويين المعرفي والوجداني. يبرز هذا الأمر بشكل واضح من خلال الشعور بالفخر بالعمل في البيئة المدرسية والرضا الوظيفي الذي يتحقق من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية، علاوة على الشعور بالارتباط العاطفي بين الأفراد. ويُعتبر السلوك القيادي الأخلاقي أحد السبل الفاعلة في تعزيز هذا النوع من الانغماس.

يعدّ القائد التربوي القادر على رفع الروح المعنوية أكثر قدرة على تدعيم مركز المؤسسة التربوية اتجاه التحديات والتغيرات التي تواجهها، ومقابلة هذه التحديات، وتنمية روح الإنجاز، وتطوير الأداء، فنجد القائد التربوي يقوم بعملية التوجيه، وإدارة السلوك الإنساني، وتنمية التعاون بين أفراد المؤسسة التربوية ككل، لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التعليمية، تنمية الروح المعنوية لفريق العمل تُعتبر من المكونات الأساسية والضرورية لعملية التوجيه التي يضطلع بها القائد التربوي، حيث إن عملية رفع الروح المعنوية ركيزة أساسية للسلوك الفعال، والقائد هنا مسؤول عن تحفيز العاملين في المؤسسة التعليمية بكل كفاءة وفاعلية، وضمان ارتباط أهداف العاملين في المؤسسة بالأهداف العامة لها، وهناك دور فعّال للقيادة والاتصال، وكذلك المناخ التنظيمي والسلوكي السليم، وتطور العلاقات داخل المنظمة، وبناء الثقة المتبادلة بين الفريق،

جميعها أمور كفيلة برفع الروح المعنوية لديهم، وعندما تتوافر فرص الاتصال الشخصي والمباشر داخل الهيكل التنظيمي، وعند تفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات، ودعم الأفراد العاملين وتشجيعهم أثناء عملية اتخاذ القرار، وعندما تكون القيادة عادلة ومعتدلة، كلها أمور لها الأثر الأكبر في رفع الروح المعنوية (Radwan,2013).

تشير الأبحاث في العالم العربي إلى وجود فجوة كبيرة في دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية ومستوى الانغماس الوظيفي والروح المعنوية. بناءً عليه، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف هذه العلاقة من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية في منطقة النقب.

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية، وذلك بناءً على متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الابتدائية في النقب لمستوى انغماسهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الابتدائية في النقب لمستوى روحهم المعنوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

السؤال السابع: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين؟

السؤال الثامن: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين؟

السؤال التاسع: ما التصور المقترح لسبل المحافظة على ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب؟

السؤال العاشر: ما مدى ملائمة التصور المقترح لسبل المحافظة على ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات معلمي المدارس الابتدائية في النقب لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات معلمي المدارس الابتدائية في النقب لمستوى انغماسهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات معلمي المدارس الابتدائية في النقب لمستوى روحهم المعنوية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب للقيادة الأخلاقية من منظور المعلمين.

2. الكشف عن دلالة الفروق في استجابات معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية، آخذين في الاعتبار تأثير متغيرات مثل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

3. يتمثل الهدف من هذا البحث في دراسة مستوى الانغماس الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الابتدائية في منطقة النقب، وذلك من خلال استقصاء آراء المعلمين أنفسهم حول هذه الظاهرة.

4. الكشف عن دلالة الفروق في استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية في النقب لمستوى انغماسهم تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

5. فحص مستوى الروح لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم.

6. الكشف عن دلالة الفروق في استجابات المعلمين في المدارس الابتدائية في النقب لمستوى روحهم المعنوية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

7. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين. يركز البحث على تحديد مدى تأثير قدرات القيادة الأخلاقية للمديرين على تفاني المعلمين في عملهم والتزامهم المهني، ويُسعى من خلاله إلى تقديم فهم أعمق لآليات تعزيز بيئة مدرسية فعالة وأكثر إنصافاً.

8. تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة الارتباطية بين مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين. تسعى الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين السلوك القيادي الأخلاقي للمديرين وبين تحفيز وحماس المعلمين في عملهم.

9. إعداد تصور مقترح حول الأساليب الممكنة لتعزيز واستدامة ممارسة القيادة الأخلاقية بين مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب.

10. الحكم على مدى ملائمة التصور المقترح لسبل التعزيز والمحافظة على ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة النظرية والتطبيقية فيما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تبرز أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على قضية تتسم بالأهمية، حيث تعدّ الدراسة على حد علم الباحثة من المحاولات البحثية القليلة التي تحاول الكشف عن القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب، وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين.

2. تأمل الباحثة أن تسهم الدراسة الحالية في إضافة مادة علمية ذات أهمية للمكتبة العربية، والباحثين المهتمين في هذا المجال، وفي إثراء المعلومات البحثية في هذا المجال.

3. قد تكون الدراسة محفزة للباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والكتابات حول متغيرات الدراسة.

4. حاجة القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم إلى مثل هذه الدراسات التي تشكل محوراً أساسياً في العملية الإدارية، إذ تسلط الضوء على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد مديري المدارس الابتدائية بمعلومات عن أهمية جودة القيادة الأخلاقية والأثر الذي تحدثه، والذي ينعكس بدوره على التعامل بشكل علمي ومهني.
2. تأمل الباحثة أن تسهم النتائج والتوصيات التي ستحققها هذه الدراسة في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى مديري المدارس في موضوعات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين.
3. إفادة الباحثين والمهتمين في مجال التعليم، بإجراء دراسات مماثلة بناءً على نتائج الدراسة وتوصياتها.

حدود الدراسة:

تتحدّد الدراسة الحاليّة في إطار الحدود والمحدّدات الآتية:

1. الحدود الزمنية: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2023-2024).
 2. الحدود المكانية: تم تحديد النطاق المكاني للدراسة الحالية بحيث يقتصر على المدارس الابتدائية الواقعة في منطقة النقب.
 3. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب.
- الحدود المفاهيمية: تم دراسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الأخلاقية: هي السلوكيات المتعلقة بالخصائص الأخلاقية الملائمة، مثل: الصبر، والأمانة، والإيثار، والنزاهة، وهي تصدر عن القيادات بهدف إحداث تعديل وتحسين وتعزيز لسلوكيات العاملين في المنظمة، عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية. (كريم، 2012: 54)

يُعرّف إجرائياً بأنه المتوسط الذي تحقّقه عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات مقياس القيادة الأخلاقية المُخصّص لهذا الغرض.

الانغماس الوظيفي: يُعرّف الانغماس الوظيفي على أنه مستوى الارتباط والمشاركة الفعالة في

العمل، حيث يتجلى من خلال ما يشعر به الفرد من اندماج عاطفي وذهنّي وجسدي مع

مسؤولياته المهنية. يعرف الزبيدي (2017:67) مفهوم الانغماس بالنسبة للمعلمين بصفته مدى قدرتهم على التفاعل مع الأنشطة والممارسات التعليمية، ومدى ما تثيره هذه الأنشطة فيهم من مشاعر السعادة وعمق الارتباط.

يُعرّف إجرائيًا على أنه المدى الذي يحققه أفراد عينة الدراسة من خلال استجاباتهم على بنود مقياس الانغماس الوظيفي الذي تم تصميمه خصيصًا لهذا الغرض. **الروح المعنوية:** هي مجموعة من الجوانب النفسية والعقلانية والانفعالية والشخصية التي تحفز الفرد على التعاون مع أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها لتحقيق أهدافها. وتعتبر الروح المعنوية مهمة لأنها تساهم في تلبية احتياجات الفرد، مما يؤدي إلى تحقيق حالة من الرضا. (Balawi,2014:97)

تُعرّف إجرائيًا بالمستوى الذي يبلغه المشاركون في الدراسة من خلال استجاباتهم لبنود مقياس الروح المعنوية الذي وضع خصيصًا لتحقيق هذا الهدف.

الفصل الثاني:

الاطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول: الإطار النظري.

القسم الأول: القيادة الأخلاقية

القسم الثاني: الانغماس الوظيفي

القسم الثالث: الروح المعنوية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة

يعرض هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة، ويدرس الجزء الأول منه أهم

موضوعات الدراسة، وهي: القيادة الأخلاقية، والانغماس الوظيفي، والروح المعنوية، أما الجزء الثاني منه فيتناول الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة، وتتضمن دراسات عربية وأجنبية، وفي نهاية الفصل جرى التعقيب على الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري

القسم الأول: القيادة الأخلاقية:

تضطلع القيم الأخلاقية التي يعتنقها القائد بدور محوري في توجيه سلوكه وتحديد الخيارات المتاحة أمامه في السياقات الإدارية. تُعرّف الأخلاق بأنها العلم الذي يدرس مفهوم الخطأ والصواب، أو الخير والشر، وتُعتبر هذه ميزة متجذرة في الطبيعة البشرية. يستند القائد في توجيه أفعاله إلى مجموعة من القيم والأخلاقيات والمعتقدات التي يعتنقها، مما يضمن انسجام أفعاله مع قناعاته الراسخة. يتم تعريف الأخلاق تُمثّل مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع أداة لتحديد ما هو جيد وما هو سيئ، وكذلك بين الحقيقة والزيف. بناءً على ذلك، تركز الأخلاق على تقديم إطار عمل يوضح الصواب والخطأ في السلوك البشري، حيث تقوم الأخلاقيات بتوفير دليل استرشادي من خلال معاييرها وقيمتها، الذي يحدد الأنشطة المقبولة أو غير المقبولة اجتماعيًا، مما يمنح الأفراد القدرة على التمييز بين الممارسات الأخلاقية وغير الأخلاقية. (نجم، 2000:18)

يشير الطراونة (2012) إلى أن الأخلاق تتميز بمجموعة من الصفات، منها: أنها خصائص راسخة في النفس، وشاملة لما هو حسن وقبيح من الأعمال. كما تعكس القدرة على القيام بالأعمال الصالحة أو السيئة، وتتصل بأفعال الفرد، سواء كانت خيراً أو شراً. بالإضافة إلى ذلك، فإن الأخلاق ترتبط بالسلوك الظاهر والنوايا الباطنة، وتشمل سمات فطرية وأخرى مكتسبة.

وقد ظهر مفهوم القيادة الأخلاقية من مفهوم أخلاقيات الإدارة، والتي يعرفها (الكبير، 2016) بأنها القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة تسهم بشكل فعال في تعزيز تنمية المجتمع وازدهاره، عبر اتصاف القائد بالسمات، والمهارات، والأنماط القيادية، والقدرات الموقفية، بحيث ينجح في تحقيق مصالح مختلف الأطراف بصورة متوازنة، تراعي الأبعاد الأخلاقية والقانونية.

يعرفها (عابدين وآخرون، 2012) بأنها ممارسة سلوك قيادي مناسب، عن طريق الالتزام بالمعايير المعتمدة في السلوكيات الفردية للقائد، وكذلك الالتزام بمعايير العلاقات بين الأفراد في بيئة العمل، وترويج ذلك الالتزام بين العاملين، يتعلق التأثير على العاملين بتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، وبتأسيس بيئة تنظيمية مثمرة تتسم بالالتزام بالمعايير الأخلاقية، في حدود ما تسمح به القوانين واللوائح المعمول بها. (الطراونة، 2010)

ويرى (الدجاني، 2020) أن القيادة الأخلاقية تكمن في امتلاك القائد القدرة على التأثير ضمن ظروف معينة، من أجل تحقيق أهداف محددة. وحدد (القحطاني، 2016) أن تعريف القيادة الأخلاقية ينطلق من المعايير الآتية: القائد الأخلاقي يعدّ قدوة للعاملين، ويبرر سلوكه من خلال الإقناع، ويعمل على صياغة منظومة المعايير الأخلاقية.

وترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية تكمن في قدرة القائد على التأثير في العاملين بما يمتلكه من صفات حسنة، وأعمال مقبولة، تتفق مع المعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع.

مصادر القيادة الأخلاقية:

للقيادة الأخلاقية مصادر عديدة، ومن أبرزها:

1. المصدر الديني: يلعب الإيمان دورًا جوهريًا في تشكيل رقيب داخلي قوي للفرد. في حين

يمكن للمهني التلمص من الرقابة السياسية أو الاجتماعية أو القانونية، فإن رقابة الله تبقى

حاضرة. تقدم الأديان مجموعة من القيم الأخلاقية والمبادئ التي توجه سلوك المهني، مثل

الالتزام بالمواعيد والوفاء بالعهود، ومعاملة الآخرين باحترام وتقدير. كما تشجع على تجنب

المحسوبية والتمييز، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وعدم الكشف عن

معلومات العمل السرية، ورفض الرشوة والفساد. (البشري، 2006).

2. المصدر الاجتماعي: تتشكل الأخلاق من ثقافة المجتمع، والتي تملي قيمه ومعتقداته

وأسلوب حياته. ينقل القادة إلى أي مؤسسة يعملون بها عادات المجتمع الأكبر الذي ينتمون

إليه، بما في ذلك تقاليده وأعرافه، بغض النظر عن كون هذه العادات إيجابية أو سلبية.

عندما يركز أفراد المجتمع على مصالحهم الشخصية الضيقة، فإن هذا يؤثر على السلوك

القيادي المهني وينعكس على بيئة العمل. (الهوراني، 2005)

3. المصدر السياسي: يشير إلى النظام السياسي السائد في المجتمع وتأثير هذا النظام على

أخلاقيات الأفراد، سواء كانوا قادة أم أفرادًا مرؤوسين. إذا كان النظام السياسي يدعم

التعددية، المشاركة، الحوار واحترام الآراء، فإن هذا سينعكس إيجابيًا على قيم الأفراد

وقناعاتهم المهنية. أما في حال كان النظام السياسي استبداديًا وفسادًا، تناول الظاهرة

المتمثلة في ممارسة النهب وتشجيع القيم البالية يشير إلى احتمالية تأثيرات سلبية عميقة على توجهات الأفراد داخل المؤسسة. هذا السلوك قد يؤدي إلى تدهور المعايير الأخلاقية والمهنية، مما يؤثر سلبًا على ثقافة العمل ومستوى الأداء والالتزام الجماعي. (بني خالد، 2007)

4. المصدر الإداري: تشكل القوانين والأنظمة أساسًا لضبط إدارة المنظمات، إذ تحدد البيئة التنظيمية سلوك العاملين وتوجهاتهم. تتأثر اللوائح والقوانين بشكل كبير بالبيئة الاجتماعية، لأنها مستمدة من قوانين البلاد وقيمها، مما يؤثر على قيم الأفراد والتزامهم داخل التنظيم. (بني خالد، 2007)

وترى الباحثة أن المصادر التي تستند عليها القيادة الأخلاقية متعددة منها ما هو ديني يتمثل في الرقابة الذاتية في الفرد، النابعة من الإيمان، واجتماعي مستمد من ثقافة المجتمع، وسياسي مستمد من طبيعة النظام السياسي، وإداري حسب النظام والقانون السائد في المنظمات الاجتماعية.

أهمية القيادة الأخلاقية:

بات من الضروري تبني القيادة الأخلاقية في المدرسة؛ لأن رسالة المدرسة رسالة أخلاقية، وجوهر سلطة مدير المدرسة الأخلاق (مخامرة، 2019)، وأشار (سكجها، 2015) إلى أن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في:

1. صقل المعايير العالية للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يمكن للقائد الفعّال أن يتبنى أخلاقيات مزدوجة، واحدة تتعلق بحياته الشخصية وأخرى ترتبط بعمله.
2. المساهمة في بناء ثقافة متوازنة تلبي احتياجات الكفاءة ومتطلبات الأخلاقيات، مع تعزيز قيم النزاهة، والتواضع، والفضيلة في بيئة العمل، والتعاون مع الآخرين. كل ذلك يعزز مناخًا أخلاقيًا في مكان العمل.

3. تعزيز الاستقرار والرضا لجميع الموظفين.

4. تعزيز ثقة الفرد بذاته وبالمؤسسة التي يعمل بها، والبيئة المجتمعية التي ينتمي

إليها.

5. توفير بيئة تشجع على روح الفريق وتزيد من الإنتاجية يعود بالفائدة على المجتمع.

6. تقليل حدوث المخاطر مرتبط بالنزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين والمعايير

الأخلاقية. من الضروري التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في منع هذه

المخاطر.

ويجب على القادة تشجيع السلوك الأخلاقي ومكافئته، والعمل على ثباته واستمرارية العمل

فيه، ليكون جزءًا من ثقافة المنظمة والعاملين فيها، ويشير (Boufatah,2016) إلى أن وجود

منظومة أخلاقية في المنظمة له أهمية بالغة على كافة المستويات الإدارية، وتتمثل في: الارتقاء

بأخلاقيات العاملين، عن طريق التأثير الإيجابي على طرق تعاملهم، مما يعطي قدرًا من التميز

للمنظمة ككل، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساهم في تحسين الأداء، وتهيئة بيئة عمل

إيجابية، تتسم بالتعاون والمشاركة والولاء، والإسهام في تعزيز رفاهية المنظمة اجتماعيًا

واقصاديًا وتنظيميًا.

وترى الباحثة أن أهمية الاخلاق في المنظمة تكمن في: زياد الرضى والانتاجية لدى العاملين،

والسمعة الإيجابية للمنظمة، ومناخ عمل إيجابي، والتعاون بين العاملين، والتقليل من النزاعات

والاخطار في العمل.

أبعاد القيادة الأخلاقية:

أورد مجموعة من الباحثين أبعادًا للقيادة الأخلاقية، جاءت وفق الآتي:

1. النزاهة: تشير إلى التوافق بين الأقوال والأفعال التي ينفذها القائد داخل المنظمة، عبر التزامه بالقيم الإنسانية والمهنية الفضلى، وتجنب الضغوط الاجتماعية والوظيفية، مع السعي نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكل شفافية وواقعية.
2. العدالة: تشير إلى المساواة في المعاملة وتقديم الخيارات العادلة، مع التركيز على النزاهة والموضوعية عند اتخاذ القرارات والإجراءات. كما تعكس شعور الفرد بتلقي معاملة حسنة داخل المنظمة.
3. وضوح الدور: هو سلوك موجه نحو المهام، يستهدف توفير الهياكل التنظيمية للمنظمة وسياساتها وقواعدها العامة، كما يشمل التوجيه والتنسيق لأنشطة العمل، والتأكد من أن المرؤوسين يعرفون ما يحتاجون إليه للقيام به، والوسائل المطلوبة لإنجاز هذه المهام والأهداف المتوقع تحقيقها.
4. المشاركة في السلطة: عن طريق قبول الرأي والرأي الآخر، واحترام الأفكار وتشجيعها، فالقائد الأخلاقي يجب أن يشجع المرؤوسين، ويراعي مطالبهم، ويترك للآخرين حرية المشاركة في صنع القرار واتخاذها، وتقديم الحلول والبدائل، حيث تزيد ثقة القائد بمرؤوسيه بشكل كبير.
5. الاهتمام بالعاملين: ذلك بشعور العاملين بالدعم القيادي، الذي يمكن إدراكه عن طريق جهود القائد في تحديد المسارات للعاملين، وتدبير جهودهم وتحقيق مصالحهم، وتقديم المساعدة لهم لإنجاز المهام والواجبات، وتقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية.
6. التوجه الأخلاقي: عن طريق التركيز على الأخلاق والقيم، من أجل تطوير أداء الأفراد في المنظمة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات ضمن إطار ثقافة المنظمة، مما يسهم في

بناء العاملين بناءً روحياً وفكرياً. (Kalshoven, Den Hartog & De Hoogh,)

2011

ركائز القيادة الأخلاقية:

أشار سعود (2014) إلى أن المنظمات التربوية إذا أرادت أن تكون مؤسسات أخلاقية فعليها أن تهتم بركائز الآتية:

1. القيادة الأخلاقية وتتضمن: السموك الاخلاقي لتكون نموذجاً لمؤوسين، وتنمية القيم والممارسات عبر أقسام المنظمة.

2. الأخلاق الفردية وتتضمن: النزاهة والكرامة.

3. بنية المنظمة وتتضمن: ثقافة المنظمة، ودستور أخلاقي (ميثاق شرف مكتوب)

في حين أكد Kar (2014) أن أفضل الممارسات الأخلاقية في المنظمات تتجسد في النموذج V4، الذي طوره الدكتور بيل غريس من خلال بحثه حول القيادة والشغف الشخصي المتعلق بالإيمان والأخلاق. يجمع هذا الإطار بين القيم والمعتقدات الداخلية والسلوكيات والأفعال الخارجية بهدف تعزيز الصالح العام. يساعد النموذج على اكتشاف وتأكيد القيم الأساسية، ويعتمد على أربعة أركان لتحقيق القيادة الفعالة. هي:

1. القيم: القيادة الأخلاقية تبدأ بفهم والالتزام بالقيم الأساسية التي يتمتع بها كل فرد.

2. الرؤية: تتجلى الرؤية في القدرة على توجيه أعمالنا، خصوصاً في خدمة الآخرين، نحو تصور واقعي لما ينبغي أن يكون.

3. الصوت: استخدام صوتنا يعني التعبير عن رؤيتنا للآخرين بشكل حقيقي ومقنع، مما يحفزهم على التحرك نحو العمل.

4. الفضيلة: من خلال إدراك أننا نصبح ما نقوم به، نشجع الفضيلة بممارسة الأخلاق الرفيعة، ساعين دائماً لتحقيق الخير والصواب.

خصائص القيادة الأخلاقية:

حدد ميتشل (Mitchell, 2019) أهم عناصر القيادة الأخلاقية على النحو الآتي:

1. العدالة: وتعنى وجهات نظر متعددة.
2. الصدق: وهو أساس النجاح التنظيمي.
3. التركيز على بناء الفريق: الذي يعني أن المنظمة صحية ومنتجة.
4. الوعي بالقيم: وهو ما يتضمن الاتفاق على فعل الشيء الصحيح.
5. الاحترام المتبادل: والذي ينبغي تضمينه في المعاملة بين الآخرين.
6. اتخاذ القرارات المبنية على القيمة والتي غالباً ما يكون تنفيذها صعباً.
7. عدم التسامح مطلقاً مع المخالفات الأخلاقية.

ويشير ريسك وزملائه (Resick et al., 2006) إلى أربع خصائص للقيادة الأخلاقية في الدول الغربية وهي: الإثار، والدافع الاجتماعي، والنزاهة، والتشجيع، أما المجتمعات الشرقية فبالإضافة إلى الإثار، والدافع الاجتماعي، والنزاهة، والتشجيع تشمل القيادة الأخلاقية مكونات أكثر تخصصاً مثل: نمذجة واحترام القيم الإسلامية، بناء العلاقات الإيجابية، والحفاظ على السمعة، وحفظ ماء الوجه، كما تم تحديد ست سمات أساسية للقيادة الأخلاقية وهي:

1. النزاهة والشخصية.
2. توجيه المجتمع/ الناس.
3. التشجيع والتمكين.
4. الوعي الأخلاقي.
5. الإلهام.
6. إدارة المسألة الأخلاقية.

القسم الثاني: الانغماس الوظيفي:

يُعد الانغماس الوظيفي من القضايا الحيوية التي تساهم في تحليل وفهم سلوك الأفراد في نطاق المنظمات والمؤسسات العديدة، ومع ذلك يظل مفهومه غامضاً بسبب تباين المصطلحات المستخدمة في تعريفه. يشير الانغماس في اللغة إلى الانغمار، حيث يتعمق الفرد في العمل أو ينغمس فيه بشدة. أصل الكلمة يأتي من فعل اغتمس، الذي يعني الدخول بعمق في العمل، ويشير معجم اللغة إلى الاغتماس في الماء والانغماس فيه، كما يتشارك الناس أحياناً بتغميس بعضهم البعض في الماء. (المعجم الوسيط، باب العين 662).

ظهر مفهوم الانغماس في الأوساط الأكاديمية خلال التسعينيات عبر دراسة قدمها كاهن (Kahn) في عام 1990 بعنوان "العوامل النفسية التي تؤثر على انخراط الشخص في العمل أو عدم انخراطه". تناول كان مفهوم الانغماس الشخصي باعتباره دمج الأعضاء لأنفسهم داخل أدوار عملهم، حيث يظهر الأفراد المنغمسون تعبيراً عن أنفسهم جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء مهامهم. في المقابل، لا يجد الأفراد غير المنغمسين ارتباطاً نفسياً أو شخصياً مع أدوارهم الوظيفية، لذلك لا يندمجون فيها جسدياً أو ذهنياً أو عاطفياً. وأشار كان إلى ثلاثة عناصر

أساسية تُسهم في تحقيق حالة الانغماس لدى الفرد أثناء قيامه بأي نشاط، وهي الجسد، والذهن (الإدراك)، والشعور. (Kahn, 1990: 694)

يُعتبر الانغماس الوظيفي مدى ارتباط الفرد بعمله وتأثير ذلك على أدائه في جوانب الحياة المختلفة (1: Bhatia, et al., 2012)، وعلى صعيد آخر يرى (Azad & Nataraj, 2018) أن الانغماس الوظيفي يعبر عن مدى ارتباط العامل بوظيفته، وأدائه لها يعد أمراً بالغ الأهمية في تحقيقه لذاته، فالانغماس يعني أن يكون الفرد مولعاً بعمله، ويمتلك شغفاً بالمهام المتعلقة به. الموظف المنغمس هو الذي يفهم إطار العمل بشكل جيد، ويتعاون بفاعلية مع زملائه بهدف تعزيز أداء المنظمة. (Iddagoda, Optha, & Gunawardana, 2015) وترى الباحثة أن الانغماس الوظيفي يشير إلى ارتباط الفرد بعمله وهذا الارتباط له دوافعه وآثاره على أداء العمل في المنظمة.

أهمية الانغماس الوظيفي:

للانغماس الوظيفي أهمية للأفراد والمؤسسات يمكن تلخيصها بالآتي:

1. يزيد من الشعور بالرضى الوظيفي للعاملين، ويجعلهم أكثر التزاماً بعملهم، ويعزز إنتاجيتهم.
2. يُعدّ أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين جودة الحياة العملية وتطويرها هو التفاعل بين الانغماس في العمل والالتزام التنظيمي. هذا التفاعل يدفع الفرد إلى الاندماج الكامل في عمله وزيادة ولائه لمنظّمته، مما يحفزه على البقاء لفترة أطول والعمل على تطوير الشركة ونشاطاتها.

3. يسهم في تقليص النفقات والجهد الزمني عبر الاحتفاظ بالقوى العاملة الحالية، مما يقلل من الحاجة لتكاليف استقطاب موظفين جدد والاستثمار في برامج إعداد التدريب والتطوير والترقيات وغيرها من الأنشطة.

4. يشكل أساسًا للعلاقات الوظيفية التي تُركّز على ما يقوم به الأفراد داخل أدوارهم، وكيفية تصرفهم، وما يُحفظهم على تبني سلوكيات متنوعة لتحقيق أهدافهم التنظيمية والشخصية.
(علي ومحمد، 2021: 114)

يلعب الانغماس الوظيفي دورًا مهمًا في حياة المعلم. فالمعلم الذي ينغمس بشكل كبير في عمله يعطي اهتمامًا كبيرًا لمهامه الوظيفية ويعتبر النجاح في وظيفته جزءًا من تقديره لذاته، مثل نجاحه في الحياة بشكل عام. على الجانب الآخر، يشعر المعلم الذي ينغمس بدرجة أقل بأن هناك جوانب أخرى في الحياة تتفوق في أهميتها على الوظيفة. يعتمد الانغماس الوظيفي على توفير بيئة عمل تتيح للمعلمين التأثير في القرارات والإجراءات المرتبطة بوظائفهم. تساهم الإدارة المدرسية في هذه العملية من خلال تمكين المعلمين من الإسهام في التحسين المستمر وتحقيق الأهداف التربوية والنفسية للمدرسة. (مؤنس، 2019)

تكمُن أهمية الانغماس الوظيفي في صلب العلاقة الوظيفية لأنه يتناول ما يقوم به المعلمون، وكيفية تصرفهم في أدوارهم، وما الذي يدفعهم لتبني سلوكيات مختلفة بهدف تحقيق أهداف المدرسة وأهدافهم الشخصية أيضًا. كما يُعتبر من أبرز الطرق المستخدمة للتنمية وتحسين جودة حياة العمل للمعلم. فكلما كانت أهمية العمل أكبر بالنسبة له، زاد ولاؤه لعمله ومدرسته.
(المنطاوي، 2007)

وترى الباحثة أن أهمية الانغماس الوظيفي تكمن في زيادة الشعور بالرضى والالتزام الوظيفي ويعزز الإنتاجية والأداء، ويعمل جودة الحياة العملية وتحسينها، مما يدفع الفرد على البقاء في المنظمة لفترة أطول، كي يعمل على تطويرها وتطوير نشاطها.

العوامل المؤثرة في الانغماس الوظيفي:

وقد أشار محمد (2016) أن الانغماس الوظيفي يتأثر بالعوامل الآتية: الرضا الوظيفي، والعلاقة مع زملاء العمل (التعاون)، ونوعية الإشراف (الإشراف الإداري الجيد)، والانطباع النفسي العام عن العمل، والعمر، ومستوى التعليم، والمستوى التعليمي للوالدين، والقيادة بالمشاركة، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي، والاستقلال في أداء المهام، والتغذية الراجعة.

وترى الباحثة أن عوامل الانغماس الوظيفي متداخلة منها عوامل وظيفية، وعوامل شخصية واجتماعية، وتعمل مجتمعة لخلق تلك الحالة من الانغماس.

العوامل المؤثرة في تنمية الانغماس الوظيفي للمعلمين:

من العوامل التي تلعب دورًا كبيرًا في تنمية الانغماس الوظيفي للمعلمين ما يأتي:

1. ضرورة توفر الرغبة والقدرة لدى المعلم، مما يجعله قادرًا على التفاعل بفاعلية مع عمله، بالإضافة إلى وجود إطار قيمي يساعده على الاندماج الكامل في وظيفته.
2. اهتمام الإدارة بتوفير بيئة عمل إيجابية تقوم على أسس الاستقلالية والثقة المتبادلة، وكذلك تعزيز الصداقة والاحترام بين العاملين.
3. تصميم وظائف تتسم بالتحدي والتنوع والغنى من منظور المعلمين، مما يسهم في زيادة شعورهم بالاندماج المهني.

4. أهمية مراعاة ملاءمة الأجور والمكافآت للمعلمين، ودراسة هذه الأمور بشكل دقيق وموضوعي، مع الأخذ في الاعتبار الاختلافات الشخصية فيما يتعلق بالنوع ومستوى التعليم ومدة الخدمة وغيرها، بهدف تعزيز انغماسهم في العمل.
5. التركيز على تعزيز العمل الجماعي ودعم فرق العمل المكونة من أعضاء ذوي خبرات متنوعة ومتكاملة، نظراً لتأثيرها الإيجابي على الاندماج الوظيفي.
6. تنمية مهارات القيادة والإشراف للقادة، والحرص على تحفيز المعلمين، ومشاركتهم في توفير مساحة من الإبداع، وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل، مما يساهم في تحقيق انغماسهم الوظيفي.
7. إتاحة الفرصة للمعلمين للتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات، لما لذلك من تأثير إيجابي في تنمية الانغماس الوظيفي. (المغربي، 2007) و(التلبناني وآخرون، 2017)

خصائص المعلم المنغمس وظيفياً:

- يتميز المعلم المنغمس في مهنته عن غيره بمجموعة من الخصائص، وهي:
1. الشخصية: الخصائص الشخصية تضم الدوافع والقيم والاتجاهات.
 2. الوظيفية تشير إلى مجموعة من العوامل التي تشمل الحافز، استقلالية الوظيفة، تنوع المهام، وتوصيف المسؤوليات.
 3. الاجتماعية: تتضمن التعاون مع الآخرين، المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والشعور بالنجاح (قاسم، 2012)

في نتائج الدراسة التي أجراها رشيد (1991)، تم التعرف على مجموعة من الخصائص التي تميز الموظف المتحمس لعمله بشكل كبير. أشارت الدراسة إلى أن هذا الموظف يتلقى

تغذية راجعة معقولة حول الأداء الذي يقدمه في عمله. ويمتلك مستوى من الاستقلالية يتيح له إنجاز مهامه وفق الطريقة التي يراها ملائمة. كما يتمتع بالقدرة على تكوين صداقات جديدة، ويتطلب عمله التفاعل المستمر مع الآخرين، سواء من العملاء أو الزملاء. عادةً ما يكون هذا الموظف أكبر سنًا إلى حد ما، ولديه خبرة وظيفية واسعة.

استراتيجيات تعزيز الانغماس الوظيفي للمعلمين:

وفقًا لدراسة أعدها خلف وزملاؤه في عام 2022، توجد مجموعة من الاستراتيجيات لتعزيز الانغماس الوظيفي للمعلمين. تشمل هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1. القيادة: يلعب الإشادة بالمعلمين من قبل مدير المدرسة دورًا حيويًا في زيادة انغماسهم الوظيفي.
2. بيئة العمل: تحسين بيئة العمل يعتبر ضروريًا، وذلك من خلال تعزيز العلاقات المهنية، وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وتحسين ظروف العمل.
3. طبيعة العمل: يحتاج المعلمون إلى توجيهات ذات مغزى حول أدائهم لتمكينهم من تحديد أهدافهم وتحقيقها بكفاءة.
4. فرص المشاركة: تشجيع المعلمين على التعبير عن أنفسهم والاستماع إليهم يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية، من خلال الاهتمام بمقترحاتهم وآرائهم.
5. فرص التنمية الذاتية: توفير التدريب وتطوير المهارات والمعارف يساهم في تعزيز ثقافة التعلم بين المعلمين، مما يساعد في اكتساب المعرفة، تحقيق الإمكانيات الكاملة، والاحتفاظ بالمعلمين الموهوبين.

أبعاد الانغماس الوظيفي:

أوضح الياسري والسعيد (2019: 116) أبعاد الانغماس الوظيفي والتي تتضمن:

1. النشاط والحماس: يُعد هذا العكس التام للإرهاق، ويصف حالة تتميز بالحيوية والتفاني والنشاط العالي والمرونة العقلية خلال أداء العمل. تتضمن هذه الحالة الاستعداد الدائم لبذل الجهد في مهمة واحدة وتخطي كافة العقبات بقدرة على تجنب التعب والمثابرة في إنجاز المهام.
2. التفاني: يقابل الإهمال ويدل على ارتباط قوي للفرد بعمل محدد. يتميز بأهمية وحماس وإلهام ورغبة في المنافسة، ويشمل عمليات تتطلب جدية وانضباط ذاتي، مع الالتزام بالقواعد وأخذ زمام المبادرة لحل المشكلات في إطار العمل.

3. الانهماك: يعبر عن الانغماس الكامل في العمل والشعور بالرضا خلال الأداء بحيث يكون الفرد متركزاً بدرجة لا يلحظ فيها مرور الوقت، ولا يشعر برغبة في الانقطاع عن العمل. يُنظر لهذا الجانب عند المعلم المندمج على أنه يعبر عن متعة الأداء، إذ يتأتى الفرح من القيام بالعمل ذاته، ويتعلق بإبراز الكفاءة الفردية من خلال الثقة والفهم والتكيف في بيئة العمل.

القسم الثالث: الروح المعنوية:

تعتبر معنويات الأفراد ذات أهمية كبيرة في مجال عملنا، حيث تمثل مقياساً لمدى فعالية العاملين في المنظمة. ولهذا السبب، أصبح التركيز على مستوى الروح المعنوية أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة. يعد اهتمام المديرين بالجوانب النفسية للعاملين عنصراً رئيسياً وأساسياً في هذا السياق. تُعتبر الروح المعنوية انعكاساً جوهرياً لجودة العلاقات الإنسانية التي تسود في بيئة العمل.

تُعتبر الروح المعنوية التصور العام لدى العاملين، الذي يعكس مدى سعادتهم ورضاهم إزاء وظائفهم (الجلابنة، 2017). كما يُعرّفها الغنام (2007) على أنها قدرة الأفراد على الاتحاد بتفانٍ ومثابرة واستقرار لتحقيق الأهداف المشتركة. من جهة أخرى، يُشير الطويل (2006) إلى أن الروح المعنوية تُنعش النظم وتعمق مشاعر الألفة والرضا والتفاني لدى العاملين، مما ينعكس إيجابياً على جودة العمل والشعور بالقيمة الناتجة عن ساعات العمل المستثمرة. تتيح هذه الحالة للعاملين استشعار أهمية دورهم في تحقيق الطموحات المرجوة، وتعزز ارتباطهم المعنوي بها، مما يدفعهم إلى العمل بحماسة نحو الأهداف المنشودة. (الزهراني، 2020)

وعرفها (كيلاني ومقابلة، 2014) بأنها المزاج السائد بين الأفراد الذين يعملون في جماعة، ولها عدة سمات تدل على ارتفاعها أو انخفاضها، وهي العاطفة والروح التي تجعل الفرد يشعر بشعور إيجابي أو سلبي تجاه عمله، وتشتمل الروح المعنوية على ثلاثة جوانب رئيسية، هي: الجانب المهني، ويتضمن تدريب العاملين وتحفيزهم، والجانب الاجتماعي، ويكون بتعزيز العلاقات بين العامل والمجتمع، والجانب النفسي، ويكون بدعم العامل المستمر حتى يتمكن من أداء العمل بسرور وإنتاجية أكبر. (Luleci & Coruk, 2018)

وهناك عدة فوائد لارتفاع الروح المعنوية للعاملين، منها: ميل الجماعة للتماسك داخلياً، وانخفاض معدل النزاعات والخلافات بينهم، والعمل بروح الفريق، وقدرة العاملين على التكيف مع الظروف المختلفة، وانخفاض الروح المعنوية يؤدي إلى فقدان الاهتمام بالعمل، وكثرة الغياب والتأخير المستمر. (Nagah & Barakikah, 2012)

أهمية الروح المعنوية للمعلمين:

أوضح جونباي في عام 2007 عدة جوانب توضح أهمية الروح المعنوية للمعلمين، والتي تشمل:

1. تعزيز إخلاص المعلم للعمل وزيادة إنتاجيته.
 2. تحسين أسلوب المعلم في نقل المعرفة، مما يؤدي إلى تحسين تحصيل الطلاب.
 3. تعزيز ثقة المعلم بنفسه وزيادة شعوره بالذات، مما يساهم في رفع مستوى عطائه وإنتاجيته.
- وتكمن أهمية الروح المعنوية في مقدرتها على التحكم في علاقة الأفراد مع بعضهم البعض في حالة تصاعد العلاقة وانخفاضها، لأنها تتحكم في تصرفاتهم ومعاملاتهم، وزيادة قابليتهم للعمل والإنتاج، وتحسين نوعيته، وتحسين التكيف النفسي مع الآخرين، ومع الأشخاص الذين يقيمون ويعملون معه، ويترتب على انخفاضها انخفاض نسبة تأقلم الشخص وسوء تكيفه النفسي، واضطراب سلوكه وتصرفاته. (الزعبي، ومقابلة، 2018)

طرق تعزيز الروح المعنوية للمعلمين:

هناك طرق عديدة لتعزيز الروح المعنوية للمعلمين، منها:

1. أن يكون للمعلمين دخل يتناسب مع قيمة عملهم وأهميته.
2. تقليل الأعباء الملقة على عاتق المعلمين، وهو ما يمكن أن يؤثر سلباً على أدائهم والروح المعنوية لديهم.
3. تحسين العلاقة بين المعلمين والمشرفين، والتركيز على البعد الإنساني في هذه العلاقة، وحث المشرفين على الاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين.
4. أن يكون هنالك احترام متبادل بين المدير والمعلمين.
5. توفير جو تسوده الثقة بالمعلمين وبقدراتهم.
6. الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المدرسة. (الرويلي، 2023)

وأشار (الغانم، 2007) إلى ما أورده (جلابنة، 2017) من أن تنمية الروح المعنوية للعاملين تتطلب من القيادة أدوات عديدة، كتوفير فرص الاتصال الشخصي والمباشر، وتفويض السلطات، والقدرة على اتخاذ القرارات، والعدالة والمساواة، وتوفير الهيكل التنظيمي القائم على وضوح المسؤوليات والأهداف، وتوفير نظام للحوافز، وتوفير الكفاءة في الإشراف، وتوفير الأمن للمرؤوسين، والثقة في كفاءة المؤسسة وأهدافها، والتوافق بين الفرد وزملائه.

مظاهر الروح المعنوية:

يعتبر سلوك الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة مؤشراً مهماً على مستوى الروح المعنوية المرتفعة. يوضح المالحي (2002) أن تجليات الروح المعنوية العالية تتجسد في مجموعة من المظاهر تتضمن: زيادة معدلات الإنتاج، واستقرار العاملين داخل المنظمة وفي وظائفهم، وتراجع المخالفات الإدارية، وانخفاض معدلات الحوادث والإصابات، يؤدي ذلك إلى تقليص التأخر والتغيب عن العمل، فضلاً عن انخفاض العقوبات التأديبية المفروضة على الموظفين، وتقليل معدل استهلاك المواد والخدمات.

وأشار (الخضور، 2003)، و(الدعيس، 2003)، و(دنييس، 2004) إلى المظاهر التي تدل على انخفاض الروح المعنوية، ومنها:

1. دوران العمل: يشير ارتفاع معدل خروج الموظفين مقارنةً بمعدل انضمامهم إلى معنويات منخفضة. إذا لاحظنا ارتفاعاً في طلبات نقل الموظفين داخل القسم الواحد، فهذا يعد علامة أخرى على انخفاض الروح المعنوية. مع ذلك، استقرار القوة العاملة بالمنظمة لا يعني بالضرورة أن معنويات الموظفين مرتفعة، فقد يكون ذلك ناتجاً عن قلة فرص العمل المتاحة خارج المنظمة، مما يؤدي إلى تقليل حالة خروج القوى العاملة واستقرارها الظاهري.

2. الشكاوى: تعد كثرة الشكاوى مؤشراً على التذمر وانخفاض الروح المعنوية. قد تكون بعض هذه الشكاوى حقيقية، وليس من الضروري أن تعكس كثرتها سوء الإدارة، فقد تكون ناتجة عن التوتر داخل الفريق. قلة الشكاوى أيضاً لا تعني بالضرورة ارتفاع الروح المعنوية؛ إذ يمكن للموظف أن يصاب بالإحباط إذا لم تُستمع شكواه بشكل جدي، وقد يتجه إلى السلبية والحياد دون تقديم شكوى جديدة.

3. التنظيمات غير الرسمية: يعتبر ظهور التنظيمات غير الرسمية دليلاً واضحاً على انخفاض معنويات الموظفين.

استراتيجيات تنمية الروح المعنوية للعاملين:

هناك عوامل تتفاعل مع بعضها لتطوير العلاقات بالمنظمة، وتحفيز العاملين، ورفع معنوياتهم ومن هذه العوامل:

1. الإشراف: يعتبر الإشراف الفعّال على العاملين ومعاملتهم بأسلوبٍ إيجابي من العوامل الرئيسية لتحسين معنوياتهم. يتجلى هذا من خلال إقامة علاقات جيدة، وخلق بيئة من الثقة والتفاهم بين المديرين والمرؤوسين، وضمان العدالة في التعامل وتشجيع روح الفريق والعمل التعاوني بينهم.

2. فهم العاملين للأهداف العامة: معرفة العاملين بالأهداف التي تسعى إليها المنظمة ودور كل واحدٍ منهم في تحقيق هذه الأهداف يسهم في إضفاء وضوح على رؤيتهم. هذا الأمر يعزّز بدوره المعنويات الإيجابية للعاملين.

3. معالجة الشكاوي والتظلمات: شعور العاملين بالظلم وتأثيره السلبي على اهتمامهم وأدائهم يستوجب قيادة فعّالة تتبنى أساليب قيادية لمعالجة كافة المشاكل التي تواجه الأفراد داخل المنظمة، مما يسهم في تعزيز المعنويات لدى العاملين.
4. تسهيل فرص التواصل الشخصي: يعتبر توفير فرص للتواصل الشخصي والمباشر بين الإدارة والموظفين على كافة المستويات أمراً بالغ الأهمية، حيث يُتيح للأفراد فرصة استيعاب دورهم وتقدير مدى تأثير جهودهم على الأداء العام للمنظمة. إدارة ذات نظام اتصالات متبادل الاتجاه يعزّز الروح المعنوية بين أعضاء المنظمة. (رسمي، 2014).

أبعاد الروح المعنوية:

للروح المعنوية أبعاد مختلفة، منها:

1. العلاقة بين الموظف وعمله: تتضمن الحالة العاطفية والمعنوية له، ومشاعره نحو عمله في المنظمة، وهذا الجانب يعكس العلاقة الإيجابية أو السلبية بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها.
2. علاقة الموظف بالإدارة: يجب أن تكون مبنية على الاحترام.
3. علاقة الموظفين بعضهم ببعض: لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية للموظف وخفضها، فكلما كان هناك جو من التفاهم والتعاون والتقارب، حس الموظف بنوع من الألفة والطمأنينة والارتياح في عمله. (الطودي، 2022)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

سوف يتم تناول الدراسات السابقة من خلال استعراض الأبحاث المهمة التي أسهمت في تكوين الفهم الحالي للموضوع المطروح. يتطلب ذلك تحليلاً نقدياً لأدبيات البحث الذي جرى في هذا المجال، وتحديد النقاط الأساسية التي أثرت على التطورات المحورية فيه. سنناقش أبرز النظريات والنماذج التجريبية التي تم تطبيقها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على النتائج التي تُعد مرجعاً أكاديمياً لمن يسعى لتعميق معرفته أو توظيفها في دراسات لاحقة. كما سيتم استكشاف الفجوات الموجودة في الأبحاث الحالية، مما يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية تسعى إلى سد تلك الثغرات وتحقيق تقدم أوسع في الحقل المعني.

يعرض هذا الجزء الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، وصُنفت إلى ثلاثة أقسام: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، والدراسات السابقة المتعلقة بالانغماس الوظيفي، والدراسات السابقة المتعلقة بالروح المعنوية، مع ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

قام العلي في عام 2022 بإجراء بحث لتقييم مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس ضمن مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة، مستنداً إلى آراء المعلمين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، حيث تم إعداد استبيان من قبل الباحثة لقياس مستوى هذه الممارسة. تضمنت عينة الدراسة 390 معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية نسبية. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية كان مرتفعاً بشكل عام. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والمرحلة التعليمية. ومع ذلك، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الإناث والمعلمين الذين لديهم خبرة تتراوح بين سنة وخمس سنوات.

أجرى السلمي (2021) بحثاً استهدف استقصاء مدى تبني القيادات في المدارس الثانوية بمحافظة جدة لنمط القيادة الأخلاقية وتأثير ذلك على مستوى الثقة الذي يختزنه المعلمون والمعلمات تجاه القائد. لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم توظيف المنهج الكمي من خلال أسلوبين: المسحي والارتباطي. اعتمدت الدراسة على استبيان لجمع البيانات من مجتمع البحث، الذي بلغ عدد أفرادهِ 8249 معلماً ومعلمة، لقد تم اختيار عينة البحث بصورة عشوائية، مما أسفر عن الحصول على 439 استجابة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادات للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة بحسب تقييم المعلمين والمعلمات، كما بيّنت أن مستوى الثقة بالقيادات كان كذلك مرتفعاً. وجدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية، تتمتع بدلالات إحصائية عند مستوى 0.01، بين مدى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة في القائد. علاوة على ذلك، لم تُظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في متوسطات استجابات عينة البحث فيما يتعلق بتقييمهم لمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومدى ثقتهم بالقائد، وذلك فيما يتعلق باختلاف الجنس وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة محرزى والسلمي (2021) إلى استكشاف واقع سلوكيات قادة المدارس الثانوية في جدة في ممارسة القيادة الأخلاقية ومدى تأثيرها على مستوى الثقة بالقائد لدى المعلمين والمعلمات. لتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتضمنت أداة البحث مقاييس محكمة لكل من المتغيرين. تم جمع البيانات من مجتمع بحثي يتألف من 8249 معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة عشوائية شملت 439 استجابة صالحة للتحليل. تشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل قادة المدارس الثانوية في جدة كان مرتفعاً، وذلك استناداً إلى تقييمات المعلمين والمعلمات، كما كان مستوى الثقة في هؤلاء القادة مرتفعاً أيضاً. كشفت الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى

0.01 بين مدى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة في القائد. علاوة على ذلك، لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المتوسطات لاستجابات العينة فيما يتعلق بتقديرهم لهذا النمط القيادي ومستوى تقديهم بالقائد، وذلك بغض النظر عن اختلاف الجنس وسنوات الخبرة.

هدفت دراسة أبو ناصر (2021) إلى استقصاء تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز النزعة الريادية بين قادة المدارس الثانوية في محافظة الأحساء. شملت العينة الدراسية 213 معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم عشوائيًا من بين 4316 معلمًا خلال العام الدراسي 2019-2020. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تضمن استبانة القيادة الأخلاقية أربع مجالات: الخصائص الأخلاقية الشخصية، المهارات القيادية الفنية، القدرة على قيادة الفرق، والنزعة الريادية. أوضحت النتائج أن مستوى ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية بلغ درجة مرتفعة للغاية، كما أن الاتجاه الريادي لدى القادة كان كذلك مرتفعًا جدًا. أبرزت الدراسة إمكانية التنبؤ بالميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية من خلال تحليل بُعدين مهمين: القيادة الأخلاقية والصفات الشخصية الأخلاقية.

هدفت دراسة العرفان (2021) إلى فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية كأسلوب قيادي في التعليم والرضا الوظيفي للفرق التعليمية في المدارس، من خلال تحليل التجارب والدراسات السابقة في هذا المجال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتقييم الواقع وقياسه، حيث تم فحص تأثير تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية في الكويت من منظور المعلمين. شملت عينة الدراسة 81 معلمًا ومعلمة في هذه المؤسسات. وتوصلت الدراسة

إلى أن هناك مستوى عاليًا من تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية الكويتية، ما أسفر عن مستوى مرتفع من الإنجاز والرضا الوظيفي كنتيجة لهذا التطبيق.

قام الزهراني وشريف (2020) بإجراء دراسة تهدف إلى استكشاف مدى ممارسة قائدات المدارس الحكومية في محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية من منظور المعلمات، بالإضافة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمات في تلك المحافظة. كما سعت الدراسة إلى تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات العينة فيما يتعلق بدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل قائدات المدارس. اتبع الباحثان المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية، حيث تألفت من 253 معلمة من مختلف المراحل الدراسية بمدارس الحكومة خلال العام الدراسي 1439-1440هـ. لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطبيق استبيان، وأظهرت النتائج أن بعد القيم التنظيمية كان في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الأخلاقية، يليه السمات الشخصية والإنسانية، وجاء بعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الثالثة. وبلغ المتوسط الحسابي العام لمدى ممارسة قائدات المدارس للقيادة الأخلاقية كما تراه المعلمات 4.42، مما يعكس ممارسة مرتفعة جدًا لأبعاد القيادة الأخلاقية. وأوضحت تقديرات العينة أن مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمات جاء بدرجة مرتفعة جدًا أيضًا. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القائدات ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمات.

حاولت دراسة المرقطن (2020) استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، وذلك من خلال آراء المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وطبقت على عينة مكونة من 661 معلمًا ومعلمة، تم اختيارهم بشكل طبقي عشوائي. أوضحت النتائج أن مديري المدارس يمارسون القيادة

الأخلاقية بشكل كبير، وذلك بناءً على آراء المعلمين. أظهرت النتائج كذلك وجود فروق إحصائية ذات دلالة في سلوك القيادة الأخلاقية تُعزى إلى مدة الخدمة والمستوى الأكاديمي، حيث كانت الفروق لصالح من لديهم أقل من خمس سنوات خدمة ولصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس. أما بالنسبة لمتغير الجنس، فلم تظهر فروق دالة إحصائية، رغم أن الفروق كانت لصالح الذكور. كذلك، تبين أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى المعلمين كان مرتفعاً، مع وجود فروق دالة إحصائية تتعلق بالجنس (لصالح الذكور)، سنوات الخدمة (لصالح من لديهم 11 سنة خدمة فأكثر)، والمؤهل العلمي (لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس).

هدفت دراسة الركابي (2020) إلى تحليل مدى تطبيق مديري المدارس الإعدادية في العراق لمبادئ القيادة الأخلاقية، وذلك من وجهة نظر الكادر التدريسي. شملت العينة البحثية 60 مدرساً ومدرسة، بما يمثل 40% من المجموع الكلي للمجتمع المستهدف. تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من المدارس الإعدادية في قسم تربية الرفاعي التابع لمديرية تربية محافظة ذي قار. اعتمد الباحث على منهجية وصفية نظراً لطبيعة الموضوع، واستند في جمع البيانات إلى استبانة مغلقة متنوعة تتألف من 30 بنداً، تعرض ثلاثة خيارات للإجابة: (موافق، متردد، غير موافق). وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة. أشارت النتائج إلى أن مستوى ممارسة المديرين لمبادئ القيادة الأخلاقية كان عالياً.

هدفت دراسة المخلافي وإبراهيم (2020) إلى تحليل مدى تطبيق قادة مدارس التعليم العام في منطقة عسير لمبادئ القيادة الأخلاقية، فضلاً عن تقييم تأثير هذه المبادئ على الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث على 365 معلماً اختيروا بشكل عشوائي. أوضحت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد

القيادة الأخلاقية كانت مرتفعة بينما كان مستوى الإبداع الإداري متوسطاً. أظهرت النتائج وجود فروق إحصائية معنوية بين متوسطي درجات ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوى تحقيق الإبداع الإداري، حيث تعود الفروق لعامل المرحلة التعليمية لصالح المراحل التعليمية الأعلى، ولعامل سنوات الخدمة لصالح من يملكون سنوات خدمة أطول. إضافة إلى ذلك، وأظهرت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط تقييم ممارسة الأبعاد الأخلاقية ومتوسط تقييم إنجاز الإبداع الإداري.

أجرى الباحثان Chikeleze و Baehrend في عام 2017 دراسة استقصائية تهدف إلى استكشاف مفهوم القيادة الأخلاقية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بالتركيز على مجموعة من الجامعات الواقعة في الجزء الشمالي من الولايات المتحدة. تم تنفيذ الدراسة باستخدام منهج الاستقصاء لجمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث شملت عينة البحث 450 أكاديمياً من تلك الجامعات. ولقياس القيادة الأخلاقية، استُخدمت استبانة مركزة على عدة أبعاد رئيسية تشمل الوعي الفردي، والعدل، ومشاركة السلطة، والتوجه نحو الاستدامة، والتوجه الأخلاقي، ووضوح دور الأفراد والنزاهة. خلصت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على صناعة القرار، مما يعكس أهمية تكامل القيم الأخلاقية في الهيكل القيادي للأفراد المنخرطين في الأوساط الأكاديمية.

هدفت دراسة (Bowers, 2011) إلى استكشاف العلاقة المهمة بين مدى التزام مديري المدارس في الولايات المتحدة بتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية وكيفية تأثير ذلك على مستويات الكفاءة الجماعية للمعلمين من وجهة نظرهم الخاصة. اعتمدت هذه الدراسة على منهجية وصفية تحليلية دقيقة، حيث شملت عينة بحثية مكونة من 209 معلمين قاموا بتقديم آرائهم وتجاربهم

العملية. أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مدى ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل المديرين وكفاءة المعلمين كفريق بشكل عام، مما يعكس تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز الأداء الجمعي للمعلمين.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالانغماس الوظيفي:

قام الباحث أبو رميلة (2023) بتنفيذ دراسة مستفيضة هدفت إلى تحليل تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الانغماس الوظيفي بين معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في المدارس البلدية الكائنة في منطقة القدس الشرقية. اتخذت الدراسة نهجًا وصفيًا ارتباطيًا كإطار منهجي لتحليل البيانات التي جُمعت عن طريق استبانة وُضعت خصيصًا لأغراض هذه الدراسة. شمل مجتمع الدراسة كافة المعلمين والمعلمات الثانويين العاملين في مدارس البلدية بمدينة القدس الشرقية، وقد بلغ عددهم الإجمالي 780 معلمًا ومعلمة موزعين عبر 27 مدرسة ثانوية. من هذا المجتمع الكبير، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة اشتملت على 255 معلمًا ومعلمة، حيث تضمنت العينة 99 معلمًا و156 معلمة. توصلت نتائج البحث إلى أن كل من مستويات الرضا الوظيفي والانغماس الوظيفي كانت متوسطة بشكل عام لدى المشاركين. وأكدت الدراسة أن هناك تأثيرًا للرضا الوظيفي بأبعاده المتعددة—مثل طبيعة العمل والرواتب والمكافآت والشعور بتحقيق الذات والانتماء المهني—على مستوى الانغماس الوظيفي. كما أوضحت النتائج أنه لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تقديرات المعلمين لمستوى انغماسهم الوظيفي. ومع ذلك، ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بمتغير سنوات الخبرة، مما يعكس دور الخبرة في تعزيز أو تقليل ذلك الانغماس.

أجرى مقبول (2021) دراسة سعت إلى استكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الحكومية ومستوى اندماج المعلمين في العمل بالمدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في مناطق ضواحي القدس ورام الله والبيرة. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية تضم 520 معلماً ومعلمة، وتم تطبيق استبانة لأغراض الدراسة. كشفت النتائج أن التقييم الكلي لأنماط القيادة لدى مديري المدارس الحكومية، كما تراها المعلمين، كانت في مستوى متوسط، حيث بلغت نسبة النمط الديمقراطي 78%، في حين كانت نسبة الأنماط القيادية الأوتوقراطية والديكتاتورية متساوية عند 39%. أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الأساليب القيادية لمديري المدارس الحكومية ومستوى الانغماس الوظيفي بين المعلمين. فيما يتعلق بالفروق الإحصائية، لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسطات استجابات المديرين تجاه الأنماط القيادية وذلك بسبب متغيرات مثل الجنس، المؤهل الأكاديمي، وسنوات الخبرة التعليمية. ومع ذلك، أظهرت النتائج وجود فروق ترتبط بمتغير العمر. وبالمثل، لم تكشف الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المعلمين المتعلقة بمستوى الانغماس الوظيفي بناءً على المتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل الأكاديمي، العمر، وسنوات الخبرة التعليمية.

هدفت دراسة حسين (2021) إلى استكشاف مستوى الانغماس الوظيفي ومستوى الاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى العلاقة بينهما، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد بناءً على متغيرات مختلفة مثل الجنس، المهام الإدارية، ومدة العمل في الجامعة. استندت الدراسة إلى استخدام أدوات لقياس الانغماس الوظيفي والاحتراق الوظيفي، تم اختيار عينة مؤلفة من 138 عضواً من أعضاء هيئة التدريس باستخدام أسلوب

العينة العشوائية الطبقية. اعتمدت الباحثة في منهجيتها على الأسلوب الوصفي التحليلي، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانغماس الوظيفي والاحترق الوظيفي.

هدفت الدراسة التي أعدها (Bodiwala and Chaithani, 2020) إلى تحليل مستوى الانغماس الوظيفي بين المعلمين في المدارس الخاصة والحكومية مع الأخذ في الاعتبار تأثير متغيري الجنس ونوع المؤسسة التعليمية. تم اختيار عينة مؤلفة من 120 معلمًا ومعلمة عبر تقنية أخذ العينات الهادفة، وجرى تقسيمها بشكل متساوٍ حسب جنس المعلمين ونوع المدرسة، سواء كانت خاصة أو حكومية، وذلك في مدينة أحمد آباد. لقياس الانغماس الوظيفي، استخدم مقياس متخصص، تركزت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية لفهم الظواهر المدروسة بشكل دقيق. وكشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن غياب أي فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات الانغماس الوظيفي بين المشاركين من حيث الجنس، مما يعني أن كلا الجنسين يظهران مستويات متشابهة من الانغماس في وظيفتهم. ومع ذلك، سلطت الدراسة الضوء على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في المدارس الخاصة ونظرائهم في المدارس الحكومية. فقد تبين أن معلمي المدارس الخاصة يتمتعون بمستويات أقل من الانغماس الوظيفي عند مقارنتهم بالمعلمين العاملين في المدارس الحكومية، مما يشير إلى اختلافات محتملة في بيئة العمل أو السياسات المؤسسية التي قد تؤثر عليهم بطرق متنوعة.

هدفت دراسة هاشم وحمادي التي أجريت في عام 2020 إلى استكشاف وتحليل واقع الانغماس الوظيفي بين مشرفي التربية الرياضية ضمن المديرية العامة للتربية في العراق. ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحثان بتطوير مقياس خاص يهدف إلى التعرف بشكل دقيق وشامل

على مستوى الانغماس الوظيفي لدى هؤلاء المشرفين. وبما أن هذا البحث يتطلب فهماً عميقاً ودقيقاً للظاهرة المدروسة، فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يُعتبر الأكثر ملاءمة لطبيعة مثل هذا النوع من الأبحاث. الدراسة شملت مجتمعاً واسعاً من مشرفي التربية الرياضية، حيث بلغ عدد المديريات المعنية 20 مديرية، توزعت على 492 مشرفاً ومشرفة تم انتقاؤهم من مختلف محافظات العراق لضمان تنوع العينة وشمولها لمختلف المناطق الجغرافية. تم اختيار عينة الدراسة بمعدل 84.75% لتكون أساساً لإجراءات البحث، وقسمت العينة وفقاً لشروط علمية محددة. وقد شمل المقياس أربعة مجالات احتوت على 30 عبارة موزعة في استبانة ذات إجابات مغلقة، وتم تحليل البيانات باستخدام الحقيبة الإحصائية SPSS لتقديم مجموعة من النتائج الملائمة. واستنتج الباحثان أن إعداد مقياس البحث يمثل أهمية قصوى في كشف مدى الانغماس الوظيفي لمشرفي التربية الرياضية وإدارتهم لأعمالهم اليومية في المتابعة والتقييم والسعي نحو تحسين مستوى الدروس الرياضية والمناهج المعدة للطلاب.

استهدفت الدراسة التي أجراها (Kumar and Rajendran, 2019) دراسة العلاقة المحتملة بين مدى انغماس المعلمين في وظائفهم وتأثير ذلك على صحتهم النفسية، مع التركيز بشكل خاص على معلمي المدارس الثانوية. يتمثل الهدف الرئيسي من هذا البحث في فهم كيف يمكن للمستويات المختلفة من الانغماس الوظيفي أن تؤثر على الجوانب المتعددة للصحة النفسية، مثل الضغط النفسي، الرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة. من خلال التحليل العميق للعوامل المؤثرة وتسلط الضوء على التأثيرات الإيجابية والسلبية المحتملة، اعتمد الباحثان على الاستبانة لجمع البيانات باستخدام العينة العشوائية الطبقية، شملت 140 معلماً من 15 مدرسة ثانوية في تيروتشيراوالي، الهند. أظهرت الدراسة علاقة إيجابية بين الانغماس الوظيفي والصحة النفسية للمعلمين الثانويين. أظهرت النتائج فروق لصالح المعلمات في الانغماس الوظيفي والصحة

النفسية، وفروق لصالح المتزوجين في الانغماس الوظيفي. لم تظهر فروق في الصحة النفسية بين المتزوجين وغير المتزوجين، ولا في الانغماس المرتبط بالتخصص الأكاديمي أو البيئة السكانية. وُجدت فروق لصالح معلمي العلوم في الصحة النفسية، دون فروق بين المناطق الريفية والحضرية.

هدفت دراسة عبيد (2019) إلى تقديم تحليل دقيق ومفصل حول الانغماس الوظيفي لدى المرشدين التربويين، وذلك من خلال استكشاف مدى ارتباط هذا الانغماس بالمزعجات اليومية التي يواجهونها في بيئة عمل. استخدم الباحث المنهج الوصفي لإجراء الدراسة، وقد شملت العينة البحثية 200 مرشد ومرشدة تربوية. اعتمدت الدراسة على مقياسين: مقياس الانغماس الوظيفي ومقياس الإزعاجات اليومية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي تستحق تسليط الضوء عليها، وكان من أبرز هذه النتائج أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى المشاركين قد بلغ معدلات عالية. يعتبر هذا الارتفاع مؤشراً إيجابياً يعكس التزام الأفراد بعملهم وحماسهم في أداء المهام الموكلة إليهم بشكل فعال ومثمر، كذلك مستوى الإزعاجات اليومية. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الانغماس الوظيفي يمكن إرجاعها للجنس. في المقابل، بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالإزعاجات اليومية بين المرشدين، حيث كانت لصالح الإناث. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة بين مستويات الانغماس الوظيفي والإزعاجات اليومية.

هدفت دراسة الشبرمي التي أُجريت في عام 2019 إلى استكشاف وتحليل مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس الواقعين في مدينة بريدة، حيث سعت الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير هذا الانغماس على أداء وإدارة المدارس، وكذلك لتقييم مدى اندماج

القائدات مع بيئتهن التعليمية والوظيفية بشكل عام، وكذلك تحديد الفروق الإحصائية المرتبطة بمستوى هذا الانغماس تبعاً لمتغيرات محددة مثل التخصص، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية. استخدم البحث منهجاً وصفيًا واعتمد على عينة مكونة من 178 قائدة من المدينة. توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة يعد مرتفعاً بشكل كبير وملحوظ. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية واضحة يمكن نسبتها إلى متغيري التخصص الأكاديمي وسنوات الخبرة العملية في المجال التعليمي. في المقابل، لم تُظهر الدراسة أي فروق ترتبط بمتغير الدورات التدريبية أو البرامج التعليمية الإضافية التي قد تكون قد حصلت عليها القائدات، مما يشير إلى أن هذه العوامل لا تؤثر بشكل كبير على مستوى الانغماس الوظيفي بالمقارنة مع التخصص والخبرة.

أجرت الشبل (2019) دراسة شاملة بهدف استكشاف وقياس مستوى الانغماس الوظيفي بين المعلمات العاملات في المدارس الثانوية ضمن محافظة عنيزة. ركزت الدراسة على تحليل عدة عوامل تلعب دوراً في تعزيز أو تقليل هذا الانغماس، بما في ذلك بيئة العمل وظروفه بالإضافة إلى الدعم الإداري والتفاعل الاجتماعي في مكان العمل. كانت النتائج تهدف إلى تقديم توصيات من شأنها تحسين التجربة المهنية للمعلمات وتعزيز أدائهن من خلال زيادة مستويات الاندماج الوظيفي، وكذلك تحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستويات الانغماس الوظيفي المرتبطة بالمتغيرات الشخصية، مثل التخصص وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية. هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تقييم مدى أهمية المقترحات المتعلقة بتعزيز الانغماس الوظيفي وذلك من منظور المعلمات المشاركات في البحث. وتضمنت العينة المكونة لهذه الدراسة 207 معلمة، حيث تم اختيارهن بعناية لتمثيل مختلف المدارس والبيئات التعليمية، مما يمنح الدراسة نتائج أكثر شمولاً ودقة في تحليل مدى تأثير تلك المقترحات على تجارب المعلمات في بيئات عملهن

اليومية، تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي واستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. أشارت النتائج إلى أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى أفراد العينة كان متوسطاً بشكل عام. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بسنوات الخبرة، بينما لم تُظهر الفروق المرتبطة بالتخصص أو الحالة الاجتماعية أي دلالة إحصائية. وقد أبرزت مقترحات تعزيز الانغماس الوظيفي أهميتها وقوتها بشكل كبير.

هدفت دراسة مؤنس التي أجريت في عام (2018) إلى تقديم تحليل معمق حول مستوى الانغماس الوظيفي ومدى الاحتراق النفسي الذي يعاني منه معلمو المرحلة الأساسية الأولى. هذه الدراسة سعت إلى فهم العوامل المؤثرة في هذين الجانبين المهمين من حياة المعلمين المهنية، مركزة على تقديم رؤى تسهم في تحسين بيئة العمل التعليمية والحد من الآثار السلبية الناتجة عن الاحتراق النفسي، وكذلك فحص العلاقة بين هذين العاملين. كما سعت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير متغيرات الجنس والخبرة في مستوى الانغماس الوظيفي والاحتراق النفسي بين أعضاء العينة. لتحقيق أهداف الدراسة، تم توظيف أدوات بحثية تتمثل في مقياس الانغماس الوظيفي ومقياس الإجهاد النفسي في دراسة استهدفت 256 معلماً ومعلمة اختيروا عبر الطريقة العشوائية الطبقية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المستقاة. وأظهرت نتائج التحليل أن مستويات كل من الانغماس الوظيفي والإجهاد النفسي لدى المشاركين كانت متوسطة بشكل عام. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة بين الانغماس الوظيفي والإجهاد النفسي، دون أن تظهر فروق ذات دلالة إحصائية ترتبط بمتغيري الجنس والخبرة بين المعلمين في المرحلة الأساسية الأولى ضمن محافظة الوسطى في غزة.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية:

في دراسة قام بها الرويلي في عام 2023، تم التركيز على تقييم مدى انتشار أنماط القيادة التربوية (الديمقراطية، الأوتوقراطية، والمتسببة) بين مديرات المدارس في مدينة أبها، وتأثيرها على مستوى الروح المعنوية للمعلمات في مرحلة الطفولة المبكرة بأبها الحضرية. سعت الدراسة أيضاً إلى فهم العلاقة بين هذه الأنماط ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات المعنيات. لتحقيق هذه الأهداف، اختير منهج بحث كمي وصفي ارتباطي، واعتمدت على عينة عشوائية بسيطة تتألف من 212 معلمة، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.89 وحقق وزن نسبي يُقدر بـ 77.88%. في المقابل، جاء النمط المتسبب في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.35 ووزن نسبي 46.9%. كشفت الدراسة عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوبين المتسبب والأوتوقراطي فيما يتعلق بمستوى الروح المعنوية. بالمقابل، أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والروح المعنوية. لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بأنماط القيادة التربوية وتأثيرها على الروح المعنوية، وذلك عند النظر إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أجرى الذهلي وزملاؤه في عام 2022 دراسة بهدف استكشاف مدى إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بروح العاملين المعنوية. اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الارتباطي كأساس لبحثها، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، واشتملت الاستبانة على 30 فقرة موزعة على محورين: محور إدارة التغيير الذي

تضمن 18 فقرة، ومحور الروح المعنوية للعاملين الذي تضمن 12 فقرة. تم التحقق من صدق الأداة وثباتها، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من 314 موظفًا وموظفة. أظهرت النتائج أن مستوى إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في السلطنة، وكذلك مستوى الروح المعنوية للعاملين، كانت متوسطة. أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي عند النظر في مستوى إدارة التغيير والروح المعنوية للعاملين وفقًا للآراء المستطلعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كيفية استجابة العاملين لإدارة التغيير في المديريات وبين الروح المعنوية لهم هناك.

دراسة القيسي التي أُجريت في عام (2021) سعت إلى التعمق في مفهوم الريادة الاستراتيجية كما يمارسها مديري المدارس، بالإضافة إلى تحليل مدى تأثير هذه الريادة على الروح المعنوية للمعلمين العاملين في المدارس الأساسية الحكومية ضمن حدود محافظة الزرقاء في الأردن. وقد شملت العينة البحثية 500 معلم ومعلمة ينتمون إلى مديرية الزرقاء الأولى، مما يتيح فهمًا أكثر دقة وشمولية للعلاقة بين أساليب القيادة الاستراتيجية والبيئة النفسية والتعليمية للمعلمين في هذه المنطقة. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي ارتباطي باستخدام استبيان لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن الريادة الاستراتيجية لمديري المدارس تلقت تقييمًا عاليًا من قبل المعلمين، تظهر الفروق ذات الدلالة الإحصائية بشكل واضح للغاية عندما يتم تحليل البيانات وفقًا للنوع الاجتماعي، حيث تبين أن النتائج كانت لصالح الإناث. يُعزى ذلك ربما إلى مجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية والنفسية التي يمكن أن تؤثر على الأداء أو النتائج في سياقات معينة، بينما لم تلاحظ فروق تتعلق بالمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. وأظهرت الدراسة أيضاً أن الروح المعنوية للمعلمين حصلت على تقييم مرتفع، مع وجود فروق ترتبط بالنوع الاجتماعي لصالح الإناث، وعدم وجود فروق إحصائية مرتبطة بالمؤهل العلمي أو سنوات الخبرة. بالإضافة

إلى ذلك، تبين وجود علاقة إيجابية بين الريادة الاستراتيجية لمديري المدارس والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء.

هدفت الدراسة التي أعدها الباحثان مفيد والمهدي في عام (2021) إلى إجراء تحليل عميق للعلاقة القائمة بين الروح المعنوية وأساليب مواجهة الضغوط النفسية التي يتبعها طلاب المرحلة الثانوية في مختلف محافظات قطاع غزة. حاولت الدراسة التوصل إلى فهم شامل لكيفية تأثير مستوى الروح المعنوية على قدرة الطلاب في التعامل مع التحديات النفسية والضغوط المتنوعة التي يواجهونها في هذه المرحلة الحساسة من حياتهم الأكاديمية. استكشفت الدراسة المستوى العام للروح المعنوية، والأساليب الأكثر شيوعاً لمواجهة الضغوط النفسية بين الطلاب، مع التركيز على متغيرات مثل الانتماء الوطني والجنس. تكونت عينة الدراسة من 555 طالباً وطالبة من هذه المرحلة التعليمية. اعتمد الباحثان على مقياس الروح المعنوية ومقياس أساليب مواجهة الضغوط النفسية للتوصل إلى النتائج. أبرز نتائج الدراسة كان الارتفاع الكبير في كل من مستوى الروح المعنوية وأساليب مواجهة الضغوط النفسية بينهم. كذلك، أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجات الطلاب في مقياس الروح المعنوية ودرجاتهم في مقياس أساليب مواجهة الضغوط النفسية. أظهرت النتائج وجود فروق إحصائية ذات دلالة في متوسطات درجات الروح المعنوية وفقاً لمتغير الانتماء الوطني لصالح الأفراد غير المنتمين لأي حزب، فيما غابت هذه الفروق على الأبعاد السياسي وأهداف الحياة بناءً على الانتماء الوطني. أما بالنسبة للنوع الاجتماعي، فقد وُجدت فروق إحصائية لصالح الفتيات في متوسطات الدرجات الكلية للروح المعنوية والأبعاد السياسي وأهداف الحياة، بينما لم تُشر الدراسة إلى فروق في الأبعاد الذاتية والدراسية. أما على صعيد أساليب مواجهة الضغوط النفسية، لم يتم العثور على فروق جوهرية عند النظر إلى استراتيجيات مثل حل المشكلات والمواجهة النشطة أو التجنب

والفكاهة والإنكار، فيما تبين وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الذكور في الدعم الاجتماعي والتفريغ الانفعالي، ولصالح الإناث في أسلوب المواجهة الدينية والروحانية.

سعت دراسة العنزي التي أجريت في عام 2021 إلى استكشاف مدى تطبيق مديري المدارس لمفهوم القيادة الخادمة، وكيفية ارتباط هذا الأسلوب القيادي بمستويات الروح المعنوية للمعلمين الذين يعملون في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. وقد تناولت الدراسة تحليل الجوانب المختلفة لهذه العلاقة لفهم تأثير القيادة الخادمة على بيئة العمل وأداء المعلمين. تم تبني المنهج الوصفي في هذه الدراسة والذي ينقسم إلى محورين رئيسيين: التحليلي والارتباطي. يركز الجزء التحليلي على دراسة الظاهرة بعمق، وفهم عواملها المتعددة وتأثيراتها المختلفة من خلال تحليل البيانات والمعلومات المتاحة بشكل دقيق. بينما يهتم الجزء الارتباطي بالكشف عن العلاقات والروابط بين المتغيرات المختلفة التي تم تناولها في البحث، والعمل على تحديد مدى قوة وجود هذه العلاقات بهدف الإسهاب في تفسير الظاهرة بما يعزز فهمها العلمي والعملية، واختيرت عينة الدراسة بشكل عشوائي طبقي، وتكونت من 353 معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج أن المشاركين اعتبروا القيادة الخادمة وأبعادها، مثل الإيثار والمحبة والتواضع، بصفة إجمالية مرتفعة. حصل بُعد الإيثار على المرتبة الأولى، يليه بُعد المحبة، ثم التواضع، وأخيراً التمكين. وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس في بُعدي الإيثار والتواضع، لصالح الإناث. ولم تشهد الدراسة فروقاً دالة إحصائياً تعود للمستوى التعليمي أو الخبرة التدريسية. كما كشفت الدراسة عن فروق دالة إحصائياً في بُعد التواضع لصالح تخصص المواد الأدبية في القسم العلمي. وسجلت استجابات المعلمين نحو الروح المعنوية مستويات مرتفعة، وأظهر التحليل وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القيادة الخادمة ومدى الروح المعنوية لدى المعلمين.

هدفت دراسة المطيري (2020) إلى تحديد مستوى اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث شملت عينة مكونة من 242 معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بطريقة ميسرة من المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة الفروانية التعليمية في الكويت. اعتمد الباحث على أداتين أساسيتين: استبانة لليقظة الذهنية، وأخرى لقياس الروح المعنوية للمعلمين. أظهرت النتائج أن مستوى اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية كما يراه المشاركون في الدراسة جاء متوسطًا. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين كان أيضًا متوسطًا من وجهة نظرهم. علاوة على ذلك، لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للروح المعنوية تُعزى إلى عدد سنوات الخبرة، لصالح أولئك الذين لديهم أكثر من خمس سنوات خبرة، وكذلك المؤهل العلمي لصالح حاملي الدراسات العليا. في المقابل، لم تظهر فروق إحصائية تُعزى لمتغير الجنس. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين في المرحلة الثانوية بدولة الكويت.

هدفت دراسة بركات (2019) إلى استقصاء الأنماط القيادية التي تتبناها مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا بالمملكة الأردنية الهاشمية وتأثير هذه الأنماط على الروح المعنوية للمعلمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة البحث عددًا من المعلمات بلغ 170، حيث يعملن جميعهن في مدارس خاصة داخل نطاق لواء عين الباشا في محافظة البلقاء. تم تطوير استبانة مكونة من مجالين؛ يركز المجال الأول على تحديد الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر المعلمات، بينما يستهدف المجال الثاني تقييم مستوى الروح المعنوية بين معلمات المدارس الخاصة. أفضت نتائج الدراسة إلى أن التقييمات التي

قدمتها المعلمات للأنماط القيادية السائدة جاءت مرتفعة، كما تماثلت تقيّماتهن لمستوى الروح المعنوية التي يتمتعن بها. وعلاوة على ذلك، كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الأنماط القيادية للمديرات ومستوى الروح المعنوية للمعلمات في تلك المدارس الخاصة.

وهدفت دراسة (Willis, 2014) إلى استكشاف تأثير تطبيق المناهج الدراسية في ولاية مسيسيبي في الولايات المتحدة على الروح المعنوية للمعلمين وفعالية أدائهم، خصوصاً فيما يتعلق بطلبة الصفين السابع والثامن. تكونت العينة من الدراسة من 57 معلماً يعملون في مدارس ذات نتائج مرتفعة، و56 معلماً من مدارس ذات نتائج منخفضة. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية بين المدرسين في المدارس ذات الأداء المرتفع وتلك ذات الأداء المنخفض. كما توصلت الدراسة إلى أن الروح المعنوية للمعلمين تتأثر بعوامل مثل الضغط والتوتر وتغير السياسات التعليمية والمحتوى الناتج عن تلك الاختبارات.

هدفت دراسة قام بها (Yawson & Wonnia) في عام 2014 إلى استكشاف الروح المعنوية للمعلمين ومواقفهم تجاه مهنة التدريس في مدارس بلدية كيب كوست بغانا. في إطار الدراسة، تم اختيار عينة تتضمن 100 من المعلمين والمعلمات بعناية من خمس مدارس ثانوية عليا. يهدف هذا الاختيار إلى ضمان تمثيل متنوع وشامل للمتغيرات المدروسة، مما يعزز من دقة النتائج المشتقة من هذه الدراسة. ومن خلال جمع وتحليل البيانات من هذه المجموعة المتنوعة، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى جديدة حول موضوع البحث، وإلى تطوير توصيات ذات صلة يمكن أن تسهم في تحسين الممارسات التعليمية في المدارس الثانوية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن الراتب وشروط الخدمة المتعلقة بالحوافز كانا السبب الرئيسي في انخفاض الروح المعنوية للمعلمين، حيث كانت رواتبهم أقل بشكل

ملحوظ مقارنة برواتب المهن الأخرى. من جهة أخرى، كان الشعور بالرضا عن الأداء التدريسي من العوامل الأساسية التي ساعدت في رفع الروح المعنوية للمعلمين. كشفت الدراسة أيضاً أن هناك عوامل أخرى، مثل سلوك الطلبة والمرافق المدرسية، التي تظهر تباينات ذات أهمية إحصائية بين المعلمين في المدارس المختلطة وتلك التي تقتصر على جنس واحد. وأظهرت النتائج أن هذه الفروق تصب في صالح المدارس ذات الجنس الواحد، مشيرة إلى أن الأجواء التعليمية والبنية التحتية قد تلعب دوراً في تحسين أداء المعلمين وتفاعلهم مع الطلبة. قد يعزز هذا الأمر من تفهم أعمق للكيفية التي تؤثر فيها البيئة المدرسية على جودة التعليم المقدم في كلا النوعين من المؤسسات التعليمية.

هدفت دراسة جلابنة (2017) إلى تحليل مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا عن وظائفهم، مع التركيز على التعرف على العلاقة بين هذا المستوى ومستوى الروح المعنوية بينهم. شملت العينة جميع أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة، بإجمالي عدد 290 عضواً، منهم 160 في الكليات العلمية و130 في الكليات الإنسانية، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2008/2009. استجاب من العينة 199 عضواً، تضمنت 120 من الكليات العلمية و79 من الكليات الإنسانية. اعتمد الباحث على تصميم استبانتين لتحقيق أهداف الدراسة؛ كانت الأولى تقيس الرضا الوظيفي من خلال 33 بنداً موزعاً على خمسة محاور: بيئة العمل، نظام الأجور والحوافز، العلاقات بين الزملاء، الإدارة المباشرة، والتطور المهني والترقيات. أما الاستبانة الثانية فركزت على قياس الروح المعنوية واحتوت على 23 بنداً. بينت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي متوسطة بين أعضاء الهيئة التدريسية مع عدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية تعود لتخصص الكلية. بالإضافة إلى ذلك، كانت الروح المعنوية

مرتفعة دون وجود فروق إحصائية تُعزى لنوع الكلية. وأظهر التحليل وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

باستعراض الدراسات السابقة، يمكن للباحثة أن تعقب عليها وفق الآتي:

1. يتسم المجال الأكاديمي بندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تعالج الترابط بين القيادة الأخلاقية والانغماس الوظيفي والمعنويات، إذ تركز معظم الدراسات الحالية على الربط بين أحد متغيرات الدراسة وموضوعات أخرى.

2. تبرز أهمية القيادة الأخلاقية كأحد المحاور الأساسية في هذا البحث، خاصةً باعتبارها أحد المفاهيم الحديثة في الإدارة.

3. يتناول البحث الانغماس الوظيفي، الذي يُعتبر سلوكًا إيجابيًا حيويًا في الأدبيات الإدارية، كأحد المتغيرات المدروسة.

4. تركز الدراسات السابقة بشكل كبير على عينة المعلمين والمعلمات، وهي الفئة التي تستهدفها الدراسة الحديثة أيضًا.

5. عمدت بعض الدراسات السابقة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي؛ وهو نفس المنهج الذي تبنته الدراسة الحالية، مما يبرز اتفاقها مع بعض الأطر البحثية السابقة.

6. اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وهذه الأداة كذلك استخدمتها الدراسة الحالية، مشيرة إلى التوافق مع بعض تلك الدراسات في هذا الجانب.

أهمية الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن للباحثة أن تعزز من قيمة دراستها من خلال استفادتها من الأبحاث السابقة على

النحو التالي:

1. تعتبر الدراسات السابقة مصدرًا هامًا لبناء الإطار النظري للدراسة، حيث تساهم في إثرائه بالمعلومات التي تدعم أهداف البحث وتوجهاته.
2. تسهم الأبحاث السابقة بشكل كبير في تصميم أدوات الدراسة، مما يساعد الباحثة في اختيار الأدوات الأكثر فعالية وصحة لقياس متغيرات البحث.
3. تلعب دورًا حيويًا في تعميق فهم مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها بطرق تضمن شموليتها ودقتها.
4. تقديمها نظرة واسعة على المراجع والكتب العلمية الضرورية، والتي تساعد الباحثة في توسيع قاعدة معرفتها في مجال الدراسة.
5. تتيح التعرف على الأساليب الإحصائية المختلفة، وتمكّن الباحثة من اختيار الأنسب منها وفق بيانات الدراسة ومتطلباتها البحثية.
6. تقدم نماذج حول كيفية عرض النتائج وتفسيرها بطريقة علمية سليمة، إضافة إلى إرشادات حول صياغة التوصيات والمقترحات الختامية المستندة إلى النتائج المحصلة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تناول موضوع ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين، ففي الوقت الذي أجريت فيه معظم الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة عن المجتمع الفلسطيني، فإن هذه

الدراسة جاءت لثُغنى بدراسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية في المدارس الابتدائية في النقب، واستخدمت الدراسة الحالية الاستبانة من تطوير الباحثة لقياس متغيرات الدراسة، كما تُعد الدراسة الحالية من الدراسات القلائل المحلية - في حدود علم الباحثة- التي اهتمت بهذه الفئة، أي دراستها بشكل مستقل، وكذلك تناولها موضوع العلاقة بين القيادة الأخلاقية الانغماس الوظيفي والروح المعنوية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة وعينتها

أدوات الدراسة وخصائصها

صدق أدوات الدراسة

متغيرات الدراسة

إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل بشكل مفصل الطرائق والإجراءات المتبعة في البحث، بدءاً من تحديد منهجية الدراسة المعتمدة، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة. كما يسلط الضوء على الخطوات العملية والإجراءات المتبعة في تطوير أدوات الدراسة وتوضيح خصائصها بشكل شامل. يتم أيضاً شرح تصميم الدراسة ومتغيراتها بالتفصيل، بالإضافة إلى تحديد أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة.

منهجية الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، الذي يسهم في فهم الظاهرة وتبسيط الضوء عليها بطريقة كمية دقيقة. لا يقتصر هذا المنهج على جمع البيانات فحسب، بل يركز أيضاً على ربط وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك بهدف الوصول إلى النتائج والتوصيات والاستنتاجات المرجوة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الابتدائية بمنطقة النقب، حيث بلغ عددهم الإجمالي 4600 وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للسنة الدراسية 2023/2022. يبين الجدول رقم 1 توزيع المعلمين والمعلمات في مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

1840	ذكر	الجنس
2760	أنثى	
4600	المجموع	

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالاتي:

أولاً: العينة الاستطلاعية: (Pilot Study)

اختيرت عينة استطلاعية مكونة من (25) من معلمي المدارس الابتدائية في النقب، وذلك

بغرض التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات.

ثانياً: عينة الدراسة: (Sample Study)

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وقد حُدد حجم العينة بناءً على معادلة

جيرسي مورغان، إذ يشير (بشمانى، 2014) إلى أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن

طريق معادله إحصائية، كما هو موضح في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

معادلة روبرت ماسون لتحديد

حجم العينة

M

حجم المجتمع

S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96)

P نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

Q النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وقد بلغ حجم العينة (355) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس الابتدائية في النقب، والجدول (2.3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، كما يوضح الجدول (3.3) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية.

جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النقب	المديرية	
142	ذكر	الجنس
213	أنثى	
355	المجموع	

جدول (3) توزيع عينة الدراسة تبعًا للمتغيرات الديمغرافية:

المتغير	المستوى	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	142	40
	أنثى	213	60
	المجموع	355	100.0
المؤهل العلمي	لقب أول	194	54.6
	لقب ثانٍ وأكثر	161	45.4
	المجموع	355	100.0
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	81	22.8
	من 5 - أقل من 10 سنوات	93	26.2
	10 سنوات فأكثر	181	51
	المجموع	355	100.0

أدوات الدراسة وخصائصها:

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد مراجعة الباحثة للدراسات السابقة، والبحوث التربوية المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، كدراسات: (العلي، 2022)، و(السلمي، 2022)، و(الزهراني وشريف، 2021)، و(الركابي، 2020)، و(أبو إرميلة، 2023)، و(مقبول، 2021)، و(هاشم وحمادي، 2020)، و(القيسي، 2021)، و(العنزي، 2021)، و(المطيري، 2020)، قامت الباحثة بإعداد ثلاث أدوات: الأولى: وهي استبانة لقياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب، أما الثانية فهي استبانة لقياس مستوى الانغماس الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية في النقب، وأما الثالثة فهي استبانة لقياس الروح المعنوية لمعلمي المدارس الابتدائية في النقب.

وتكونت الأداة الأولى_والمعدة لقياس ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية_ من (39) فقرة

موزعة على أربعة مجالات، جاءت على النحو الآتي:

1. مجال القيادة الأخلاقية نحو المعلمين، وتضمنت (9) فقرات.
2. مجال القيادة الأخلاقية نحو الطلبة، وتضمنت (10) فقرات.
3. مجال القيادة الأخلاقية نحو المهنة، وتضمنت (10) فقرات.
4. مجال القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه، وتضمنت (10) فقرات.

وتكونت الأداة الثانية_والمعدة لقياس الانغماس الوظيفي_ من (15) فقرة موزعة على

ثلاثة مجالات، جاءت على النحو الآتي:

1. مجال النشاط والحماس، وتضمنت (5) فقرات.
2. مجال التقاني، وتضمنت (5) فقرات.
3. مجال الانهماك، وتضمنت (5) فقرات.

وتكونت الأداة الثالثة _والمعدة لقياس الروح المعنوية للمعلمين_ من (22) فقرة.

صدق أدوات الدراسة:

لتأكيد الصدق الظاهري لأدوات الدراسة، تمت مراجعتها بعد تصميمها الأولي من قبل مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في أقسام الإدارة التربوية والقياس والتقويم في عدد من الجامعات الفلسطينية، والذين بلغ عددهم عشرة أفراد، كما هو موضح في الملحق (3). طُلب منهم تقييم جودة محتوى الفقرات، وصياغتها اللغوية، وسلامتها، ومدى ملاءمتها للمجال التخصصي، بالإضافة إلى دقتها اللغوية. واتخذ المحكمون قرارات بشأن ضرورة حذف أو دمج أو إضافة أي أجزاء. إثر هذه العملية، تم تعديل بعض الفقرات بناءً على ملاحظاتهم، ووضع معيار ضرورة تحقيق 80% من الاتفاق بين المحكمين لاعتماد الفقرة في صورتها النهائية.

الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة:

لفحص الخصائص السيكومترية للمقاييس الثلاثة المستخدمة في الدراسة، تم تطبيق هذه المقاييس على عينة استطلاعية تشمل 25 معلمًا من معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب، بحيث إن هؤلاء المعلمين ليسوا جزءًا من عينة الدراسة المستهدفة. وأسفرت النتائج عن الآتي:

صدق البناء لمقاييس الدراسة: (Construct Validity)

تم استخدام صدق البناء من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، جنبًا إلى جنب مع الدرجة الكلية لمقاييس القيادة الأخلاقية والانغماس الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين. وتُفصل هذه البيانات في الجداول الموضحة: (4)، (5)، (6).

جدول (4) تم قياس معاملات الارتباط للفقرات التابعة لمقياس القيادة الأخلاقية مع المجال الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى تقييم معاملات الارتباط لتلك الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس. كما تم حساب معاملات الارتباط لكل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، وقد أجريت هذه التحليلات على عينة مكونة من 39 مشاركاً.

الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرقم	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرقم	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرقم	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع المجال	الرقم
القيادة الأخلاقية تجاه نفسه			القيادة الأخلاقية نحو المهنة			القيادة الأخلاقية نحو الطلبة			القيادة الأخلاقية نحو المعلمين		
.79**	**9.8	31	.77**	**6.7	21	**0.8	*5.8	10	.70**	.74**	1
.89**	.91**	32	.75**	**3.8	22	.80**	**4.8	11	.69**	**2.8	2
.83**	.91**	33	.85**	.89**	23	.82**	.82**	12	.81**	.83**	3
.80**	.87**	34	.77**	.81**	24	.81**	.82**	13	.67**	.78**	4
.77**	.85**	35	.77**	.78**	25	.81**	.87**	14	.74**	.79**	5
.81**	.87**	36	.73**	.78**	26	.87**	.94**	15	.70**	.89**	6
.85**	.89**	37	.86**	.90**	27	.88**	.87**	17	.82**	.85**	7
.81**	.86**	38	.62**	.88**	28	**6.8	**9.8	18	**6.8	**9.8	8
6.8	**9.8	39	.88	.88**	29	**6.8	.96**	19	**6.8	**9.8	9
			6.8	.85	30	**6.8	.82**	20	-	-	
درجة كلية للبعد .88**			درجة كلية للبعد .90**			درجة كلية للبعد .93**			درجة كلية للبعد .90**		

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .01$) ()

تشير البيانات الواردة في الجدول 4 إلى أن معاملات ارتباط الفقرات تتراوح بين 0.62 و0.96، مما يعبر عن درجات مقبولة ذات دلالة إحصائية. بناءً على هذه النتائج، لم يتم حذف أي فقرة من فقرات المقياس المستخدمة.

جدول (5) قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الروح المعنوية للمعلمين مع الدرجة الكلية

للمقياس (ن=22):

الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة
الروح المعنوية للمعلمين			
.76**	13	.84**	1
.74**	14	.85**	2
.85**	15	.56**	3
.91**	16	.77**	4
.76**	17	.80**	5
.69**	18	.81**	6
.73**	19	.87**	7
.83**	20	.87**	8
.79**	21	.78**	9
.82**	22	.73**	10
		.79**	11

		.55*	12
--	--	------	----

دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة $\alpha < .01$ **, $\alpha < .05$ *

تشير البيانات المقدمة في الجدول (5) إلى أن معاملات ارتباط الفقرات تقع ضمن نطاق من 0.55 إلى 0.91. إن هذه القيم تشير إلى درجة ارتباط مقبولة وذات دلالة إحصائية عالية،

وفي ضوء ما أشار إليه جارسيا (Garcia, 2011)، فلم تحذف أي فقرة من فقرات المقياس.

جدول (6) قيم معاملات الارتباط لبنود مقياس الانغماس الوظيفي مع المجال الذي تنتمي

إليه، بالإضافة إلى معاملات الارتباط الخاصة بالبند مع الدرجة الكلية للمقياس. كما تُحدّد

أيضاً معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للمقياس. (ن=15):

الارتبا	الارتبا	الفقرة	الارتبا	الارتبا	الفقرة	الارتبا	الارتبا	الفقرة
ط مع	ط مع		ط مع	ط مع		ط مع	ط مع	
الدرجة	المجال		الدرجة	المجال		الدرجة	المجال	
الكلية			الكلية			الكلية		
الانهماك			التفاني			النشاط والحماس		
.83*	.88*	11	.77*	.82*	6	.74*	.84*	1
*	*		*	*		*	*	
.78*	.83*	12	.77*	.80*	7	.90*	.84*	2
*	*		*	*		*	*	
.63*	.70*	13	.86*	.91*	8	.82*	.79*	3

*	*		*	*		*	*	
.72*	.70*	14	.83*	.90*	9	.75*	.85*	4
*	*		*	*		*	*	
.81*	.89*	15	.87*	.89*	10	.74*	.82*	5
*	*		*	*		*	*	
درجة كلية للبعد **.85			درجة كلية للبعد **.90			درجة كلية للبعد **.84		

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

تشير البيانات المعروضة في الجدول رقم 6 إلى أن قيمة معامل ارتباط الفقرات قد تراوحت بين 0.63 و0.90. هذه القيم تعد مقبولة من الناحية الإحصائية وتظهر دلالة واضحة، مما يعني أنه لم يتم حذف أي من الفقرات من المقياس المستخدم.

الثبات لمقاييس الدراسة:

لضمان استقرار المقاييس الثلاثة المستخدمة في الدراسة، تم التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل مقياس من خلال الاستعانة بمعامل كرونباخ ألفا وذلك باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية بعد التحقق من الصدق. يوضح الجدول (7) النتائج المرتبطة بهذه الاختبارات.

جدول (7) معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا:

الأداة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
القيادة الأخلاقية	القيادة الأخلاقية نحو المعلمين	9	.80
	القيادة الأخلاقية نحو الطلبة	10	.90
	القيادة الأخلاقية نحو المهنة	10	.92
	القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه	10	.88
	القيادة الأخلاقية ككل	39	.93
الروح المعنوية	الروح المعنوية ككل	22	.94
الانغماس الوظيفي	النشاط والحماس	5	.91
	التفاني	5	.90
	الانهماك	5	.89
	الانغماس الوظيفي ككل	15	.96

يتبين من الجدول (7) أن قيم معامل الثبات كرونباخ ألفا فيما يتعلق بمجالات القيادة الأخلاقية تراوحت بين 0.80 و0.92، وللدرجة الكلية بلغت (0.93). بينما قيمة معامل ثبات

كرونباخ ألفا لروح المعنوية (0.94)، فيما تراوحت قيمة معامل الثبات لمجالات مقياس الانغماس الوظيفي ما بين (0.89 - 0.91)، وللدرجة الكلية بلغت (0.96)، وتعدّ هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأدوات قابلة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

طلب من المشاركين تقييم إجاباتهم باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمسة مستويات. وقد حُدّدت الأوزان المقابلة لكل مستوى على النحو التالي: كبير جداً يساوي (5) نقاط، كبير يساوي (4) نقاط، متوسط يساوي (3) نقاط، قليل يساوي (2) نقطتان، وقليل جداً يساوي (1) نقطة واحدة.

لأغراض تفسير المتوسطات الحسابية وتحديد مستوى العناصر المختلفة كالتالي: القيادة الأخلاقية، والانغماس الوظيفي، والمعنويات لدى أفراد عينة الدراسة، تم تحويل النتائج لتتراوح بين 1 و 5 درجات. وقد تم تصنيف تلك المستويات إلى ثلاث فئات: منخفضة، ومتوسطة، وعالية، بحسب المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات الافتراضية}} = \text{طول الفئة (لتدرج)}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

بناءً على ذلك، تكون مستويات الإجابة على المقياس كما يلي:

جدول (8) درجات احتساب مستوى كل مقياس من مقاييس الدراسة:

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	3.67 - 2.34
مستوى مرتفع	5 - 3.68

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة (التصنيفية) والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات الديمغرافية:

1. النوع الاجتماعي: له مستويان، هما: 1- ذكر ، 2- أنثى.
2. المؤهل العلمي: له مستويان، هما: 1- لقب أول (بكالوريوس)، 2- لقب ثانٍ فأعلى (ماجستير فأعلى).
3. عدد سنوات الخدمة: له ثلاثة مستويات، هي: 1- أقل من 5 سنوات، 2- من 5- أقل من 10 سنوات، 3- 10 سنوات فأكثر.

ب- المتغير التابع:

1. الدرجات على مقياس القيادة الأخلاقية ومجالاته من وجهة نظر عينة الدراسة.
2. الدرجات على مقياس الروح المعنوية من وجهة نظر عينة الدراسة.
3. الدرجات على مقياس الانغماس الوظيفي ومجالاته من وجهة نظر عينة الدراسة.

إجراءات تنفيذ الدراسة:

اتبعت الباحثة في تنفيذ الدراسة منهجية متسلسلة شملت الخطوات التالية:

1. تحديد المجتمع الأصلي للدراسة ثم تخصيص عينة تمثيلية منه.
2. تطوير أدوات البحث عبر مراجعة الأدبيات التربوية المتعلقة بالموضوع.
3. إجراء تحكيم دقيق للأدوات البحثية التي سيتم تطبيقها على العينة المختارة.
4. إدخال البيانات إلى الحاسوب واستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 28) للقيام بالتحليل الإحصائي المناسب.
5. مناقشة النتائج المستخلصة في سياق الأدب النظري والدراسات السابقة، والوصول إلى عدد من التوصيات والاقتراحات البحثية.

المعالجات الإحصائية:

- لمعالجة البيانات التي جُمعت، استعانت الباحثة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS، الإصدار 28). وقد تم توظيف مجموعة من المعالجات الإحصائية، منها:
1. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
 2. استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha)، من أجل قياس ثبات الاتساق الداخلي لفقرات كل أداة من أدوات الدراسة.
 3. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقات بين الفقرات وأبعادها والدرجة الكلية للمقياس، وبين متغيرات الدراسة.
 4. اختبار تحليل التباين المتعدد "بدون تفاعل" (MANOVA "without Interaction").
 5. اختبار تحليل التباين الخماسي "بدون تفاعل" (5-way ANOVA "without Interaction").
 6. المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD).

الفصل الرابع

عرض النتائج

عرض نتائج الدراسة

يركز هذا الفصل على تقديم النتائج التي أفرزتها الدراسة، مع مراعاة الأسئلة والفرضيات التي تم اقتراحها مسبقاً.

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب، وذلك من خلال وجهة نظر المعلمين. ويرد في الجدول (9) توضيح لهذه النتائج.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس القيادة الأخلاقية:

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	القيادة الأخلاقية نحو المهنة.	4.12	0.78	0.84	مرتفع
2	2	القيادة الأخلاقية نحو الطلبة.	4.0	0.80	0.80	مرتفع
3	4	القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه.	3.85	0.94	0.77	مرتفع
4	1	القيادة الأخلاقية نحو المعلمين.	3.71	0.94	0.74	مرتفع
		القيادة الأخلاقية	3.95	0.80	0.79	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول (9) إلى أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية بشكل عام وصل إلى 3.95، بنسبة مئوية بلغت 79%، مما يعكس

تقديرًا مرتفعاً. أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية المتعلقة بمختلف مجالات مقياس القيادة الأخلاقية، فقد تراوحت بين 3.71 و4.12. تصدر مجال "القيادة الأخلاقية نحو المهنة" القائمة بمتوسط حسابي قدره 4.12 ونسبة مئوية بلغت 84.2%، مع تقييم مرتفع. في المقابل، احتل مجال "القيادة الأخلاقية نحو المعلمين" المرتبة الأخيرة، مسجلاً متوسطاً حسابياً بمقدار 3.71 ونسبة مئوية تقدر بـ74.2%، مع تقييم أيضاً عالي المستوى.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات المشاركين في عينة الدراسة لكل بند من مجالات مقياس القيادة الأخلاقية، وذلك لكل مجال بشكل مستقل، وفقاً لما يلي:

1) القيادة الأخلاقية نحو المعلمين:

جدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية المتعلقة بفقرات

القيادة الأخلاقية تجاه المعلمين تم ترتيبها بشكل تنازلي وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	5	يحافظ على أسرار المعلمين.	3.86	1.11	0.77	مرتفع
2	4	يشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا.	3.81	1.05	0.76	مرتفع
3	3	يتواصل مع المعلمين جميعهم في مدرسته.	3.78	1.05	0.75	مرتفع
4	8	يشيد بما يحققه المعلمون من إنجازات، ولا ينكر جهودهم.	3.78	1.08	0.75	مرتفع
5	1	يعدل في المعاملة بين المعلمين.	3.73	1.07	0.74	مرتفع
6	6	يحترم آراء المعلمين.	3.70	1.06	0.74	مرتفع
7	2	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	3.67	1.13	0.73	متوسط
8	9	يطلع المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير.	3.58	1.21	0.71	متوسط

متوسط	0.69	1.12	3.45	يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم.	7	9
-------	------	------	------	--------------------------------	---	---

يشير الجدول رقم (10) إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية تجاه المعلمين تراوحت بين (3.45) و(3.86). جاءت الفقرة "يحافظ على أسرار المعلمين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) ونسبة مئوية (77.2%)، مما يعكس تقديراً مرتفعاً. أما الفقرة "يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم" فحلت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) ونسبة مئوية (69%)، حيث تم تقديرها بمستوى متوسط.

(2) القيادة الأخلاقية نحو الطلبة:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات القيادة الأخلاقية تجاه الطلاب، مرتبة بشكل تنازلي بناءً على المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	يحفز الطلبة على احترام قوانين المدرسة.	4.21	.83	0.842	مرتفع
2	8	يراعي الحالة الاقتصادية للطلبة.	4.21	.88	0.842	مرتفع
3	3	يقدر إنجازات الطلبة داخل المدرسة.	4.17	.86	0.834	مرتفع
4	7	يحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة.	4.16	.87	0.832	مرتفع
5	9	يشعر الطلبة بالأمن داخل المدرسة.	4.15	.91	0.83	مرتفع
6	1	يساعد بغرس الأخلاق الحميدة في الطلبة.	4.09	.86	0.818	مرتفع
7	6	ينمي روح التعاون والجماعة بين الطلبة.	4.05	.99	0.81	مرتفع
8	5	يستمتع إلى شكاوى الطلبة ومشكلاتهم.	4.03	.96	0.806	مرتفع
9	4	يعامل الطلبة بصبر وحلم.	4.00	.95	0.8	مرتفع

مرتفع	0.772	1.06	3.86	يواصل دوره التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة.	10	10
-------	-------	------	------	--	----	----

يظهر من الجدول 11 أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال القيادة الأخلاقية تجاه الطلبة تراوحت بين 3.86 و4.21. حصلت الفقرة "يحفز الطلبة على احترام قوانين المدرسة" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي يبلغ 4.21 ونسبة مئوية تبلغ 84.2% مع تقدير مرتفع. بينما جاءت الفقرة "يواصل دوره التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة" في المرتبة الأخيرة، محققة متوسطاً حسابياً قدره 3.86 ونسبة مئوية 77.2% مع تقدير مرتفع.

(3) القيادة الأخلاقية نحو المهنة:

جدول (12) المعدلات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات القيادة الأخلاقية المتعلقة بالمهنة تم تصنيفها بشكل تنازلي:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	يفتخر بمهنته، ويعدها من المهن السامية.	4.30	.83	0.86	مرتفع
2	1	يحترم القوانين والأنظمة والتعليمات.	4.23	.79	0.846	مرتفع
3	3	استثمار وقت الدوام المدرسي بشكل فعال.	4.19	.87	0.838	مرتفع
4	5	يحترم مهنته، ولا يمارس أي فعل قد يسيء لها، ويتصرف بمثالية.	4.18	.85	0.836	مرتفع
5	6	يتصف بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه.	4.16	.87	0.832	مرتفع
6	4	ينجز عمله على أكمل وجه، ويتطور ويتعلم بشكل مستمر.	4.12	.89	0.824	مرتفع
7	8	يدرك أن عمله خدمة مجتمعية وإنسانية في آن واحد.	4.11	.90	0.822	مرتفع
8	10	يتجنب استغلال مركزه لتحقيق مصالحه الشخصية.	4.01	1.02	0.802	مرتفع

مرتفع	0.792	1.01	3.96	يتحمل المسؤولية، ولا يلقاها على الآخرين.	9	9
مرتفع	0.784	.98	3.92	يتحلى بضبط النفس في المواقف المزعجة له.	7	10

يتبين من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال القيادة الأخلاقية في سياق المهنة تتراوح بين 3.92 و4.30. وقد حصلت العبارة "يفتخر بمهنته، ويعدها من المهن السامية" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.30، ما يعادل نسبة مئوية قدرها 86%، وتقدير مرتفع. في المقابل، جاءت العبارة "يتحلى بضبط النفس في المواقف المزعجة له" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ 3.92 ونسبة مئوية 78.4%، وتقدير مرتفع أيضاً.

(4) القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه:

جدول (13) يتم ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات القيادة الأخلاقية المتعلقة بالنفس بشكل تنازلي:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	1	يحترم الوقت والمواعيد.	4.29	.82	0.858	مرتفع
2	3	يلتزم الصدق في أموره جميعها.	3.96	1.05	0.792	مرتفع
3	2	يمثل المدير قدوة حسنة للمعلمين.	3.95	1.05	0.79	مرتفع
4	4	يترفع مدير المدرسة عن الصغائر.	3.91	1.01	0.782	مرتفع
5	6	يتحلى بالمقدرة على ضبط النفس.	3.85	1.04	0.77	مرتفع
6	5	يتصرف بهدوء، فلا ينفعل عند تعامله مع الآخرين.	3.76	1.16	0.752	مرتفع

مرتفع	0.75	1.07	3.75	يتحلى بالصبر في الظروف الضاغطة.	10	7
مرتفع	0.746	1.09	3.73	يتعامل مع الآخرين ببساطة.	9	8
مرتفع	0.738	1.11	3.69	يتعامل بديمقراطية مع الآخرين.	7	9
مرتفع	0.738	1.18	3.68	يتقبل النقد البناء برحابة صدر.	8	10

يُظهر الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد القيادة الأخلاقية تجاه الذات تتراوح بين (3.68) و(4.29). وقد احتلت الفقرة "يحترم الوقت والمواعيد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.29) ونسبة مئوية (85.8%)، مما يعكس تقديرًا مرتفعًا. بينما حققت الفقرة "يتقبل النقد البناء برحابة صدر" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.68) ونسبة مئوية بلغت (73.8%)، لكنها لا تزال تحظى بتقدير مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال الثاني: ما مستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم. ويوضح الجدول رقم 14 هذه النتائج.

جدول (14) تم ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال

من مجالات مقياس الانغماس الوظيفي، وكذلك على المقياس بشكل عام، بطريقة تنازلية:

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	التفاني	4.18	.82	0.836	مرتفع
2	1	النشاط والحماس	3.98	.83	0.796	مرتفع
3	3	الانهماك	3.71	.81	0.724	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.93	.74	0.786	مرتفع

يستدل من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لتقديرات عينة الدراسة على مقياس

الانغماس الوظيفي بشكل عام سجل قيمة تبلغ 3.93، ما يعادل نسبة مئوية قدرها 78.6%، مما

يشير إلى مستوى تقييم مرتفع. بينما تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على

مختلف مجالات مقياس الانغماس الوظيفي بين 3.62 و4.18، وكلها تشير إلى تقييم مرتفع

كذلك.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية المتعلقة بتقديرات أفراد

عينة الدراسة لكل فقرة ضمن كل مجال من مجالات مقياس الانغماس الوظيفي بشكل منفصل،

وكانت النتائج كما يلي:

(1) النشاط والحماس :

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال النشاط

والحماس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	أمتلك المرونة والعقلانية أثناء أداء عملي في المدرسة.	4.18	.81	0.836	مرتفع
2	5	أشعر بقوة الإرادة أثناء عملي في المدرسة.	4.07	.92	0.814	مرتفع
3	4	يستمر نشاطي ومثابرتي في عملي حتى لو لم تسر الأمور على ما يرام.	3.94	.93	0.788	مرتفع
4	3	يمكنني الاستمرار بالعمل المتواصل لمدة طويلة في المدرسة.	3.87	1.02	0.774	مرتفع
5	1	يشعروني العمل في المدرسة أنني مفعم بالنشاط والحيوية.	3.86	1.09	0.772	مرتفع

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة في مجال

النشاط والحماس تراوحت بين (3.86-4.18). حققت الفقرة "أمتلك المرونة والعقلانية أثناء أداء

عملي في المدرسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.18) ونسبة مئوية بلغت (83.6%)،

مما يعكس تقديرًا مرتفعًا. في المقابل، جاءت الفقرة "يشعري العمل في المدرسة أني مفعم بالنشاط والحيوية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) ونسبة مئوية (77.2%)، مع تقدير مرتفع أيضًا.

(2) التفاني:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال التفاني

مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	3	يتملكني الفخر بالعمل الذي أؤديه.	4.27	.87	0.854	مرتفع
2	2	واضح الرؤية والأهداف في أداء مهامي.	4.21	.88	0.842	مرتفع
3	1	يجعل العمل مني شخصًا متحمسًا نحو تحقيق أهدافي.	4.15	.91	0.83	مرتفع
4	4	يشعري عملي بالحماس المستمر.	4.13	.95	0.826	مرتفع
5	5	يلهمني عملي في تسيير أمور حياتي.	4.12	.98	0.824	مرتفع

يظهر من الجدول رقم 16 أن المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين في الدراسة ضمن

مجال التفاني تراوحت بين 4.12 و4.27. وقد احتلت العبارة "يتملكني الفخر بالعمل الذي أؤديه"

المرتبة الأولى، حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.27، ما يعادل نسبة مئوية قدرها 85.4%، مما يعكس تقديراً مرتفعاً. بالمقابل، جاءت العبارة "يلهمني عملي في تسيير أمور حياتي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.12 ونسبة مئوية بلغت 82.4%، مع تقدير يظل مرتفعاً.

(3) الانهماك:

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال

الانهماك مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	2	أكرس جهدي حينما أعمل نتيجة تحفيز الإدارة.	3.85	.98	0.77	مرتفع
2	4	يسود المدرسة جو إيجابي ومريح.	3.79	1.00	0.758	مرتفع
3	5	ينسبيني استغراقي الكامل في العمل كل ما يؤرقني.	3.76	1.02	0.752	مرتفع
4	3	ينتابني شعور بالسعادة عندما أعمل وقتاً إضافياً.	3.60	1.10	0.72	متوسط
5	1	يصعب عليّ الفصل بين عملي وحياتي الشخصية.	3.12	1.09	0.624	متوسط

يُبيّن الجدول (17) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين في الدراسة حول مجال الانهماك تتراوح بين (3.12 و3.85). وقد تصدرت العبارة: "أكرس جهدي حينما أعمل نتيجة تحفيز الإدارة" القائمة بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، مما يعادل نسبة مئوية (77%) وتقديرًا عاليًا. في المقابل، جاءت العبارة: "يصعب عليّ الفصل بين عملي وحياتي الشخصية" في المرتبة الأخيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (3.12) بنسبة مئوية (62.4%) وتقدير متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

السؤال الثالث: ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم؟

للإجابة على السؤال الثالث، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمقياس الروح المعنوية بين معلمي المدارس الابتدائية في النقب من منظورهم. ويبين الجدول (18) هذه النتائج..

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مقياس الروح المعنوية للمعلمين وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليًا:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	16	أقوم بمساعدة زملائي في العمل.	4.3 4	.75	0.8 68	مرتفع
2	5	أشعر بالولاء لمهنة التعليم.	4.3 0	.85	0.8 6	مرتفع

مرتفع	0.8 46	.93	4.2 3	أشعر بالفخر كوني معلمًا.	13	3
مرتفع	0.8 32	.92	4.1 6	أشعر بسعادة عندما أشارك في صنع السياسات المتبعة في المدرسة.	14	4
مرتفع	0.8 28	.97	4.1 4	أعتقد بأنني شخص قليل الصراع والاحتكاك السالب مع زملائي.	18	5
مرتفع	0.8 26	.89	4.1 3	أنجز الأعمال الموكلة إليّ بحماس.	1	6
مرتفع	0.8 24	.85	4.1 2	أثناء قيامي بعلمي كمعلم أرغب أن أقدم أكثر من المطلوب.	12	7
مرتفع	0.8 24	.88	4.1 2	أشعر بالتفاؤل أثناء قيامي بعلمي كمعلم.	22	8
مرتفع	0.8 2	.92	4.1 0	يحفزني التقويم الإيجابي على إنجاز العمل.	11	9
مرتفع	0.8 1	.90	4.0 5	أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة.	2	10
مرتفع	0.8 02	.97	4.0 1	أشعر بأن الإشراف علي في العمل مقبول.	6	11
مرتفع	0.7 92	1.0 2	3.9 6	أشعر بأن عملي كمعلم يتم وفق خطوات منظمة.	10	12
مرتفع	0.7 9	1.0 0	3.9 5	أشعر أثناء عملي كمعلم بالأمان الوظيفي.	4	13
مرتفع	0.7 88	1.2 0	3.9 4	أرغب في الاستمرار في عملي كمعلم.	7	14
مرتفع	0.7 84	1.0 8	3.9 2	أحس بأنني أنمي نفسي في المدرسة.	8	15

مرتفع	0.7 72	1.1 0	3.8 6	أحس بأن الفرص تتاح لي لإثبات ذاتي.	9	16
مرتفع	0.7 6	1.1 0	3.8	يساعدني مدير المدرسة إذا وقعت في خطأ غير مقصود.	19	17
مرتفع	0.7 56	1.1 4	3.7 8	أثق بقدرات مدير المدرسة وكفاءته.	21	18
مرتفع	0.7 48	1.0 8	3.7 4	أشعر بأن السياسات المتبعة في المدرسة تلبي حاجاتي.	15	19
مرتفع	0.7 42	1.1 2	3.7 1	أشعر بأن هناك من يهتم باستفساراتي وشكواي.	17	20
مرتفع	0.7 42	1.1 3	3.7 1	أشعر بأن مدير المدرسة شخص منصف وعادل.	20	21
مرتفع	0.7 38	1.1 8	3.6 9	يتناسب دخلي مع الجهود التي أبذلها.	3	22
مرتفع	.79 6	.78	3.9 8	الدرجة الكلية لمقياس الروح المعنوية للمعلمين		

يتبين من الجدول (18) أن القيمة المتوسطة لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الروح المعنوية لدى المعلمين وصلت إلى (3.98)، مما يعادل نسبة مئوية (79.6%)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الروح المعنوية بشكل عام. فيما يخص المتوسطات الحسابية لإجابات العينة حول فقرات مقياس الروح المعنوية، فقد تراوحت بين (3.69) و(4.34). واحتلت الفقرة المتعلقة بتقديم المساعدة للزملاء في العمل المرتبة الأولى، حيث حققت متوسطاً حسابياً قدره (4.34) ونسبة مئوية (86.8%)، مما يبرز تقديراً مرتفعاً لهذا الجانب. في المقابل، جاءت الفقرة الخاصة بتناسب الدخل مع الجهود المبذولة في المرتبة الأخيرة، بمعدل حسابي (3.69) ونسبة مئوية (73.8%)، وهو ما يعكس تقديراً متوسطاً.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب فيما لمستوى ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية، وذلك بناءً على متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟
من أجل الإجابة عن هذا السؤال صيغت الفرضية الأولى الآتية:

لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييمات معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب لمستوى القيادة الأخلاقية التي يمارسها مدراءهم، وذلك بناءً على المتغيرات الآتية: الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

لدراسة الفرضية الأولى، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة الدراسية فيما يتعلق بمقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب، استناداً إلى المتغيرات التالية: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.
يوضح الجدول رقم 19 النتائج المحصلة.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لردود أفراد عينة الدراسة بشأن مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب استناداً إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة):

الدرجة الكلية	القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه	القيادة الأخلاقية نحو المهنة	القيادة الأخلاقية نحو الطلبة	القيادة الأخلاقية نحو المعلمين	الإحصائي	المستوى	المتغير
4.09	3.04	4.23	4.17	3.90	M	ذكر	النوع الاجتماعي
.83	.92	.79	.82	.95	SD		
3.86	3.73	4.06	4.05	3.58	M	أنثى	
.77	.93	.77	.78	.91	SD		
3.95	3.84	4.10	4.07	3.76	M	لقب أول	المؤهل العلمي
.78	.88	.77	.78	.88	SD		

3.96	3.86	4.14	4.13	3.68	M	لقب ثانٍ فأكثر	عدد سنوات الخدمة
.83	.85	.80	.83	.99	SD		
4.10	3.97	4.23	4.21	3.97	M	أقل من	
.70	.80	.69	.72	.81	SD	5 سنوات	
3.93	3.89	4.14	4.02	3.62	M	من 5-	
.76	.93	.77	1.01	.77	SD	أقل من 10 سنوات	
3.89	3.77	4.06	4.08	3.64	M	10	
.83	.99	.82	.81	.97	SD	سنوات فأكثر	

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري

يتبين من الجدول (19) وجود اختلافات واضحة بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد العينة على مقياس القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية في النقب بناءً على متغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؛ وذلك في سياق توزيعها وفق متغيرات الدراسة.

من أجل تحديد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والمجالات الفرعية للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب وفقاً لمتغيرات مثل النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، تم إجراء تحليل التباين المتعدد دون تفاعل، والجدول (20) يبين ذلك.

جدول (20) تحليل التباين المتعدد بدون تفاعل يتعلق بالدرجة الكلية والمجالات الفرعية

لمقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب تبعاً لمتغيرات: (النوع

الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة):

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.06	6.54	5.58	1	5.58	القيادة الأخلاقية نحو المعلمين	النوع الاجتماعي
.59	.288	.18	1	.18	القيادة الأخلاقية نحو الطلبة	
.14	2.15	1.31	1	1.31	القيادة الأخلاقية نحو المهنة	
.13	6.23	5.42	1	5.42	القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه	
.053	3.76	2.39	1	2.39	الدرجة الكلية	
.86	.029	.025	1	.025	القيادة الأخلاقية نحو المعلمين	المؤهل العلمي
.31	1.04	5.58	1	5.58	القيادة الأخلاقية نحو الطلبة	
.60	.271	.18	1	.18	القيادة الأخلاقية نحو المهنة	
.48	.498	1.31	1	1.31	القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه	
.52	.423	5.42	1	5.42	الدرجة الكلية	
.10	2.25	1.91	2	3.84	القيادة الأخلاقية نحو المعلمين	عدد سنوات الخدمة
.34	1.07	.68	2	1.38	القيادة الأخلاقية نحو	

					الطلبة	
.39	.92	.56	2	1.13	القيادة الأخلاقية نحو المهنة	
.26	1.36	1.18	2	2.37	القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه	
.25	1.32	.84	2	1.69	الدرجة الكلية	
		.85	34	293.07	القيادة الأخلاقية نحو المعلمين	الخطأ
		.64	34	219.15	القيادة الأخلاقية نحو الطلبة	
		.61	34	209.13	القيادة الأخلاقية نحو المهنة	
		.87	34	298.21	القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه	
		.64	34	217.96	الدرجة الكلية	

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

يُبرز الجدول (20) عدم وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) فيما يتعلق بمقياس القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب. كما أن المجالات المرتبطة بهذا المقياس لا تتأثر بالمتغيرات مثل النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الابتدائية في النقب لمستوى انغماسهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال صيغت الفرضية الثانية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الابتدائية في النقب لمستوى انغماسهم الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

لاختبار الفرضية الثانية، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية في النقب لمستوى الانغماس الوظيفي لديهم تبعاً لمتغيرات" (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)، والجدول (21) يبين ذلك.

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الانغماس الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة):

الدرجة الكلية	الانهماك	التفاني	النشاط والحماس	الإحصائي	المستوى	المتغير
4.08	3.84	4.28	4.11	M	ذكر	النوع الاجتماعي
.70	.83	.75	.77	SD		
3.84	3.48	4.10	3.90	M	أنثى	
.75	.76	.86	.86	SD		
3.89	3.56	4.17	3.96	M	نقب أول	المؤهل العلمي
.75	.77	.85	.86	SD		
4.23	4.45	4.10	4.09	M	نقب ثانٍ	
.54	.46	.70	.72	SD		
4.10	3.78	4.40	4.12	M	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
.56	.74	.61	.66	SD		
3.89	3.68	4.07	3.94	M	من 5 - أقل من 10 سنوات	
.96	.95	.86	.85	SD		

3.98	4.18	3.63	3.94	M	10 سنوات فأكثر
.83	.82	.81	.74	SD	

M = المتوسط الحسابي SD = الانحراف المعياري

يتبين من الجدول (21) وجود اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمقياس الانغماس الوظيفي، وذلك عند النظر إلى توزيعها بحسب متغيرات الدراسة. لكشف دلالة هذه الفروق بين المتوسطات الحسابية لكل من الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الانغماس الوظيفي، تم إجراء تحليل التباين المتعدد دون تفاعل المتغيرات. والجدول (22) يبين ذلك.

جدول (22) تحليل التباين المتعدد (بدون تفاعل) على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية لمقياس الانغماس الوظيفي تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة):

الدالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.066	3.39	2.33	1	2.33	النشاط والحماس	النوع الاجتماعي
.464	.54	.35	1	.35	التقاني	
.1	19.79	11.85	1	11.85	الانهماك	
.11	6.50	3.44	1	3.44	الدرجة الكلية	
.557	.345	.237	1	.237	النشاط والحماس	المؤهل العلمي
.562	.337	.222	1	.222	التقاني	
.203	1.629	.976	1	.976	الانهماك	
.373	.795	.420	1	.420	الدرجة الكلية	
.759	.276	.189	2	.378	النشاط والحماس	عدد

.420	.869	.571	2	1.142	التفاني	سنوات الخدمة
0.06	3.96	2.37	2	4.754	الانهماك	
	8	7				
.02	.883	.467	2	.933	الدرجة الكلية	الخطأ
		.685	34	235.09	النشاط والحماس	
			3	9		
		.658	34	225.44	التفاني	
			3	1		
		.599	34	205.45	الانهماك	
			3	4		
		.529	34	181.29	الدرجة الكلية	
			3	1		

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

يظهر من الجدول (22) أن هناك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مقياس الانغماس الوظيفي ومجالاته بين معلمي المدارس الابتدائية في النقب بما يتعلق بمتغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي. ومع ذلك، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة في مقياس الانغماس الوظيفي للمعلمين وفقاً لوجهة نظرهم تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

لكشف النقاب عن مواقع الفروق بين المتوسطات الحسابية لمقياس الانغماس الوظيفي والتي يمكن أن تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، تم إجراء اختبار الفرق الأقل أهمية (LSD). الجدول رقم 23 يوضح النتائج المتحققة من هذا الاختبار.

جدول (23) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية على مقياس الانغماس الوظيفي تعزى إلى متغير: (عدد سنوات الخدمة):

المتغير	المستوى	المتوسط	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الانغماس	أقل من 5 سنوات	4.08	-	.374*	0.285
	من 5- أقل من 10 سنوات	3.71		-	*0.123
	10 سنوات فأكثر	3.90			-

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

يتضح من الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس الانغماس الوظيفي بين معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب، وفقاً لوجهة نظر المعلمين أنفسهم. تُعزى هذه الفروق إلى اختلاف عدد سنوات الخدمة بين الفئات "أقل من 5 سنوات" و"من 5 إلى أقل من 10 سنوات"، حيث أظهرت النتائج أن الفروق تصب في مصلحة الفئة "أقل من 5 سنوات".

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات معلمي المدارس الابتدائية في النقب لمستوى روحهم المعنوية تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال الفرضية الثالثة الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات معلمي المدارس الابتدائية في النقب لمستوى روحهم المعنوية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

وحُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات معلمي المدارس الابتدائية في النقب لمستوى الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)، والجدول (24) يبين ذلك.

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على مقياس الروح المعنوية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب تبعاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة):

الروح المعنوية للمعلمين		المستوى	المتغيرات
الانحراف المعياري	المتوسط		
0.736	4.12	ذكر	النوع الاجتماعي
0.801	3.90	أنثى	
0.779	3.99	لقب أول	المؤهل العلمي
0.789	3.98	لقب ثان فأكثر	
0.606	4.18	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
0.829	3.99	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.816	3.98	10 سنوات فأكثر	

يشير الجدول رقم 24 إلى وجود اختلاف ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لاستبانة الروح المعنوية لدى المعلمين، وذلك وفقاً لتوزيعها استناداً إلى متغيرات الدراسة. لتحديد مدى دلالة هذه الفروقات بين المتوسطات الحسابية لاستبانة الروح المعنوية للمعلمين، تم إجراء تحليل التباين الثلاثي بين المتغيرات. (3-way ANOVA)، والجدول (25) يبين ذلك.

جدول (25) تحليل التباين الثلاثي على مقياس الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة):

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.027*	4.95	2.927	1	2.927	النوع الاجتماعي
.868	.028	.016	1	.016	المؤهل العلمي
.202	1.608	.952	2	1.903	عدد سنوات الخدمة
		.262	343	202.922	الخطأ

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

يوضح الجدول (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq .05$) في مقياس الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم في المدارس الابتدائية في النقب،

وذلك فيما يتعلق بمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة. ومع ذلك، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال صيغت الفرضية الرابعة الآتية:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين.

للإجابة عن الفرضية الرابعة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الانغماس الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، والجدول (26) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

جدول (26) قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الانغماس الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم.

القيادة الأخلاقية					
ككل	اتجاه نفسه	نحو المهنة	نحو الطلبة	نحو المعلمين	
0.64**	0.74**	0.77**	0.62**	0.72**	النشاط والحماس
0.55**	0.58**	0.52**	0.52**	0.56**	التفاني
0.51**	0.50**	0.50**	0.49**	0.52**	الانهماك
0.68**	0.67**	0.83**	0.69**	0.75**	الانغماس الوظيفي ككل

يتضح من الجدول (26) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الانغماس الوظيفي للمعلمين من منظورهم، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بينهما (0.68).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال صيغت الفرضية الخامسة الآتية:

لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

للإجابة عن الفرضية الخامسة، استخرج معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (27) يوضح نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون.

جدول (27) قيم مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين:

النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين:

القيادة الأخلاقية ككل	القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه	القيادة الأخلاقية نحو المهنة	القيادة الأخلاقية نحو الطلبة	القيادة الأخلاقية نحو المعلمين	الروح المعنوية
0.66*	0.65*	0.62*	0.62*	0.68*	

يتضح من الجدول (19.4) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.66$). النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع: "ما التصور المقترح لسبل المحافظة على ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب؟"

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بتحديد نتائج الدراسة الميدانية، وكذلك دراسة نتائج الدراسات السابقة والتي من شأنها التعزيز والمحافظة على ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بدرجة مرتفعة، وبناءً على ذلك تم بناء التصور المقترح الذي ينطوي على ما يأتي:

فلسفة التصور:

تنطلق فلسفة التصور المقترح من:

1. القناعة الراسخة بأهمية تبني تطبيق القيادة الاخلاقية في المدرسة، ودورها في الإصلاح الإداري.

2. تعزيز الممارسات الأخلاقية للمديرين للوصول إلى مخرجات تربوية اخلاقية ذات جودة عالية.

3. توفير متطلبات تطبيق القيادة الاخلاقية في المدرسة شرط ضروري لنجاح تطبيقها.

4. والانتقال بالإدارة المدرسية من النمط المركزي إلى نمط الإدارة اللامركزي القائم على المشاركة والشفافية والنزاهة في العمل.

منطلقات التصور المقترح:

جاء هذا التصور انطلاقاً من الحاجة إلى تعزيز والمحافظة على ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب، حيث تُعد القيادة الأخلاقية مدخلاً مهماً من مداخل القيادة التربوية الحديثة، التي تمنح اهتماماً واحتراماً كبيراً للمعلمين في المدارس، وتحسن العلاقة بين المدير والمعلمين، من خلال مراعاة المدير لمشاعر وحاجات المعلمين، وصولاً لتحقيق الانغماس الوظيفي وتنمية الروح المعنوية لديهم. وقد تحددت منطلقات التصور المقترح في النقاط التالية:

- انطلاق القيادة الأخلاقية على اعتبار مصلحة المدرسة فوق المصلحة الذاتية لمديري المدارس الابتدائية في النقب.

- العملية التعليمية في المدارس في جوهرها تربوية اخلاقية.
- دور القدوة الحسنة وتأثيرها في عملية التربية والتعليم.
- اثر الممارسات الأخلاقية للمديرين ودورها في انغماس المعلمين الوظيفي.
- ما يتسم به نمط القيادة الأخلاقية من قدرة على تلبية حاجات المعلمين النفسية والمادية، وتتسجم مع الأصوات الداعية لتوفير المزيد من العناية والرعاية بهذه الفئة الهامة في المجتمع.
- تختلف القيادة الأخلاقية عن أنماط القيادة التقليدية التي تركز على رفع مستوى الأداء، والربط بينه وبين تحقيق حاجات المعلمين المختلفة، وتحقيق الانغماس الوظيفي، وتنمية الروح المعنوية لديهم.
- حاجة المدارس إلى ممارسة القيادة الأخلاقية، انطلاقاً من قيامها برعاية وخدمة الطلبة ورفع مستوى معارفهم واتجاهاتهم الأخلاقية، مما يساعدهم على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتنمية دافعية الانجاز لديهم.
- الرغبة في تحفيز مديري المدارس الابتدائية في النقب على تبني هذا النمط من السلوك القيادي، الذي يسهم في تحقيق أعلى درجات الانغماس الوظيفي للمعلمين، مما يحقق الأهداف المدرسية المنشودة بفاعلية عالية.
- اتجاه وزارة التربية والتعليم إلى الأخذ بالمداخل الإدارية المعاصرة في تنمية دافعية الانجاز للمعلمين، وتحقيق الرضا والانغماس الوظيفي لهم.
- أن نمط القيادة الأخلاقية يُعد من الأنماط القيادية الأكثر انسجاماً مع طبيعة المجتمع العربي الإسلامي في النقب.

- توصيات العديد من الدراسات التربوية التي أظهرت أهمية تطبيق القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية، وما له من انعكاسات إيجابية على عدد من المتغيرات التنظيمية الهامة.

رؤية التصور المقترح:

نحو قيادة أخلاقية تسهم في تطوير إدارة المدارس الابتدائية في النقب، وتستجيب لمتطلبات واحتياجات المعلمين، وتحقيق الانغماس الوظيفي والروح المعنوية لديهم، مما يسهل على الطلبة تحقيق المخرجات التعليمية بجودة عالية.

أهداف التصور المقترح:

اعتماداً على المنطلقات السابقة، وفي سبيل تحسين والمحافظة على ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، وتحقيق الانغماس الوظيفي للمعلمين وتنمية الروح المعنوية لديهم، يسعى هذا التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعميم ثقافة القيادة الأخلاقية بين مديري المدارس الابتدائية في النقب.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب نحو مفهوم القائد الأخلاقي، ودوره في تحسين المناخ المدرسي الإيجابي مما يحقق الانغماس الوظيفي للمعلمين وتنمية روحهم المعنوية
- تحسين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب لنمط القيادة الأخلاقية من خلال الاهتمام بالمعلمين واشباع حاجاتهم داخل المدارس.
- تحسين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب لنمط القيادة الأخلاقية من خلال زيادة توظيف العدالة التنظيمية داخل المدرسة.

- تحسين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب لنمط القيادة الأخلاقية من خلال ترسيخ مشاركة المعلمين في الممارسات اليومية داخل المدارس.
- تحسين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب لنمط القيادة الأخلاقية من خلال تعزيز الشفافية في الممارسات اليومية داخل المدرسة.
- تحسين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب لنمط القيادة الأخلاقية من خلال تعزيز مستوى ممارسة النزاهة التنظيمية داخل المدرسة.

مرتكزات بناء التصور المقترح:

يستند التصور المقترح الراهن على وصف أدوار مديري المدارس الابتدائية في النقب لتحسين إدارة المدارس باستخدام القيادة الأخلاقية، وتحقيق الانغماس الوظيفي للمعلمين وتنمية الروح المعنوية لديهم. ويرتكز التصور المقترح على عدد من الأسس النظرية، والنتائج المستمدة من المصادر المتعددة الآتية:

- محاور الدراسة الميدانية الحالية، والتي تناولت:
- مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة على الجزء الأول من أداة الدراسة.
- الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم تضمينها في الفصل الثاني من الدراسة، وما خلصت إليه من نتائج.
- الإطار النظري للدراسة الحالية، والذي انطوى على مفهوم القيادة الأخلاقية، وأهمية القيادة الأخلاقية، وخصائص القائد الأخلاقي، وابعاد القيادة الأخلاقية، وكذلك الانغماس

الوظيفي ومفهومه، ومظاهره، وابعاده، بالإضافة إلى الروح المعنوية، وأهميتها، والعوامل المؤثرة فيها، وأبعادها.

التصور المقترح وآليات تنفيذه:

في ضوء الأهداف التي جرى تحديدها للتصور المقترح، ومع الأخذ في الاعتبار نتائج الدراسة الميدانية، يمكن صياغة بنود التصور المقترح وآليات تنفيذه فيما يلي:

الهدف الأول: نشر ثقافة القيادة الأخلاقية بين مديري المدارس الابتدائية في النقب، وذلك من خلال:

- تصميم البرامج التدريبية التي توصل لثقافة القيادة الأخلاقية بين مديري المدارس الابتدائية في النقب.
- عقد محاضرات توعوية، وندوات تثقيفية لمديري المدارس الابتدائية في النقب حول القيادة الأخلاقية، وكيفية توظيفها في المدارس.
- توزيع نشرات تثقيفية تُعنى بنشر الوعي بين مديري المدارس الابتدائية في النقب فيما يتعلق بطبيعة مدخل القيادة الأخلاقية.

الهدف الثاني: تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب نحو مفهوم القائد الأخلاقي ودوره الإيجابي في تحسين إدارة المدارس، وذلك من خلال:

- قيام منطقة النقب التعليمية بنشر نتائج البحوث التربوية المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت مدخل القيادة الأخلاقية، وما يترتب على تطبيق هذا المدخل من أثر إيجابي على الرضا والتزامهم الوظيفي للمعلمين.

- قيام المشرفين التربويين وأعضاء أقسام التربية في المجالس المحلية بتوزيع نشرات على مديري المدارس الابتدائية في النقب توضح مفهوم القائد الأخلاقي, وما يمتلكه من خصائص من شأنها تحسين إدارة المدارس الابتدائية.

الهدف الثالث: تحسين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب لنمط القيادة الاخلاقية نحو المعلمين, وذلك من خلال:

- تشجيع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا.
- الإشادة بما يحققه المعلمون من إنجازات، وعدم انكار جهودهم.
- العدل في المعاملة بين المعلمين.
- المحافظة على اسرار المعلمين.
- احترام آراء المعلمين في العمل.
- مشاركة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.
- ابلاغ المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير.
- مساعد المعلمين في حل مشكلاتهم

الهدف الرابع: تحسين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب لنمط القيادة الاخلاقية نحو الطلبة, وذلك من خلال:

- تحفز الطلبة على احترام قوانين المدرسة.

- مراعاة الحالة الاقتصادية للطلبة.
- تقدير إنجازات الطلبة داخل المدرسة.
- المحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة.
- اشعار الطلبة بالأمن داخل المدرسة.
- مساعدة الطلبة في اكتساب الأخلاق الحميدة.
- تنمية روح التعاون والجماعة بين الطلبة.
- الاهتمام بمشكلات الطلبة وحلها.
- معاملة الطلبة بصبر وحلم.
- مواصلة الدور التربوي الاخلاقي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة.

الهدف الخامس: تحسين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب لنمط القيادة الاخلاقية نحو المهنة, وذلك من خلال:

- الافتخار بمهنته التعليم, واعتبارها من المهن السامية.
- احترام القوانين والأنظمة والتعليمات.
- استثمار وقت الدوام المدرسي بشكل فعال.
- اخترام المهنة, وعدم ممارسة أي فعل قد يسيء لها.
- الأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه.

- انجاز الاعمال على أكمل وجه، والتطور بشكل مستمر .
- الادراك بأن عمله خدمة مجتمعية وإنسانية في آن واحد.
- تجنب استغلال مركزه لتحقيق مصالحه الشخصية.
- تحمل المسؤولية، ولا يلقها على الآخرين.
- اتحلى بضبط النفس في المواقف المزعجة له.

الهدف السادس: تحسين ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب لنمط القيادة الاخلاقية
اتجاه نفسه, وذلك من خلال:

- احترام الوقت والمواعيد.
- الالتزام بالصدق في أموره جميعها.
- أن يمثل قدوة حسنة للمعلمين.
- اترفع عن الصغائر.
- اتحلى بالمقدرة على ضبط النفس.
- التصرف بهدوء، فلا ينفعل عند تعامله مع الآخرين.
- أن يتحلى بالصبر في الظروف الضاغطة.
- التعامل مع المعلمين والطلبة ببشاشة.
- التعامل بديمقراطية مع المعلمين والطلبة.

- تقبل النقد البناء برحابة صدر .

الجهات المسؤولة عن تطبيق التصور المقترح:

وزارة التربية والتعليم، وإدارة منطقة النقب التعليمية، وأقسام التربية في المجالس المحلية، والمدارس الابتدائية في النقب، إلى جانب مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم.

إمكانية تطبيق التصور المقترح والمعوقات التي قد تواجه تطبيقه:

من خلال نتائج الدراسة تبين أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة وكانت هذه الممارسة ضمن الأساليب القيادية المتبعة، لذا يتوفر في المدارس الابتدائية في النقب إمكانية تطبيق مدخل القيادة الأخلاقية. من هنا يمكن الاستدلال على إمكانية تطبيق التصور المقترح في المدارس الابتدائية في النقب، إلا أنه من المتوقع - من جهة نظر الباحثة- وجود بعض المعوقات التي قد تواجه تطبيق هذا التصور، ومنها:

- التخوف من تحجيم سلطة مديري المدارس الابتدائية في النقب عند توجيههم إلى تلبية احتياجات معلمي المدارس الابتدائية بشكل مستمر .
- عدم توفر الوقت الكافي لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب للاهتمام وحل المشكلات الشخصية لمعلمي وطلبة المدارس الابتدائية.
- تفضيل مديري المدارس الابتدائية في النقب أسلوب القيادة المدرسية التقليدية، وعدم الرغبة في التغيير .

• قصور الوعي لدى العاملين في المدرسة بمفهوم القيادة الأخلاقية للمدرسة وأهميتها في تحقيق الأهداف المدرسية.

• سيادة الطابع المركزي في إدارة التعليم.

• الثقافة المقاومة للتغيير.

• غياب الرؤية والرسالة الواضحة للمدرسة.

• فنقار بعض القيادات المدرسية إلى مهارات تطبيق القيادة الأخلاقية.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات بالتالي:

• البدء بتطبيق القيادة الأخلاقية للمدرسة عبر مراحل وخطوات مع معالجة لكل معوقات التنفيذ.

• إقامة ورش عمل حول أهمية وفوائد تطبيق القيادة الأخلاقية للمدرسة تستهدف القيادات التربوية والمعلمين، وقيادات المجتمع المحلي.

معايير تقييم التصور المقترح:

يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- الواقعية: يُعنى بهذا المفهوم احتمالية تطبيق النموذج مستنداً إلى الموارد والإمكانات المتوفرة، مع مراعاة ترتيب الأولويات.

- الشمولية والتكامل: يجب أن يكون النموذج شاملاً لكافة الجوانب الإدارية، وأن يتم توظيفها بصورة ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

- الكفاءة والفاعلية: يشير هذا إلى تحقيق الأهداف المنشودة بأقل قدر من الجهد والموارد، وفي إطار زمني مناسب.

- المرونة: تتجسد في قدرة النموذج على التكيف والتطوير دون تأثير سلبي على هيكله أو مكوناته الأساسية.

- التنسيق: يتطلب ضمان عدم تعارض الأهداف والإجراءات الموضوعية مع القوانين والتشريعات المعمول بها في المنظمات التعليمية والتربوية.

- الاستدامة: يبنى على العلاقة المستدامة بين النموذج والعنصر البشري، وضمان استمراره وجاهزيته للتنفيذ في الظروف المختلفة، بالإضافة إلى تكيفه مع الاحتياجات البشرية الملحة.

النتائج المتعلقة بالسؤال العاشر: ما مدى ملائمة التصور المقترح لسبل المحافظة على ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب؟

للإجابة عن هذا السؤال تم عرض التصور المقترح في صورته الأولية على مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال القيادة والإدارة التربوية، للتأكد من درجة ملائمة التصور المقترح لسبل التعزيز والمحافظة على ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم ملحق رقم (4). وقامت الباحثة بأخذ غالبية المقترحات وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها، ومن ثم اعتماد التصور المقترح.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

يتناول هذا الفصل تحليل النتائج المستخلصة من الدراسة الحالية، كما يتطرق إلى مدى ارتباطها بأسئلة البحث والفرضيات الموضوعية. يتم تحقيق ذلك من خلال مقارنة هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، بالإضافة إلى تقديم تفسير معمق للنتائج المستخلصة. يهدف هذا التحليل إلى تقديم توصيات مبنية على ما أظهرته النتائج، بهدف الإسهام في مجال البحث وتوجيه الدراسات المستقبلية.

تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها:

تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب لمبادئ القيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمين، حقق متوسطاً حسابياً يبلغ 3.95، مع نسبة مئوية تصل إلى 79%، مما يشير إلى تقدير مرتفع.

تفسر الباحثة هذه النتيجة بوعي مديري المدارس الابتدائية في النقب بأهمية تطبيق القيادة الأخلاقية ضمن البيئة المدرسية. إذ يرتبط التزامهم بهذه السلوكيات بتحقيق الأهداف الإدارية التي تسعى إليها المدرسة، مما يضيف على تصرفاتهم صفة الاحترام والقبول من جانب المعلمين. لذا، يعير المديرون اهتماماً خاصاً لتطبيق سلوكيات القيادة الأخلاقية لضمان رضا المعلمين وزيادة إنتاجيتهم في العمل. كما يُعزى الأمر أيضاً إلى الدورات التدريبية المستمرة التي يخضع لها المديرون، والتي تركز على تطوير المهارات القيادية ذات الطابع الإنساني، بما في ذلك مهارات وسلوكيات القيادة الأخلاقية.

ويعود السبب في ذلك - أيضاً - إلى أن التزام مديري المدارس بالقيادة الأخلاقية من شأنه أن يزيد من ولاء المعلمين للمدرسة، وزيادة إبداعهم ومستوى إنتاجيتهم، وهذا من شأنه أن يزيد من مستوى انغماسهم في عملهم وزيادة روحهم المعنوية، بالإضافة إلى أن سلوك مديري المدارس الابتدائية في النقب هو نتاج لثقافة المجتمع العربي الذي يربي أبنائه على ممارسة الأخلاق

الحميدة من منظور ديني عقائدي، فمن المحتمل أن تكون تلك الأبعاد مغروسة ومنسوجة في شخصية مديري المدارس حتى قبل حصولهم على منصبهم، ويمارسونها بشكل تلقائي، لاعتقادهم أن رسالة المدرسة تربية قبل التعليم، وأن من يعمل في التعليم هم ورثة الأنبياء، مصداقاً لقول الرسول محمد _ صلى الله عليه وسلم_: (إن الله لم يبعثني معنئاً ولا متعنئاً ولكن بعثني معلماً وميسراً).

وقد ترجع هذه النتيجة إلى إيمان المديرين وقناعتهم بضرورة أن يكونوا قدوة، ومثالاً يحتذى به في المجتمع بشكل عام، والمجتمع المدرسي بشكل خاص، فهم يمتلكون ويمارسون الكفايات الأخلاقية التي تربوا عليها، ويدركون أن تأثيرهم في العاملين في المدرسة يعتمد على مدى التزامهم بالمبادئ الأخلاقية، فهم يمارسون سلوكاً أخلاقياً تكون بفعل المبادئ الأخلاقية التي تربوا عليها في المجتمع المسلم.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع مجموعة من الدراسات السابقة التي سلّطت الضوء على ممارسة القيادة الأخلاقية في القطاع التعليمي. حيث أشارت دراسة العلي (2022) إلى أن مستوى ممارسة مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة للقيادة الأخلاقية كان مرتفعاً وفق تقييم المعلمين. وعبر السلمي (2021) عن نتائج مماثلة التي وجدت أن قادة المدارس الثانوية في محافظة جدة أظهروا مستوىً عالياً من القيادة الأخلاقية، من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. كما أكّدت دراسة محرز والسلمي (2021) على أن قيادات المدارس الثانوية في جدة تمارس سلوكيات القيادة الأخلاقية بدرجة عالية. وتطرقت دراسة أبو ناصر (2021) إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية لقادة المدارس الثانوية في محافظة الأحساء جاءت بمستوى عالٍ جداً. أما العرفان (2021)، فأشار إلى تطبيق واسع لمبادئ القيادة الأخلاقية في مؤسسات التعليم الكويتية. ودلّت دراسة الزهراني وشريف (2020) على أن القائدات في المدارس الحكومية بمحافظة قلوة يحققن مستوىً عالياً جداً في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية. في حين، بيّنت المرقطن (2020) أن مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء يتمتعون بمستوى عالٍ من القيادة الأخلاقية وفق تقييم المعلمين. وأشارت الركابي (2020) إلى نتائج مشابهة، حيث تبين أن مستوى ممارسة مديري المدارس الإعدادية في العراق للقيادة الأخلاقية كان مرتفعاً كما يراه المدرسون. وفي الدراسة الأخيرة للمخلافي وإبراهيم (2020)، جرى تأكيد أن

قادة مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية تتمتع بمستوى عالٍ في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية.

تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم جاء بمتوسط الحسابي بلغ (3.93)، وبنسبة مئوية (78.6%)، وبتقدير مرتفع.

تعود الباحثة في تفسير هذه النتيجة إلى اعتقاد معلمي المدارس الابتدائية في منطقة النقب بأهمية مهنة التعليم؛ إذ يرونها من أنبل وأفيد الوظائف. فهي مهنة الأنبياء ورسالة متميزة تختلف عن جميع المهن الأخرى، حيث تركز على التفاني في العمل، سواء داخل الفصل وخارجه بهدف تربية جيل متميز يخدم المجتمع وأبناء الوطن. ويشعر المعلم بالفخر بوظيفته ويتميز بشغف كبير وارتباط عميق بها، مما يجعله يكرس كل حواسه في مهنته التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياته، كما أن العمل مهم لكل موظف، وهو مرآته في الحياة الوظيفية العملية وحتى الاجتماعية، فكلما زاد الاعتقاد بأهمية الوظيفة والفخر بها لدى المعلمين، ازداد احترام المعلم لذاته وارتباطه بمهنته، فالمعلم يقضي الكثير من الوقت في العمل، ومن الطبيعي أن يكون ذلك مؤثراً قوياً في حياته الشخصية، فعن طريق الوظيفة يتوقع المعلم أن يحقق طموحاته الوظيفية والاجتماعية، ويساعده ذلك على التطوير، ويكون قادراً على الخلق والإبداع عن طريق الانغماس في عمله.

بالإضافة لأهمية وأثر سلوك مديري المدارس الابتدائية في النقب القائم على تحفيز المعلمين، وخلق مناخ مدرسي إيجابي، يشعر المعلمون فيه بنوع من الراحة النفسية، فإن علاقات العمل تلعب دوراً مهماً في تعزيز الانغماس الوظيفي؛ فالدعم، والتحفيز، والتعاون، والتقدير والاحترام، والعدل قيم تعزز روح الفريق، وتُشعر المعلمين بالرعاية والاهتمام، فإدراك المعلمين بأنهم في بيئة عمل داعمة للعلاقات الاجتماعية الإيجابية، يخلق لديهم مشاعر الارتياح، والطمأنينة والاستقرار المهني في وظيفتهم، وتعلقهم بها، مما يعزز انغماسهم الوظيفي.

تتسق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قام بها مقبول في عام 2021، والتي أظهرت أن مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم في ضواحي القدس، رام الله، والبييرة كان مرتفعاً. كما توافقت مع دراسة عبيد في عام 2019 التي أظهرت أن متوسط الانغماس الوظيفي بين المرشدين التربويين كان مرتفعاً، بالإضافة إلى دراسة الشبرمي في عام 2019 التي وجدت أن مستوى الانغماس الوظيفي بين قائدات المدارس في مدينة بريدة كان كبيراً.

من ناحية أخرى، تختلف هذه النتائج عن نتائج دراسة أبو رميلة في عام 2023 التي أشارت إلى أن مستوى الانغماس الوظيفي كان متوسطاً، وكذلك دراسة الشبل في عام 2019 التي أفادت بأن مستوى الانغماس الوظيفي لدى عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وأيضاً دراسة مؤنس في عام 2018 التي توصلت إلى نتائج مشابهة بخصوص الدرجة المتوسطة للانغماس الوظيفي..

تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته:

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظرهم جاء بمتوسط الحسابي بلغ (3.98)، وبنسبة مئوية (79.6%)، وبتقدير مرتفع.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مهنة التعليم مهنة آمنة، وتقل فيها المخاطر البيئية أو المهنية إلى أدنى مستوياتها، وأيام العمل السنوي للمعلم تكون أقصر منها في كثير من الوظائف، بالإضافة إلى أن هذه المهنة تتميز بجودة الرواتب والحوافز والمميزات، وأن التقدير الاجتماعي لمهنة التعليم والمعلمين عالية في المجتمع العربي في النقب، مما ولد عند المعلمين شعوراً بالولاء لمهنة التعليم، وفخراً لكونهم معلمين، وهذا ما أكدت عليه نتائج هذه الدراسة.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى الاتجاهات الخاصة بالمعلمين الذي يعملون كمجموعة في المدرسة، نحو أسلوب قيادة المدرسة وبيئة العمل، والاتجاهات الإيجابية التي تنمي التعاون في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة للمدرسة، وهي نتاج سلوكيات إدارية ناجحة، كانت نتيجتها علاقات مميزة وجيدة بين المدرسة والعاملين فيها، وهي لا تأتي بالقوة، أو الإكراه، أو الإكراه، حيث إن زيادتها تؤدي إلى زيادة الروح المعنوية والكفاءة والفاعلية في أداء المهام، وتحقيق

الأهداف وانخفاضها يؤدي إلى تدني الروح المعنوية والولاء التنظيمي، وتدني الإنتاجية، ومما يؤكد ذلك ما جاء في نتائج هذه الدراسة من أن المعلمين يقومون بمساعدة زملائهم في العمل، ويشعرون بسعادة عندما يشاركون في صنع السياسات المتبعة في المدرسة.

وربما ترجع هذه النتيجة إلى عوامل عديدة، منها: الاستقرار في بيئة العمل، وتقديرات العمل المدرسي المنجز، والقيادة المدرسية العادلة، والفرص المتاحة للمعلمين، والانسجام بين المعلمين في المدرسة، والمزايا التي يحصل عليها المعلمون غير الراتب، والمركز الاجتماعي للمعلمين، وشعور المعلمين بأهمية العمل الذي يقومون به، والظروف الطبيعية الجيدة، والأجور العادلة والمعقولة، ومشاركة المعلمين في صنع القرارات، وتوفير نظام جيد من الحوافز في المدرسة، كل ذلك ساعد في رفع الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية في النقب.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع عدد من الدراسات السابقة التي أظهرت ارتفاع الروح المعنوية بين الفئات التعليمية في عدة بلدان عربية. فقد بينت دراسة القيسي عام 2021 أن الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الحكومية الأساسية في محافظة الزرقاء بالأردن كانت مرتفعة. كما أكدت دراسة أحمد ومفيد والمهدي في 2021 أن الروح المعنوية لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظات غزة كانت مرتفعة جداً. وخلصت دراسة العنزي لعام 2021 إلى أن الروح المعنوية لمعلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة في الكويت كانت بدرجة مرتفعة. وأشارت دراسة بركات في 2019 إلى ارتفاع الروح المعنوية لمعلمات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا بالأردن، بينما أظهرت دراسة جلابنة عام 2017 أن مستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا كان مرتفعاً بشكل كبير.

من ناحية أخرى، تختلف نتائج هذه الدراسة عن دراسة الذهلي وآخرون عام 2022، التي وجدت أن مستوى الروح المعنوية للعاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان كان متوسطاً، وكذلك دراسة المطيري في 2020 التي أشارت إلى أن الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية في الكويت كانت متوسطة..

تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته:

أشارت النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مقياس القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب ومجالاته تعزى إلى متغيرات: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه بيئة العمل للمعلمين ذكورا وإناثا ومؤهلاتهم وخبراتهم، فالجميع يعملون في ظروف العمل نفسها، وتمارس عليهم سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل مديري المدارس الذين يتشابهون في ببيئاتهم الاجتماعية والدينية والوظيفية، دون التفريق بين الذكور أو الإناث، مهما كانت مؤهلاتهم العلمية وسنوات خدمتهم، حيث إن مديري المدارس ينطلقون في ممارساتهم الأخلاقية مع المعلمين من المنظومة القيمية للمدرسة كمؤسسة تعليمية بغض النظر عن جنس ومؤهل وخدمة العاملين فيها، كما يمكن أن يعزى السبب إلى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة، أي أن هناك توافقاً بين المعلمين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية من حيث النوع الاجتماعي، والمؤهل، وسنوات الخدمة نحو درجة ممارسة مديرهم للقيادة الأخلاقية.

توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العلي (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. كما انسجمت هذه النتائج مع دراستي السلمي (2021) ومحرزي والسلمي (2021)، اللتين أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة بخصوص تقييمهم لممارسة قادة مدارسهم لنمط القيادة الأخلاقية، بغض النظر عن اختلافات الجنس وسنوات الخبرة. كذلك توافقت النتائج مع دراسة المرقطن (2020) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، مع الإشارة إلى أن الفروق كانت لصالح الذكور.

وعلى النقيض من ذلك، تناقضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة العلي (2022)، حيث أظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعدة متغيرات منها الجنس وسنوات الخبرة، مائلة لصالح الإناث ومن لديهم خبرة تتراوح بين سنة وأقل من خمس سنوات. ووجدت دراسة المرقطن (2020) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في ممارسة مديري المدارس لسلوك القيادة الأخلاقية، تعزى إلى

متغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح من لديهم سنوات خدمة أقل من خمس سنوات ولصالح الحاصلين على مؤهل البكالوريوس. وأشارت دراسة المخلافي وإبراهيم (2020) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح الأفراد ذوي خبرة أكبر في عدد سنوات الخدمة.

تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته:

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالفرضية الثانية غياب فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) فيما يتعلق بمقياس الانغماس الوظيفي ومجالاته لدى معلمي المدارس الابتدائية في النقب، حيث لا تعزى الفروق إلى متغيرات النوع الاجتماعي أو المؤهل العلمي. في المقابل، كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مقياس الانغماس الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، وترتبط هذه الفروق بمتغير عدد سنوات الخدمة. حيث ظهرت هذه الفروق بين المعلمين الذين لديهم أقل من خمس سنوات خدمة مقارنة بأولئك الذين تتراوح خدمتهم بين خمس إلى أقل من عشر سنوات، وكانت الفروق لصالح المعلمين الذين لديهم أقل من خمس سنوات خدمة.

وتعزو الباحثة عدم وجود فروق دالة إحصائية في الانغماس الوظيفي لدى المعلمين تعزى إلى متغيري: (النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي)، إلى أن المعلمين يعملون في بيئة عمل متشابهة، ونظام إداري موحد في الممارسة، يعامل المعلمين جميعاً معاملة واحدة، من حيث التوظيف، والأعداد، والاستكمال، وفقاً للمعايير ذاتها، دون تمييز في المعاملة، ولديهم إدراك مشترك واتفاق اتجاه الانغماس الوظيفي، ولديهم قناعة به، لأنه يمثل جزءاً حيويًا وفعالاً من رؤية الإدارة المدرسية.

تفسر الباحثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الانغماس الوظيفي بناءً على متغير سنوات الخدمة، مما يشير إلى أن خبرة الموظفين يمكن أن تؤثر بشكل ملحوظ على مدى انخراطهم والتزامهم في العمل، وجاءت الفروق لصالح (أقل من 5 سنوات)، إلى أن المعلمين _الجدد أصحاب الخدمة أقل من 5 سنوات_ حديثو العهد بمهنة التدريس وظروفها، فلديهم دافعية

قوية للعمل، ولتحقيق أهدافه، ويرون أن العمل والإنجاز والنجاح المهني هو الطريق لتحقيق الذات، وهذا يعتمد على حسن البداية الموقفة في التدريس، لمعرفة استحقاقات دوره كمعلم عن طريق إعطاء التدريس جل وقته، واهتمامه الكامل، لاكتساب الخبرة التي تؤهله للاستمرار في النجاح والتقدم، وتعزو الباحثة هذه النتيجة_أيضاً_ إلى اختلاف تعامل الإدارة المدرسية مع المعلمين بحسب سنوات خدمتهم، فهم أكثر دعماً واهتماماً من حيث التدريب، والتهيئة، ومتابعة مشكلاتهم، لكونهم معلمين جددًا في المهنة، فهم يتعرضون لخبرات معرفية وعملية غنية تساعدهم في النجاح والانغماس في وظيفتهم.

نتائج هذه الدراسة تتماشى مع ما أشارت إليه دراسة أبو رميلة (2023) والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقدير مستوى الانغماس الوظيفي تعزى للجنس، مع وجود فروق تعزى إلى سنوات الخدمة. كما تتفق مع دراسة مقبول (2021) التي أظهرت عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية في ضواحي القدس ورام الله والبيرة بما يخص الانغماس الوظيفي فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي. بالإضافة إلى ذلك، تدعم نتائج دراسة Bodiwala و Chaithani (2020) التي لم تجد أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، وتتسق مع دراسة عبيد (2019) التي لم تلاحظ فروقاً جوهرية بين المرشدين التربويين بناء على الجنس. كذلك، أشارت دراسة الشبرمي (2019) إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستويات الانغماس الوظيفي ترتبط بمتغير سنوات الخبرة، وهو ما يدعمه أيضاً ما جاء في دراسة الشبل (2019) التي أظهرت فروقاً واضحة بين متوسطات استجابات الأفراد وفقاً لسنوات الخبرة.

من ناحية أخرى، تختلف هذه النتائج عن ما ذكر في دراسة Kumar و Rajendran (2019) التي أشارت إلى وجود فروق إحصائية ذات دلالة بين المدرسين والمدربات لصالح الإناث في الانغماس الوظيفي. كما تتناقض أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة مؤنس (2018) التي لم تُظهر وجود فروق في مستوى الانغماس الوظيفي تتعلق بسنوات الخبرة بين معلمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة الوسطى - غزة.

تفسير نتائج السؤال السادس ومناقشته:

أوضحت النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) فيما يتعلق بمقياس الروح المعنوية للمعلمين وفقاً لوجهة نظرهم داخل المدارس الابتدائية في منطقة النقب. هذه النتائج تُعزى أو ترتبط بعدم تأثير متغيري المؤهل الأكاديمي وعدد سنوات الخدمة على الروح المعنوية.

ترى الباحثة أن هذه النتيجة ناتجة عن تشابه البيئة والظروف العملية للمعلمين، بما في ذلك الأنظمة والقوانين والأدوار الوظيفية والأجور والترقيات في المدارس الابتدائية بمنطقة النقب. وبسبب هذا التشابه، لم تظهر فروق في تقييمات المعلمين لروحهم المعنوية بناءً على متغيرات مثل المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

أظهرت النتائج المرتبطة بالفرضية الثالثة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) فيما يتعلق بالروح المعنوية للمعلمين بناءً على رؤيتهم في المدارس الابتدائية في النقب، حيث كانت هذه الفروق تسجل لصالح الذكور.

ترجع الباحثة هذه النتيجة إلى الاختلافات بين المعلمين والمعلمات في الخبرات والتجارب والظروف الحياتية والأدوار المتوقعة منهم. تعاني المعلمات من صراع فيما يتعلق بالأدوار بين متطلبات العمل والواجبات الأسرية، إذ لا يتوقف دورهن عند المدرسة بل يمتد إلى المنزل بعد انتهاء الدوام. هذا الوضع يزيد من الضغط النفسي والتوتر عليهن مقارنة بالمعلمين الذكور، مما يجعلهن أكثر عرضة للقلق، والعصبية، والشعور بالتعب والإرهاق، وهو ما ينعكس على معنوياتهن تجاه عملية التعليم. وتلعب طبيعة المرأة دوراً في ذلك، حيث يصعب عليها تنحية عواطفها عند ممارسة عملها، خصوصاً عند القيام بأدوار متعددة في المجتمع. ورغم كل ذلك، لا يمكن القول أن هذا يجعلها أقل إنجازاً.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تتماشى مع ما توصلت إليه دراسة (الذهلي وآخرون، 2022)، التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية للعاملين بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان، وذلك من وجهة نظرهم، والتي تعزى إلى المؤهل الأكاديمي. كما أيدت نتائج دراسة (القيسي، 2021)، التي لم تعثر على فروق ذات دلالة إحصائية في

مستويات الروح المعنوية لمديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، بناءً على المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما أشارت إلى وجود فروق تُعزى للجنس.

في المقابل، اختلفت النتائج مع دراسة (الذهلي وآخرون، 2022) فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية المتعلقة بالجنس في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان. كما بيّنت دراسة (المطيري، 2020) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للروح المعنوية، تُعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، حيث كانت لصالح من لديهم خبرة تزيد عن خمس سنوات وشهادات دراسات عليا. بينما لم تجد الدراسة الأخيرة فروقاً إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

تفسير نتائج السؤال السابع ومناقشته:

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة وجود ارتباط إحصائي معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq .01$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الانغماس الوظيفي للمعلمين وذلك من وحي آرائهم. وقد تمثلت قيمة معامل الارتباط بيرسون r بتسجيلها 70، مما يشير إلى علاقة قوية بين المتغيرين قيد الدراسة.

ترى الباحثة أن ممارسة مديري المدارس الابتدائية في النقب للقيادة الأخلاقية تساهم في خلق بيئة مواتية داخل المدرسة، وهو ما يدعم التقاني ويزيد الإنتاجية، فضلاً عن تعزيز الشعور الإيجابي لدى المعلمين تجاه مهنتهم. القيادة الأخلاقية تعمل أيضاً على تعزيز العلاقات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس، مما يعزز الشعور بالرضا والالتزام بالمهنة، ويدفع نحو نشر روح الإيجابية. هذه العوامل مجتمعة تسهم في زيادة دافعية المعلمين وتقديم نتائج إيجابية تعود بالنفع على الطلاب.

تشير هذه الفقرة إلى أن المعلمين الذين يشعرون بأن مدير المدرسة يحفظ أسرارهم، ويشجعهم على التطور المهني، ويظهر لهم الاحترام، ويتواصل معهم بفعالية، ويثمن إسهاماتهم ويقدرها، بالإضافة إلى تقديم الدعم في حل المشكلات والسعي نحو رفاهيتهم وسعادتهم، يكونون أكثر تحفيزاً لإظهار مشاركة تنظيمية فعالة. كما أنهم يصبحون منغمسين في وظائفهم لدرجة

تتجاوز مجرد العمل، ليصلوا إلى ارتباط عاطفي كبير بالمدرسة، مما يؤدي إلى توظيف فعال لقدراتهم البدنية والمعرفية والانفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

تفسير نتائج السؤال الثامن ومناقشته:

أظهرت النتائج المرتبطة بالفرضية الخامسة وجود علاقة إحصائية ذات دلالة عند مستوى دلالة يبلغ ($\alpha \leq 01$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب للقيادة الأخلاقية ومستوى الروح المعنوية كما يراها المعلمون. وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون لهذه العلاقة $r = 0.66$ ، مما يشير إلى ارتباط قوي بين المتغيرين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدرسة الابتدائية في النقب يفتخرون بمهنتهم، ويعدونها من المهن السامية، ويحترمون القوانين والأنظمة والتعليمات، ويستثمرون وقت الدوام المدرسي بشكل فعال، ويحترمون مهنتهم، ولا يمارسون أي فعل قد يسيء إليها، ويتصرفون بمثالية، ويتصفون بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليهم، كل هذه الممارسات الأخلاقية لمديري المدارس عملت على تهيئة مناخ مدرسي قائم على احترام المعلمين وتقديرهم، مما نال ثقة المعلمين بمديريهم، ومما عزز روحهم المعنوية، والتي تمثلت في: مساعدة زملائهم في العمل، والشعور بالولاء لمهنة التدريس، والفخر كونهم معلمين، وسعادتهم بالمشاركة في صنع السياسات المتبعة في المدرسة، وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بحماس، والرغبة في تقديم أكثر من المطلوب في العمل المدرسي، والشعور بتقاول أثناء قيامهم بعملهم.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة وتقدم ما يأتي:

1. تطبيق التصور المقترح لسبل التعزيز والمحافظة على ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب.
2. تعزيز مديري المدارس الإعدادية في النقب للاستمرار في ممارسة القيادة الأخلاقية، لما لها من انعكاسات إيجابية على سير العمل المدرسي، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة للمدرسة.

3. إعداد دليل بممارسة السلوكيات للقيادة الأخلاقية، وتوزيعه على مختلف الإدارات المدرسية في المدارس العربية في النقب.
4. تقديم الحوافز لمديري المدارس الابتدائية في النقب، للحفاظ على المستوى المتميز من ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية.
5. إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية، تطبق على المدارس الإعدادية والثانوية في النقب.
6. إجراء دراسات تتناول ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى كالإبداع الإداري، والسعادة الوظيفية، ورأس المال النفسي، والتكيف التنظيمي.
7. المحافظة على هذا المستوى المرتفع من الانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية في النقب، والعمل على تعزيز النتيجة لديهم.
8. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات العلمية في الميدان التعليمي حول أنماط إدارية أخرى وعلاقتها بالانغماس الوظيفي.
9. المحافظة على هذا المستوى المرتفع من الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية في النقب، والعمل على تعزيز النتيجة لديهم.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

- أحمد، مفيد والمهدي، سمية. (2022). الروح المعنوية وعلاقتها بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى طلبة المرحلة الثانوية في محافظات غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، (39) 13، 68-86.
- بركات، كفى. (2019). الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. دراسات: العلوم التربوية، 46(3)، 307-323.
- البشري، قدرية. (2006). درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- التلبناني، نهاية، وفارس، محمد، والوحيد، رافع. (2015). القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية في قطاع غزة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، عدد (2)، 49_84.
- الجلابنة، مصطفى. (2017). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، (24) 1، 189 - 228.
- حسين، أمينة. (2021). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحترق الوظيفي - لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، المجلة العلمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (10) عدد (3)، 551_567.
- الهوراني، غالب صالح عبد الرحمن. (2005) تطوير مدونة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية. رسالة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

بني خالد، خلف. (2007). درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

الخضور، يوسف. (2003). العولمة وانعكاساتها على القيم الاجتماعية في الوطن العربي، مجلة جامعة البعث، 26 (10)، 226 - 240.

الدجاني، ياسمين. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4 (14)، 1_29.

خلف، ياسر وعبد، عذراء ومحمود، زيد. (2020). القيادة الأبوية ودورها في الانغماس الوظيفي: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة الأنبار. مجلة كلية المعارف الجامعة، 31 (2)، 334-365.

الدعيس، محمد . (2003) أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل (رسالة ماجستير غير منشوره)، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

دينيس، أحمد. (2004). الروح المعنوية سلوك إداري، مجلة الوطن العربي، تم الرجوع إليه بتاريخ 22\one\filz\www.islammemo.co / 10، / 2018

الذهلي، ربيع والعزيري، سيف والمياحي، سليمان والرواحية، طيبة. (2022). إدارة التغيير في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، مجلد (4)، عدد (5)، 20_49.

رشيد، مازن. (1992). الانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الاقتصاد والإدارة: جامعة الملك عبد العزيز، مج 6، 97 - 131.

رسمي، محمد. (2014). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

الركابي، عصام. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية في العراق للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المدرسين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، عدد خاص (48)، 1043_1030.

أبو رميلة، ميساء. (2023). الرضا الوظيفي وأثره في الانغماس الوظيفي لدى معلمي مدارس البلدية للمرحلة الثانوية في القدس الشرقية، مجلة كلية التربية، مجلد (39)، عدد (2)، 330-309.

الرويلي، مشاعل. (2023). أنماط القيادة التربوية بمديرات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في أبها الحضرية، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، عدد (15)، الجزء (3)، 641_595.

الزعيبي، خالد ومقابلة، عاطف. (2018). أنماط تفويض السلطة لدى القادة الإداريين وعلاقته بمستوى الروح المعنوية للعاملين معهم. مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، (2)5، 307 - 271.

الزهراني، سلوى، وشريف، شريف. (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، مجلد (39)، عدد (185)، الجزء (2)، 723_673.

الزهراني، عبد الواحد. (2020). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الروح لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد، (29)، 71_1.

سكجها، آية. (2015). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى مشاركة القرار من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

السلمي، حبيب. (2021). القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة، المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي، 1_3 أكتوبر 2021، السعودية.

السعود، راتب. (2014). "بناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية". ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الدولية العلمية الثالثة لكلية التربية بعنوان: "التربية آفاق مستقبلية"، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية، 2-5 مارس، ص: 1-26.

الشبرمي، لميس. (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى قائدات المدارس في مدينة بريدة، مجلة البحث العلمي في التربية، عدد (20)، الجزء (4)، 571_602.

الشبل، رند. (2019). مستوى الانغماس الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية في محافظة عنيزة، مجلة كلية التربية، مجلد (35)، عدد (10)، الجزء (2)، 67_96.

الطراونة، تحسين. (2010). الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

الطراونة، تحسين. (2012). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض

الطودي، ياسر. (2022). الروح المعنوية: الصمود النفسي، التوافق النفسي، والأمن النفسي وعلاقتهم بالانضباط الإداري لدى طلبة الكليات العسكرية، المجلة العربية للقياس والتقييم، 3(6)، 60-123.

الطويل، هاني. (2006). إبدال في إدارة النظم التربوية وقياداتها الإدارة بالإيمان، عمان: الأردن، عماده البحث العلمي الجامعة الأردنية.

عابدين، محمد وشعيبات، محمد، وحليبة، بنان. (2012). درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28 (2)، 327-363.

عبيد، سالم. (2019). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالإزعاجات اليومية لدى المرشدين التربويين، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (58)، عدد (4)، 53_80.

العتيبي، أحمد بركي (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العرايضة، رائدة. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العرفان، أمثال. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي العام بمدارس الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مجلد (36)، عدد (2)، الجزء (2)، 100_79.

العلي، تهاني. (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مجلد (2)، عدد (5)، 356_330.

علي، حمدي ومحمد، وفاء. (2021). التمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي - دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج. مجلة علوم الانسان والمجتمع، 10 (1)، 143-91.

عموش، أحمد محمد، والحراشنة، محمد عبود. (2018). مستوى الانغماس الوظيفي لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة المفرق، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة آل البيت، المفرق.

العنزي، أحمد. (2021). القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، المجلة الأردنية في العلوم الطبيعية، مجلد (17)، عدد (3)، 341_325.

قاسم، مرفت. (2012). نموذج ثلاثي الأبعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والاستغراق في العمل، دراسة ميدانية على المعلمين بوزارة الداخلية، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، القاهرة.

القحطاني، سالم. (2016). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط2، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

القرني، صالح. (2020). الدور الوسيط لدعم التنظيمي المُدرِّك في العلاقة بين القيادة الخادمة والاستغراق الوظيفي. مجلة الإدارة العامة، 61 (2)، 368-295.

القيسي، سهام. (2021). الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية بمحافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الكبير، أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. ج، 1، الرياض: دار الملك فهد للطباعة.

كريم، محمد. (2012). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها مبدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، (1)، 1060_1007 .

كيلاني، لبنى، ومقابلة، عاطف. (2014). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان، دراسات، مجلد (41)، عدد(1)، 60_46.

المالحي، إبراهيم. (2002). استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

محززي، أحمد والسلمي، حبيب. (2021). واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، مجلد (40)، عدد (109)، الجزء (4)، 336_297.

محمد، أسيل. (2016). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى المرشدين التربويين. مجلة الأستاذ، 2 (217)، 190-165.

محمود، ناجي ونعمان، أريج. (2020). دور القيادة الأخلاقية في تحسين جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى صرح الدين العام، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (16)، عدد (52)، 450_434.

مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة أريحا والأغوار للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية / جامعة بابل، العدد (43)، 333_322.

المخلافي، سلطان، وإبراهيم، محمد. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، مجلد (5)، عدد (10)، 311_276.

المرقطن، محمد. (2020). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرف الأوسط الأردن.

المطيري، عبد الرحمن. (2020). درجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

المعجم الوسيط. (2004). مجمع اللغة العربية. ط 4. القاهرة: مكتبة الشروق.

المغربي، عبد الحميد. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية لمنشر والتوزيع: القاهرة.

مقبول، فريال. (2021). النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس التابعة لمديريات التربية والتعليم في ضواحي القدس ورام الله والبييرة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

المنطاوي، إيمان. (2007). أثر ثقافة المنظمة في الاستغراق الوظيفي، دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الأهرام المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.

مؤنس، خالد. (2019). الانغماس الوظيفي وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الأساسية الأولى في المحافظة الوسطى - غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية - المجلد التاسع - ع (25)، 195_179.

أبو ناصر، فتحي. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، مجلد (22)، عدد (1)، 117_109.

نجم، عبود.(2000). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

هاشم، أحمد وحمادي، ثامر. (2020). واقع الانغماس الوظيفي لدى مشرفي التربية الرياضية في المديرية العامة للتربية بالعراق، مجلة التربية الرياضية، مجلد (32)، عدد (3)، 141_152.

الياسري، أكرم والسعيد، صفاء. (2019). أثر التوجه الثقافي في تعزيز الانغماس الوظيفي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في جامعة كربلاء، مجلة واريث للبحث العلمي، 1(1)، 112-119.

ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية:

Azad, S. A., & Nataraj, P. (2018). A study of job involvement among high school teachers. *International Journal of Academic Research and Development*, 3(1), 671-673.

Bagiyanik, H., & Can, N. (2017). The relation between teachers' perception of ethical leadership, organizational justice and organizational cynicism. *Journal of Studies in Education*, 7 (2) , 1-16.

Balawi, Muhammad Nawwaf, (2014). Principles of psychological counseling in the military field. Jordan, Amman: Jinan House for Publishing and Distribution.

Bhatia, A., Deep, G., & Sachdeva, S. (2012). Analyzing the role of job involvement on organisational effectiveness: An empirical study among the employees of Punjab national bank. *International journal of Computing & Business research*, 2229-6166.

Bodiwala V. & Chaithani K. (2020). A study of job involvement among school teachers. *International Journal of Indian Psychology*, 8(3), 1822–1825.

Bowers, Th. (2009). Connection Between Ethical Leadership Behavior And Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher . PhD. Colleague Education ,Ashland University ,USA

Brince, H.(2006).The Hadith Investigation: Dallas Morning News. Retrieved on 16/2/2017 from: [www. Utexas. Edu/IBJ/ research/leadership](http://www.Utexas.Edu/IBJ/research/leadership).

Chikeleze, M. C. & Baehrend Jr, W. (2017). Ethical leadership style and its impact on decision-making .*Journal of Leadership Studies*, 11 (2) , 45–47.

Gunbay, I, (2007).School climate and teacher s perceptions on climate factors. *The Turkish online Journal of Educational Technology*, 6 (3), 70–78.

Iddagoda, A., Opatha, H., & Gunawardana, K. (2015). Employee engagement: conceptual clarification from existing confusion and towards an instrument of measuring it. the 12th International Conference on Business Management (ICBM) (pp. 1–26). Colombo: University of Sri Jayewardenepura.

Jennifer Ah–Kion Uma Bhowon .(2017).Leadership and Ethical Decision Making among Mauritian Managers . http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol22_no1_pages_28-39.pdf.

Kar, Subhasree (2014). “Ethical Leadership: Best Practice for Success”, *IOSR Journal of Business and Management*, 1(14), 112–116.

Kalshoven, K.; Den Hartog, D. & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership Quarterly*, (22) , 51–69.

Khan, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Kumar, C., and Rajendran, K. (2019). Job Involvement and Mental Health Among Higher Secondary Teachers. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 6(4), 603–614.

Luleci, C., & Coruk, A. (2018). **The relationship between morale and job satisfaction of teachers in elementary and secondary schools**. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(1), 54–70.

Mitchell, P. A. (2019). **Ethical Decision-Making: Cases in Organization and Leadership**. Myers Education Press.

Nagah, Z., & Barkikah, K. (2012). Morale and its relationship to management leadership: A field study of the Petroleum–Qutt Foundation's employees. Retrieved from: https://bu.univouargla.dz/license/pdf/najae_bergiga.pdf?idmemoire=3193.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A CrossCultural Examination of The Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.

Roncesvalles, M., & Gaerlan, A. (2020). Authentic leadership and teacher morale: Impact on organizational citizenship behavior in

higher education. International Journal of Advanced Research, 4(3), 84-94.

Willis, M. (2014). The Effect of the Mississippi Curriculum Test: Second Edition: A Study on the Teacher Morale and teacher Efficacy of Seventh and Eighth grade Teachers. Unpublished Ph.D., Delta State University, Mississippi, USA.

Yawson, M. & Wonnia, W. (2014). Teacher Morale and Attitude to Work in Selected Senior Secondary Schools in The Cape Coast Municipality Psychology. **European Journal Educational and Development**, 2(2), 24-47.

الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة في صورتها الأولية.
- ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها النهائية.
- ملحق رقم (3): قائمة المحكمين.

ملحق رقم (1)

الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

المحترم/ المحترمة

أخي المعلم / أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف إلى واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، والباحثة إذ تضع بين أيديكم هذه الأدوات فإنها ترجو قراءة كل فقراتها بعناية تامة، والإجابة عنها بوضع إشارة (/) في المكان الذي يعبر عن الرأي الشخصي بدقة وموضوعية.

مؤكداً أن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

الباحثة: امارات تيسير جبر صفية

إشراف: د. كمال مخامرة

المعلومات الديموغرافية:

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر () أنثى ()
- 2- المؤهل العلمي: بكالوريوس () ماجستير () دكتوراة ()
- 3- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()
10 سنوات فأكثر ()

4- الجزء الأول: استبانة القيادة الأخلاقية:

يقوم مدير المدرسة ب:

المجال الأول: القيادة الأخلاقية نحو المعلمين:

الرقم	نص ال فقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قلية جداً
1	يعدل في المعاملة بين المعلمين					
2	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية					
3	يتواصل مع المعلمين جميعهم في مدرسته					
4	يشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا					
5	يحافظ على أسرار المعلمين					
6	يحترم آراء المعلمين					
7	يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم					
8	يشيد بما يحققه المعلمون من إنجازات، ولا ينكر جهودهم					
9	يطلع المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير					
المجال الثاني: القيادة الأخلاقية نحو الطلبة:						
1	يساعد بغرس الأخلاق الحميدة في الطلبة					
2	يحفز الطلبة على احترام قوانين المدرسة					
3	يقدر إنجازات الطلبة داخل المدرسة					
4	يعامل الطلبة بصبر وحلم					
5	يستمع إلى شكاوى الطلبة ومشكلاتهم					
6	ينمي روح التعاون والجماعة بين الطلبة					
7	يحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة					
8	يراعي الحالة الاقتصادية للطلبة					
9	يشعر الطلبة بالأمن داخل المدرسة					
10	يوصل دوره التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة					
المجال الثالث: القيادة الأخلاقية نحو المهنة:						
1	يحترم القوانين والأنظمة والتعليمات					

					يفتخر بمهنته، ويعدها من المهن السامية	2
					استثمار وقت الدوام المدرسي بشكل فعال	3
					ينجز عمله على أكمل وجه، ويتطور، ويتعلم بشكل مستمر	4
					يحترم مهنته، ولا يمارس أي فعل قد يسيء إليها، ويتصرف بمثالية	5
					يتصف بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه	6
					يتحلى بضبط النفس في المواقف المزعجة له	7
					يدرك أن عمله خدمة مجتمعية وإنسانية في آن واحد	8
					يتحمل المسؤولية، ولا يلقيها على الآخرين	9
					يتجنب استغلال مركزه لتحقيق مصالحه الشخصية	10

المجال الرابع: القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه:

					يحترم الوقت والمواعيد	1
					يمثل المدير قدوة حسنة للمعلمين	2
					يلتزم الصدق في أموره جميعها	3
					يترفع مدير المدرسة عن الصغائر	4
					يتصرف بهدوء، ولا ينفعل عند تعامله مع الآخرين	5
					تحلى بالمقدرة على ضبط النفس	6
					يتعامل بديمقراطية مع الآخرين	7
					يتقبل النقد البناء برحابة صدر	8
					يتعامل مع الآخرين ببشاشة	9
					يتحلى بالصبر في الظروف الضاغطة	10

-5

6- الجزء الثاني: استبانة الانغماس الوظيفي:

					المجال الأول: النشاط والحماس:
--	--	--	--	--	-------------------------------

الرقم	نص الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يشعرني العمل في المدرسة بأنني مفعم بالنشاط والحيوية					
2	أمتلك المرونة والعقلانية أثناء أداء عملي في المدرسة					
3	يمكنني الاستمرار بالعمل المتواصل لمدة طويلة في المدرسة					
4	يستمر نشاطي ومثابرتي في عملي حتى لو لم تسر الأمور على ما يرام					
5	أشعر بقوة الإرادة أثناء عملي بالمدرسة					

المجال الثاني: التفاني:

الرقم	نص الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يجعلني العمل شخصاً متحمساً نحو تحقيق أهدافي					
2	واضح الرؤية والأهداف في أداء مهامي					
3	يتملكني الفخر بالعمل الذي أؤدي					
4	يشعرني عملي بالحماس المستمر					
5	يلهمني عملي في تسيير أمور حياتي					

المجال الثالث: الاتهامك

الرقم	نص الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يصعب عليّ الفصل بين عملي وحياتي الشخصية					
2	أكرس جهدي حينما أعمل نتيجة تحفيز الإدارة					
3	ينتابني شعور بالسعادة عندما أعمل وقتاً إضافياً					
4	يسود المدرسة جو إيجابي ومريح					
5	ينسيني استغراقي الكامل بالعمل كل ما يؤرقني					

7- الجزء الثالث: استبانة الروح المعنوية:

الرقم	الفقرات	عالية جدًا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدًا
1	أنجز الأعمال الموكلة إليّ بحماس					
2	أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة					
3	يتناسب دخلي مع الجهود التي أبذلها					
4	أشعر أثناء عملي كمعلم بالأمان الوظيفي					
5	أشعر بالولاء لمهنة التعليم					
6	أشعر بأن الإشراف علي في العمل مقبول					
7	أرغب في الاستمرار في عملي كمعلم					
8	أحس بأنني أنمي نفسي في المدرسة					
9	أشعر بأن عملي كمعلم يتم وفق خطوات منظمة					
10	يحفزني التقويم الإيجابي على إنجاز العمل					
11	أثناء قيامي بعمل كمعلم أرغب أن أقدم أكثر من المطلوب					
12	أشعر بالفخر كوني معلمًا					
13	أشعر بسعادة عندما أشارك في صنع السياسات المتبعة في المدرسة					
14	أشعر بأن السياسات المتبعة في المدرسة تلبّي حاجاتي					
15	أقوم بمساعدة زملائي في العمل					
16	أشعر بأن هناك من يهتم باستفساراتي وشكواي					
17	أعتقد بأنني شخص قليل الصراع والاحتكاك السالب مع زملائي					
18	يساعدني مدير المدرسة إذا وقعت في خطأ غير مقصود					
19	أشعر بأن هناك من يهتم باستفساراتي وشكواي					
20	أثق بقدرات مدير المدرسة وكفاءته					
21	أشعر بالتفاؤل أثناء قيامي بعمل كمعلم					

ملحق رقم (2)

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الدراسات العليا

دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

المحترم/ المحترمة

أخي المعلم / أختي المعلمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص القيادة والإدارة التربوية في جامعة الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف إلى واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

والباحثة إذ تضع بين أيديكم هذه الأدوات فإنها ترحو قراءة كل فقراتها بعناية تامة، والإجابة عنها بوضع إشارة (/) في المكان الذي يعبر عن الرأي الشخصي بدقة وموضوعية، مؤكداً أن جميع الإجابات سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

الباحثة: امارات تيسير جبر صافية

إشراف: د. كمال مخامرة

المعلومات الديموغرافية:

النوع الاجتماعي: ذكر () أنثى ()

المؤهل العلمي: بكالوريوس () ماجستير () دكتوراة ()

سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()

10 سنوات فأكثر ()

الجزء الأول: استبانة القيادة الأخلاقية:

يقوم مدير المدرسة ب:

المجال الأول: القيادة الأخلاقية نحو المعلمين:

الرقم	نص الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	يعدل في المعاملة بين المعلمين					
2	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية					
3	يتواصل مع المعلمين جميعهم في مدرسته					
4	يشجع المعلمين على تنمية أنفسهم مهنيًا					
5	يحافظ على أسرار المعلمين					
6	يحترم آراء المعلمين					
7	يساعد المعلمين في حل مشكلاتهم					
8	يشيد بما يحققه المعلمون من إنجازات، ولا ينكر جهودهم					
9	يطلع المعلمين على ما كتبه عنهم من تقارير					
المجال الثاني: القيادة الأخلاقية نحو الطلبة:						
1	يساعد بغرس الأخلاق الحميدة في الطلبة					
2	يحفز الطلبة على احترام قوانين المدرسة					
3	يقدر إنجازات الطلبة داخل المدرسة					
4	يعامل الطلبة بصبر وحلم					
5	يستمع إلى شكاوى الطلبة ومشكلاتهم					
6	ينمي روح التعاون والجماعة بين الطلبة					
7	يحافظ على سرية المعلومات المتعلقة بالطلبة					

					يراعي الحالة الاقتصادية للطلبة	8
					يشعر الطلبة بالأمن داخل المدرسة	9
					يوصل دوره التربوي مع الطلبة خارج أسوار المدرسة	10
المجال الثالث: القيادة الأخلاقية نحو المهنة:						
					يحترم القوانين والأنظمة والتعليمات	1
					يفتخر بمهنته، ويعدها من المهن السامية	2
					استثمار وقت الدوام المدرسي بشكل فعال	3
					ينجز عمله على أكمل وجه، ويتطور، ويتعلم بشكل مستمر	4
					يحترم مهنته، ولا يمارس أي فعل قد يسيء إليها، ويتصرف بمثالية	5
					يتصف بالأمانة في أداء المهام الموكلة إليه	6
					يتحلى بضبط النفس في المواقف المزعجة له	7
					يدرك أن عمله خدمة مجتمعية وإنسانية في آن واحد	8
					يتحمل المسؤولية، ولا يلقيها على الآخرين	9
					يتجنب استغلال مركزه لتحقيق مصالحه الشخصية	10
المجال الرابع: القيادة الأخلاقية اتجاه نفسه:						
					يحترم الوقت والمواعيد	1
					يمثل المدير قدوة حسنة للمعلمين	2
					يلتزم الصدق في أموره جميعها	3

					4	يترفع مدير المدرسة عن الصغائر
					5	يتصرف بهدوء، ولا ينفعل عند تعامله مع الآخرين
					6	تحلى بالمقدرة على ضبط النفس
					7	يتعامل بديمقراطية مع الآخرين
					8	يتقبل النقد البناء برحابة صدر
					9	يتعامل مع الآخرين ببشاشة
					10	يتحلى بالصبر في الظروف الضاغطة

الجزء الثاني: استبانة الانغماس الوظيفي:

المجال الأول: النشاط والحماس:						
الرقم	نص الفقرة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا
1	يشعرنى العمل في المدرسة بأنني مفعم بالنشاط والحيوية					
2	أمتلك المرونة والعقلانية أثناء أداء عملي في المدرسة					
3	يمكنني الاستمرار بالعمل المتواصل لمدة طويلة في المدرسة					
4	يستمر نشاطي ومثابرتي في عملي حتى لو لم تسر الأمور على ما يرام					
5	أشعر بقوة الإرادة أثناء عملي بالمدرسة					
المجال الثاني: التفاني:						
الرقم	نص الفقرة	كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدًا

					1 يجعلني العمل شخصًا متحمسًا نحو تحقيق أهدافي
					2 واضح الرؤية والأهداف في أداء مهامي
					3 يمتلكني الفخر بالعمل الذي أؤديه
					4 يشعرني عملي بالحماس المستمر
					5 يلهمني عملي في تسيير أمور حياتي

المجال الثالث: الانهماك

الرقم	نص الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يصعب عليّ الفصل بين عملي وحياتي الشخصية					
2	أكرس جهدي حينما أعمل نتيجة تحفيز الإدارة					
3	ينتابني شعور بالسعادة عندما أعمل وقتًا إضافيًا					
4	يسود المدرسة جو إيجابي ومريح					
5	ينسيني استغراقي الكامل بالعمل كل ما يؤرقني					

الجزء الثالث: استبانة الروح المعنوية:

الرقم	الفقرات	عالية جدًا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدًا
1	أنجز الأعمال الموكلة إليّ بحماس					
2	أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة					
3	يتناسب دخلي مع الجهود التي أبذلها					

					أشعر أثناء عملي كمعلم بالأمان الوظيفي	4
					أشعر بالولاء لمهنة التعليم	5
					أشعر بأن الإشراف علي في العمل مقبول	6
					أرغب في الاستمرار في عملي كمعلم	7
					أحس بأنني أنمي نفسي في المدرسة	8
					أشعر بأن عملي كمعلم يتم وفق خطوات منظمة	9
					يحفزني التقويم الإيجابي على إنجاز العمل	10
					أثناء قيامي بعملي كمعلم أرغب أن أقدم أكثر من المطلوب	11
					أشعر بالفخر كوني معلمًا	12
					أشعر بسعادة عندما أشارك في صنع السياسات المتبعة في المدرسة	13
					أشعر بأن السياسات المتبعة في المدرسة تلبى حاجاتي	14
					أقوم بمساعدة زملائي في العمل	15
					أشعر بأن هناك من يهتم باستفساراتي وشكواي	16
					أعتقد بأنني شخص قليل الصراع والاحتكاك السالب مع زملائي	17
					يساعدني مدير المدرسة إذا وقعت في خطأ غير مقصود	18
					أشعر بأن هناك من يهتم باستفساراتي وشكواي	19
					أثق بقدرات مدير المدرسة وكفاءته	20

					أشعر بالتفاؤل أثناء قيامي بعملتي كمعلم	21
					أنجز الأعمال الموكلة إليّ بحماس	22

ملحق رقم (3)

قائمة المحكمين للإستبانة

الرقم	الاسم	مكان العمل المنطقة/ الكلية
1	أ. د. مجدي زامل	جامعة القدس المفتوحة
2	د. سامي عدوان	جامعة الخليل
3	د. إبراهيم المصري	جامعة الخليل
4	د. حاتم عابدين	جامعة الخليل
5	د. أشرف أبو الخيران	جامعة القدس - القدس - كلية العلوم التربوية

6	أ. د. فؤاد طلافحة	جامعة مؤتة
7	أ. د. منبرة الشрман	جامعة اليرموك
8	د. حسام القاسم	جامعة فلسطين التقنية- خضوري- كلية التربية
9	أ. د. نبيل الجندي	جامعة الخليل
10	د. جعفر أبو صاع	كلية فلسطين التقنية- رام الله- كلية التربية

ملحق رقم (4)

قائمة المحكمين الخاصة بالتصور المقترح

الرقم	الاسم	مكان العمل المنطقة/ الكلية
1	أ. د. مجدي زامل	جامعة القدس المفتوحة
2	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة
3	د. حكم حجه	جامعة فلسطين التقنية العروب
4	د. أشرف الصايغ	جامعة النجاح

جامعة القدس - القدس - كلية العلوم التربوية	د. أشرف أبو الخيران	5
جامعة اليرموك	ب.د. منبرة الشрман	6
جامعة فلسطين التقنية - خضوري - كلية التربية	د. حسام القاسم	7
كلية فلسطين التقنية - خضوري - كلية التربية	د. جعفر أبو صاع	8