

The Degree to which the Leaders of Public Schools in Riyadh City Practice Toxic Leadership and its Relationship to the Level of Psychological Well-being of Teachers from their Perspectives

Share Aiyed Aldosari

Anwar Hamad Alrashidi

Education College || Prince Sattam bin Abdulaziz University || KSA

Abstract: This study aimed to reveal the degree of public-school leaders 'practice in Riyadh city of toxic leadership, the level of psychological well-being and the relationship of the two variables with each other from the teachers' point of view in those schools. The researchers used the descriptive survey approach, a questionnaire designed by researchers consisting of (45) items distributed on two axes, and it was applied to a random sample of (252) teachers. The results showed that the degree of school leaders 'practice of toxic leadership obtained an overall average of (1.60 out of 5). That is, with a (low) rating, and that the level of psychological well-being obtained an overall average of (3.40 out of 5), that is, a (high) rating. It also revealed the existence of a statistically significant positive relationship between toxic leadership and psychological well-being, reaching 0.15 and indicating a very weak relationship, With no statistically significant differences in the strength of the correlational relationship due to the effect of gender, experience, or educational stage. Based on the results, the researchers presented a set of recommendations and proposals to prevent toxic leadership and maintain a high level of psychological well-being among teachers.

Keywords: Educational Leadership – Toxic Leadership - psychological well-being - Job Satisfaction. Riyadh city's Schools.

درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة السامة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم

شارع بن عائض الدوسري

أنوار بنت حماد الرشيدى

كلية التربية || جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة السامة ومستوى الرفاه النفسي وعلاقة المتغيرين ببعضهما من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس؛ واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، استبانة من تصميم الباحثين مكونة من (45) فقرة موزعة على محورين، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (252) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة السامة حصلت على متوسط كلي (1.60 من 5)، أي بتقدير (منخفض)، وأن مستوى الرفاه النفسي حصل على متوسط كلي (3.40 من 5)، أي بتقدير (عالٍ)، كما كشفت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة السامة والرفاه النفسي، بلغت (0.15) وتشير لعلاقة ضعيفة جداً، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية في قوة العلاقة الارتباطية تعزى لأثر الجنس، أو الخبرة، أو المرحلة التعليمية. واستناداً للنتائج قدم الباحثان جملة من التوصيات والمقترحات للوقاية من القيادة السامة والحفاظ على مستوى عالٍ من الرفاه النفسي بين المعلمين.

المقدمة.

حرصت نظريات القيادة الناجحة على الفعالية والكفاءة لتحقيق الاستثمار الأمثل في موارد المنظمات بشمول تام؛ بما يضمن تحقيق توازنٍ متناغمٍ بين الإنتاج من جهة والعاملين من جهةٍ أخرى. ولذا فشلت نظريات المدرسة العلمية والمدرسة الإنسانية في الإدارة لإخلالهما بذلك التوازن الذي فطنت له نظريات القيادة الموقفية. وأصبح ضرورياً دراسة كل الأساليب التي تسبب الفشل القيادي، وجعل قضايا القيادة دوماً محل دراسة وبحث لحل إشكالاتها وتجنب الوقوع فيها مستقبلاً، ومن بين إشكالات الأنماط القيادية والأساليب الإدارية ما اصطلح عليه مؤخراً بـ "القيادة السامة".

يتفاقم خطر القيادة السامة، وتُدمر المؤسسات من خلال ممارسات القمع والهيمنة (Domination) والخداع (Manipulation) والتفريق وفرض العزلة (Isolation) والتهويل والتهديد والتخويف (Intimidation) والتي بدورها تؤدي إلى الضغط النفسي والمعاناة الإنسانية، وقد يعظم أثر خطر القيادة السامة الذي ربما انتقل من العاملين إلى أسرهم وبالتالي إلى المجتمع التي تشكله تلك الأسر، مما يشيع ثقافة البؤس والشقاء أو حب السيطرة والاستبداد، وهذا مستقبلاً يهدد أمن واستقرار الدول وسلامة الشعوب. كما أن خطر هذا الأسلوب القيادي في مؤسسات التعليم في المملكة العربية السعودية يهدد (برنامج جودة الحياة) ضمن رؤية 2030 والذي يُعنى بتحسين نمط حياة الفرد والأسرة وبناء مجتمع ينعم أفرادها بأسلوب حياة متوازن، وباعتبار مدينة الرياض كعاصمة للمملكة هي واجهة الدولة وحوزة المؤسسات الرئيسية؛ فإن المدارس ومخرجاتها هم الصف الأول في أن تصان من خطر هذا الأسلوب في قيادتها. (رؤية 2030، 2020)

ومن هذا المنظور الذي يعدّ المدرسة من أهم المؤسسات التربوية في المجتمع، فإن مخاطر القيادة السامة تتضح بصورة أكثر في البيئة المدرسية، والمعلمون يقعون ضحاياً للقيادة الساميين، باعتبار المعلمين أكثر الفئات تضرراً بقرارات القيادة المدرسية، وفي سياق الاهتمام بالظروف النفسية المحيطة بعمل المعلمين في البيئة المدرسية، فقد تم التأكيد على ضرورة الاهتمام بدراسة الحالة النفسية للمعلمين والعوامل المؤثرة عليها من وجهة نظرهم (Collie, Shapka, Perry, & Martin, 2015)، ومن المفاهيم التي تحظى باهتمام كبير في إطار الصحة والحالة النفسية للمعلمين، مفهوم الرفاه النفسي، وهو من المفاهيم الرئيسية في علم النفس الإيجابي.

وظهر الاهتمام بهذا المفهوم بشكل حديث نسبياً، وأدت "رايف Ryff" دوراً كبيراً في الاهتمام بالرفاه النفسي، كمفهوم متعدد الأبعاد، وتبعه العديد من علماء النفس الذين اهتموا بدور الرفاه النفسي للفرد في كافة مراحل حياته، بالإضافة إلى دور الرفاه النفسي في المؤسسات الأكاديمية والمهنية والتربوية، وقد امتد الاهتمام بدور الرفاه النفسي في جودة بيئة العمل في المؤسسات التعليمية، فأظهرت العديد من الدراسات وجود علاقات إيجابية بين مستوى الرفاه النفسي للأفراد، والعديد من المتغيرات ومنها مستوى الإنجاز الأكاديمي، والمهارات الاجتماعية، والرضا الوظيفي (Robertson & Cooper, 2010).

مشكلة الدراسة:

تعرض أحد الباحثين أثناء عمله في التعليم لممارسات قادة ينتهجون هذا الأسلوب القيادي السام، وشعر بالمشكلة وعظم خطرها على الفرد وأسرته، وهو الأمر الذي يبحث عن حلٍ ويستلزم إجراء الدراسات -من وجهة نظر الباحث- لئلا يتفاقم خطرها على مؤسسات المجتمع لا سيما التعليمية منها.

كما أن هناك عدة أسباب ساعدت في ظهور المشكلة من أبرزها غياب المعايير المحددة لاختيار القادة في مدارس التعليم العام. وكذلك نتيجة لغياب الفحص النفسي للقادة المعينين قبل توليهم زمام الأمور؛ فقد وجد الباحثان أن خطر القيادة السامة يدمر المؤسسات التعليمية والمعلمين لاسيما الجدد منهم؛ فهم ينصدمون بهذا النوع من القيادة السامة المدمرة نفسياً وعملياً. وقد جاءت هذه الدراسة لسبر الواقع وتحليل المشكلة وصولاً لوضع حلول تساهم في القضاء عليها أو الحد منها لتفادي أثرها الخطير على التعليم.

اسئلة الدراسة:

- 1- ما درجة ممارسة قادة المدارس في التعليم العام بمنطقة الرياض للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمين؟
- 2- ما علاقة درجة ممارسة قادة المدارس في التعليم العام بمنطقة الرياض للقيادة السامة بالرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الخبرة، المرحلة التعليمية)؟

أهداف الدراسة:

- 1- الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس في التعليم العام بمنطقة الرياض للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمين.
- 2- فحص طبيعة علاقة درجة ممارسة قادة المدارس في التعليم العام بمنطقة الرياض للقيادة السامة بالرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم.
- 3- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، الخبرة، المرحلة التعليمية).

الأهمية النظرية والعملية للدراسة:

- 1- تلقي الدراسة الضوء على مفهوم الرفاه النفسي وأهميته، ومفهوم القيادة السامة، والآثار السلبية والمخاطر لهذا السلوك القيادي عليه بما يساعد القيادات على تجنب الوقوع فيه.
- 2- قد تُسهم في لفت انتباه صنّاع القرارات الإدارية في وزارة التعليم إلى ضرورة تطوير معايير اختيار قادة المدارس، واعتبار الحالة الصحية النفسية من مقومات الاختيار.
- 3- تقدم الدراسة مقياسين لكشف مستوى الرفاه النفسي ومستوى القيادة السامة، يُمكن تطويرهما واستخدامهما في دراسات أخرى.
- 4- يؤمل الباحثان أن تؤدي الدراسة إلى إعادة النظر في معايير اختيار قادة المدارس.

حدود الدراسة:

- الموضوعية: درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة السامة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي
- البشرية: المعلمين والمعلمات.
- المكانية: المدارس الحكومية في منطقة الرياض.
- الزمانية: الفصل الدراسي الثاني 2020/2019.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة: تعرفها لهلوب (2015) بأنها مهارة تمارس من قبل أفراد؛ يتصفون بالقدرة على المبادرة والسيطرة بحزم وحكمة، ولديهم الذكاء لاتخاذ القرار وفرضه على الآخرين بود.
- وذكر البديري (2005) بأن القيادة "عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك ، والقدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه".
- وعرفها (Flumer) المشار إليه في (حريم، 2004) بأنها "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها".
- ويعرفها الباحثان القيادة بأنها "الممارسات التي تتجلى فيها القدرة على المبادرة وخلق الرؤى واتخاذ القرارات وتوجيه التابعين بحكمة نحو المرمى وتنفيذ الأهداف لتحقيق الغاية".
- القيادة السامة: ظهر كمصطلح لأول مرة في عام 1996 على يد العالم ويكر (Wicker, 1996)، ولكن حتى الآن لا يوجد تعريف قياسي للقيادة السامة. فالبعض يطلق عليها مصطلح "القيادة المدمرة" (Padilla; Hogan & Kaiser, 2007).
- ويعرف بلومن (Blumen, 2009, P 29) القيادة السامة بأنها "عملية يقوم فيها الزعماء بسبب سلوكهم المدمر/ أو الخصائص الشخصية المختلة وظيفياً، بتوليد تأثير سام خطير ودائم على الأفراد والأسر والمنظمات والمجتمعات بأكملها".
- الرفاه: أورد عليه (2009) تعريفاً للرفاه بأنه " مصطلح عام لحالة فرد أو جماعة، من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والروحية أو الطبية. مستوى عال من الرفاهية يعني أن أحوال الفرد أو الجماعة إيجابية، بينما يرتبط انخفاض الرفاه مع الأحداث السلبية".
- الرفاه النفسي: عرفته "ريف" (Ryff, 1989) باعتباره مفهوماً يمثل بنية متعددة الأبعاد تتضمن الأبعاد النفسية التالية (Kurt & Demirbolat, 2019):
 1. تقييم الفرد لنفسه ولماضيه بصورة إيجابية.
 2. التنمية المهنية والتطور المستمر.
 3. الاعتقاد بأهمية الحياة وأنها حياة هادفة ذات مغزى.
 4. وجود علاقات اجتماعية نوعية إيجابية مع الآخرين.
 5. إدارة الشؤون الحياتية بفعالية، بعيداً عن تدخلات الآخرين.
 6. اتخاذ القرارات باستقلالية.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري:

يعاني كثير من التابعين من آثار القيادة السامة. فقد ذكرت كوسي وهولواي (Kusy and Holloway, 2009) أن ما نسبته (64%) من المستطلعين في دراستهما ذكروا أنهم يعانون حالياً نتيجة عملهم تحت سيطرة قيادة سامة. كذلك، أشار (94%) منهم أنهم عملوا مع أحد القادة الساميين في مرحلة ما من حياتهم المهنية. وينظر المهتمون إلى القيادة السامة على أنها نهج قيادي يلحق الضرر بالعاملين وفي النهاية بالمؤسسات أيضاً. ومن أبرز ما يتكشف من أعراض في المؤسسات التي تسيطر عليها القيادة السامة أنه تتم مكافأة الأشخاص وذلك

لموافقهم على أخطاء رئيسهم، ومعاقبة من يجرؤ على التفكير بطريقة مختلفة. كما يظهر في بيئة القيادة السامة مكافأة الأشخاص "نعم" من الوصوليين والمتملقين ويتم ترقيتهم إلى أدوار قيادية، بينما الأشخاص الذين يتفردون بتفكيرهم الإبداعي أو التفكير النقدي ومهارات الاستجواب والاستفسار يتم إقصاؤهم عن مراكز اتخاذ القرارات ومناصب التأثير. ولذلك؛ غالباً ما تتسبب القيادة السامة في معدلات تراجع مرتفعة وانخفاض في الإنتاجية وقلة الابتكار ونشوب الصراع بين الإدارات. (Mehta and Maheshwari, 2013)

وهناك ثلاثة عواقب للقيادة السامة من خلال القوة والسيطرة على رأس المال اللاملموس. الأولى على مستوى "رأس المال الفكري" وهي خنق الإبداع. الثانية على مستوى "رأس المال العلاقتي" وهي قلة التواصل. من خلال عزل الناس والسيطرة الصارمة على المعلومات. الثالثة على مستوى "رأس المال الهيكلي التنظيمي" فمن غير المرجح أن تتطور الأنظمة الإنتاجية في ظل القيادة السامة. ولذا فيمكن أن تؤدي القيادة السامة إلى تلف نظامي في جميع أنحاء المنظمة. ففي ظل القادة السامين؛ يكون لدى الموظفين خياران: إما "المطابقة" أو "المغادرة". (Wilson-Starks, 2003).

مؤشرات سلوك القيادة السامة:

لا يستغرب عندما يتم تدمير المنظمات التعليمية من قبل القادة السامين، أو حين يتسبب وجودهم فيها في تسرب الكوادر المتميزة أو قتل الميزة التنافسية أو غياب الإبداع؛ ذكر جولدمان (Goldman, 2006). أن القادة السامون ليسوا متشابهين. فقد تم رصد تمايز بين عدة أنواع من سلوك القيادة السامة من أبرزها:

1. التعطيل؛ حيث يقف حائلاً دون تدفق الإبداع والابتكار وإبراز قدرات الرؤوسين وتآلق مهاراتهم. أيضاً العداء السلبي؛ وخصوصاً لأولئك الذين ينازعونه الرأي ولو كانوا على صواب.
2. تخريب الفريق؛ ليعدم الثقة فيما بينهم، وليرغم سؤده (فَرَّق تسد) أو يعزل من يخالفه عن زملائه ويشجعهم على قلة التواصل معه. ومن سلوكيات القائد السام أيضاً
3. تخويف التابع المستهدف وتهويل أخطائه أو تهوين إنجازاته وتحقيرها. أيضاً فرض هيمنته عليه وتهميش دوره في المنظومة. كذلك خداعه واستغلال النفوذ للتلاعب به.

الرفاه النفسي:

شكل مفهوم الرفاه النفسي مفهوماً رئيساً في علم النفس الإيجابي، ويعبر بدوره عن قدرة الفرد على إيجاد التوازن المطلوب بين الحوادث الحياتية واهتماماته الفردية والاجتماعية، ويجب فهم الرفاه النفسي ضمن إطار شامل لكافة مظاهر حياة الفرد، وقد أعتبر مفهوماً متميزاً عن مفهوم السعادة، وارتبط بالعديد من المفاهيم الأخرى ومنها: تحقيق الذات، النضج، الاستقلالية. (Isgor & Haspolat, 2016).

واعتبر "ماكريجور وليتل (1989) McGregor and Little" أن الرفاه النفسي يعني باختصار تقدير قيمة الحياة والهدف منها، وعرفه "ووترمان (1993) Waterman" بأنه قدرة الفرد على بذل الجهد المناسب لتطوير شخصيته اجتماعياً ومهنياً، كما يرتبط الرفاه النفسي بعدد من الاحتياجات النفسية، باعتبار أن تلبية تلك الاحتياجات، ومنها على سبيل المثال: الاستقلالية، الكفاءة، القدرة على إقامة العلاقات، يتطلب قدراً من المهارات، وترتبط هذه المهارات بدورها بمستوى الرفاه النفسي لدى الفرد. (Rayan and Deci, 2001)

ويتميز الرفاه النفسي بعدة خصائص على النحو التالي: (Dinner et. al., 1997)

1. مفهوم شامل للعديد من المشاعر الإنسانية، بدءاً من المعاناة وصولاً إلى أعلى مراتب البهجة، ولا يركز هذا المفهوم على الاكتئاب وفقدان الأمل، بل يتناول الأسباب المؤدية لذلك.

2. يركز على الخبرة الداخلية، مع افتراض أن الإطار الخارجي يمثل مرجعاً لتقدير الهناء، بعكس معايير الصحة العقلية التي تبحث من الخارج (الاستقلالية، النضج)، في حين يُقاس الرفاه النفسي من خلال الإدراك الذاتي للشخص، حيث يضع الثقل على إدراك الأفراد لحياتهم.
3. يركز على الحالة الطويلة المدى، حيث يهتم المفهوم بالمشاعر المستقرة، التي تتسم بالثبات، وليس الانفعالات العابرة.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- أ- دراسات تتعلق بالقيادة السامة:
 - قام أوبري (Aubrey, 2012) بدراسة عن أثر القيادة السامة "The Effect of Toxic Leadership" هدف من خلالها إلى بحث العلاقة المحتملة بين السبب والنتيجة بين القادة السامين والثقافات التنظيمية الضارة التي يربونها. واستخدم الباحث منهجية المسح الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة من الأفراد وصف الضباط، وخلص إلى أنه على الرغم من أن الخصائص والسمات قد تكون مفيدة في تحديد القادة السامين، إلا أنها لا ترقى إلى النظرة الكلية وكيف يمكن أن تسهم ثقافة المنظمة في السمية لدى قادتها. فمن المرجح أن الثقافة هي عامل رئيسي في التنبؤ بالسلوكيات والنتائج.
 - وفي دراسة لـ (Mehta and Maheshwari, 2013). كان الغرض من هذه الدراسة هو البحث عن إجابات للأسئلة المتعلقة بسلوكيات القيادة التي يرى أتباعها أنها ضارة ليس فقط بسلامتهم النفسية ولكن أيضاً برفاهية المنظمة. كما تهدف إلى دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة السامة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. واستخدم الباحث منهجية البحث المختلط الكمي الوصفي والنوعي، وتمثلت الأداة في استبانة وأسئلة مقابلات تم تطبيقها على عينة من الموظفين بلغ عددهم (2460) في عدد من القطاعات الحكومية، وكشفت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة السامة وضعف الالتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين القيادة السامة وعدم الرضا الوظيفي والرفاه النفسي لدى التابعين.
 - كما أجرى (Green, 2014) بحثاً ركز فيه على القيادة السامة في المؤسسات التعليمية - وخاصة فيما يتعلق بانتشاره وأنواعه، بالإضافة إلى الخصائص والمؤشرات المبكرة للكشف عن تفشيه. واستخدم الباحث منهجية الوصف المسحي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة من المعلمين؛ (462) معلماً ومعلمة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن علامات الإنذار المبكر للقيادة السامة ومن أبرزها البيئة السائدة المحيطة.
 - وفي دراسة أجراها كل من (Özer, Ugurluoğlu, Kahraman & Avci, 2017) هدفت إلى تحديد تصورات القيادة السامة للعاملين في مجال الرعاية الصحية وكشف ما إذا وجدت فروق دالة إحصائية لتقييمات العمال للقيادة السامة حسب الخصائص الفردية والديموغرافية. وأيضاً تقييم ما إذا كان يمكن استخدام مقياس يقيس القيادة السامة من حيث الصلاحية والموثوقية. غطى مجتمع الدراسة الأطباء والممرضات وغيرهم من العاملين في مجال الرعاية الصحية الذين يعملون في مستشفى حكومي يعمل في محافظة أنقرة في تركيا. تم اختيار العينات الملائمة عشوائياً. 2016، صممت استبانة ووزعت واسترجع منها 292 استبياناً صالحاً للاستخدام. وكشفت النتائج أن المقياس المستخدم في الدراسة كان صالحاً وموثوقاً به، وعن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات القيادة السامة للمشاركين في الأبعاد الأربعة بما يتماشى مع العمر وخبرة العمل الكلية والأثنية وأبعاد الحالة السلبية حسب مهنتهم.

- كما أجرى (Paltu, & Brouwers, 2020) دراسة هدفت إلى التحقق من العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي وهمة العزم والالتزام. كما هدفت كذلك إلى اختبار ما إذا كانت ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين القيادة السامة ونتائج وظيفية معينة مثل الرضا الوظيفي والمثابرة والالتزام. تم استخدام تصميم بحث مقطعي بحجم عينة (600) موظف تصنيع في جنوب أفريقيا. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة، وأن كلاً من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لجميع العلاقات جاءت بدرجة متوسطة في جميع العلاقات المختبرة.
- دراسات في الرفاه النفسي:
- أجرى الزعي (2009) دراسة وهدفت هذه الدراسة إلى بحث جودة علاقات العمل الاجتماعية (العلاقة بين الزملاء، والعلاقة مع الرؤساء) بمستوى الالتزام الوظيفي ومستوى شعور الموظف بالرفاه النفسي في العمل، واستخدم الباحث منهجية المسح اوصفي وتمثلت الأداة في استبانة، وقد أجريت الدراسة على (159) موظفاً وعاملاً يعملون في مصنع لإنتاج الأغذية المعلبة. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المستوى المرتفع للعلاقات الاجتماعية في العمل وكل من الالتزام الوظيفي والشعور بالرفاه النفسي في العمل
- أجرى كل من "كورت" و"دميربولات (Kurt & Demirbolat, 2019) "دراسة عنوانها "استقصاء العلاقة بين إدراك رأس المال النفسي والرفاه النفسي والرضا الوظيفي لدى المعلمين Investigation of the relationship between psychological capital perception, psychological well-being and job satisfaction of teachers". وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تصور رأس المال النفسي كمتغير مستقل، وبين كل من الرفاه النفسي والرضا الوظيفي كمتغيرين تابعين، واستخدم الباحثان مقياس رأس المال النفسي من إعداد "لوثناس، ويوسف، وافوليك (2007) Luthans, Youssef and Avolic"، ومقياس "مينيسوتا" للرضا الوظيفي (1967) Minnesota، إلى جانب مقياس "ريف" للرفاه النفسي (1989) Ryff، وأظهرت نتائج الدراسة أن إدراك المعلمين لرأس المال النفسي كان "جيداً" وأن مستوى رضاهم الوظيفي ومستوى الرفاه النفسي متحققان بدرجة "عالية". وفقاً لنتائج التحليل فقد توصلت الدراسة إلى أن تصور رأس المال النفسي للمعلمين يؤثر على الرضا الوظيفي ومستويات الرفاه النفسي بشكل إيجابيا كبير، وأن الرضا الوظيفي لديه دور وسيط جزئي في العلاقة بين تصور رأس المال النفسي للمعلمين ومستوى الرفاه النفسي لديهم.
- هدفت دراسة المري (2018) إلى إعداد مقياس الرفاه النفسي لدى عينة من الإناث المصابات بأمراض مزمنة، وتكون المقياس من ستة أبعاد نفسية متميزة إيجابية وهذه الأبعاد هي: القبول الذاتي، نمو الشخصية، العلاقات الإيجابية مع الآخرين، الحكم الذاتي، التمكّن البيئي، الهدف من الحياة، وقد تم التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس الرفاه النفسي على عينة قوامها (488) مريضة من المصابات بأمراض مزمنة وهي: السكري، ارتفاع ضغط الدم، سرطان الثدي في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، تم اختيارهن بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد أظهرت النتائج أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات والقابلية للتطبيق.
- كما أجرى كذلك كل من كورت ودميربولات (Kurt & Demirbolat, 2019) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين تصور رأس المال النفسي كمتغير مستقل، وبين كل من الرفاه النفسي والرضا الوظيفي كمتغيرين تابعين، واستخدم الباحث منهجية البحث الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة بلغ عددها (394) معلماً يعملون في المدارس الثانوية الرسمية في سبع مناطق مركزية في محافظة أنقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدراك المعلمين لرأس المال النفسي كان "جيداً" وأن مستوى رضاهم الوظيفي ومستوى الرفاه النفسي متحققان بدرجة "عالية". كما أن تصور رأس المال النفسي للمعلمين يؤثر على الرضا الوظيفي ومستويات الرفاه النفسي

بشكل إيجابيا كبير، وأن الرضا الوظيفي لديه دور وسيط جزئي في العلاقة بين تصور رأس المال النفسي للمعلمين ومستوى رفاههم النفسي.

- وهدفت دراسة المحفوظ (2018) إلى تحديد مستوى الرفاهية النفسية لدى معلمات رياض الأطفال، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (196) معلمة من رياض الأطفال في مدينة الرصافة بالعراق، واستخدمت الباحثة مقياس السعادة النفسية من إعداد Rosemary Abbot 2006، وأظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الرفاهية النفسية لدى معلمات رياض الأطفال، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً وفقاً للتحصيل العلمي، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق بين استجابات افراد العينة على بعدي الحياة الهادفة وتقبل الذات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

- ودراسة (Split et. al., 2011) وهدفت إلى دراسة أهمية العلاقات بين المعلم والطالب من أجل رفاهية المعلمين، واستخدم الباحثون نموذج الإجهاد والمواجهة التعاملية للآزاروس Lazarus، وأظهرت الدراسة أن المعلمين لديهم حاجة أساسية للارتباط بالطلاب في فصلهم، وأنهم يستوعبون الخبرات مع الطلاب في نماذج تمثيلية للعلاقات، وأنه يمكن مفهوم التمثيلات العقلية للعلاقات على مستويات مختلفة من التعميم أن توفر نافذة لفهم كيفية تأثير العلاقات الفردية بين المعلم والطالب على التقدير المهني والشخصي للمعلمين. وأن طبيعة تلك العلاقة تؤثر بشكل كبير على مستوى الرفاهية النفسية للمعلمين.

- كما أجرى ايسجور وحاسبولات (Isgor & Haspolat, 2016) دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والرفاه النفسي في عدد من الوظائف المختلفة في مجالات التعليم، الأمن، القضاء، الصحة، الهندسة، التصنيع، واستخدم الباحث منهجية البحث المسحي الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة متضمنة مقياس الرفاه النفسي ومقياس الرضا الوظيفي ونموذج المعلومات الشخصية تم تطبيقها على عينة شملت (348) موظفًا وموظفة، تتراوح أعمارهم بين 21 و64 عامًا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بدرجة متوسطة بين مستوى الرفاه النفسي ومستوى الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود تمايز بين مستويات الرفاه النفسي والرضا الوظيفي تُعزى إلى متغيري مجال العمل ومستوى الدخل.

- وهدفت دراسة (Colie et al., 2015) إلى دراسة الخصائص النفسية لمقياس رفاهية المعلم، وتم تحديد ثلاثة عوامل للرفاهية النفسية للمعلم وهي: عبء العمل، الرفاه التنظيمي، والتفاعل بين المعلم والطلاب، وتكونت عينة الدراسة من (603) معلم ومعلمة في عدد من المدارس الكندية، وأظهرت نتائج الدراسة ثبات وصلاحيته المقياس، كما أظهرت النتائج صلاحية المقياس للتطبيق عبر المجموعات الفرعية الاجتماعية والديموغرافية المختلفة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العوامل الثلاثة: عبء العمل، الرفاه التنظيمي، والتفاعل بين المعلم والطلاب والرفاهية النفسية للمعلمين.

- كما اشارت دراسة (ligan et al., 2015) إلى معرفة العلاقة بين مستوى جودة الحياة المدرسية والرفاهية النفسية للمعلمين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (784) معلماً ومعلمة في (120) مدرسة في تركيا، واستخدم الباحثون مقياس خاص بالرفاهية النفسية ومقياس جودة الحياة المدرسية، وكشفت الدراسة تقييم أفراد العينة لمستوى جودة الحياة العملية المدرسية بشكل معتدل، وجاء مستوى الرفاهية النفسية لديهم بدرجة أعلى نسبياً. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود بعض الاختلافات في مستويات جودة الحياة المدرسية للمعلمين فيما يتعلق ببعض المتغيرات الديموغرافية. علاوة على ذلك، أظهر الانحدار الخطي التدريجي أن تصنيف جودة الحياة العملية في المدرسة يرتبط بمستوى الرفاهية النفسية للمعلمين.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة الواردة في موضوع القيادة السامة وعلاقته بالرفاه المؤسسي والالتزام الوظيفي الرضا الوظيفي كدراسة (Mehta and Maheshwari, 2013) و (Aubrey, 2012) إلا أنها تختلف عنها في المؤسسة حيث إنهما تتعلقان بالمؤسسات العسكرية و (Paltu, & Brouwers, 2020) وتختلف معها في أنها في قطاع التصنيع، وأيضا دراسة (Özer, Uğurluoğlu, Kahraman & Avci, 2017) وتختلف معها في أنها في قطاع الصحة، في حين أن الدراسة الحالية تتعلق بالمؤسسات التعليمية، بينما تتفق مع دراسة (Green, 2014) في الموضوع والمؤسسة والمجال التعليمي، تمتاز الدراسة الحالية بأنها الدراسة التي استفادت من موضوع الدراسة القيادي العسكري وتطبيقه على مجال التعليم في العالم العربي. كما تتفق الدراسة الحالية في موضوع الرفاه النفسي وفي المجال (مجال التعليم) مع دراسة (Kurt & Demirbolat, 2019) و (Isgor & Haspolat, 2016) و (الزعيبي، 2009) واختلفت الدراسة الحالية معها في أنها تناولت انعكاس أثر القيادة السامة على الرفاه النفسي. وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في اختيار المنهجية الأنسب للبحث وإعداد فقرات الاستبانة وأيضا في تفسير بعض نتائج البحث الحالي.

3- منهجية البحث وإجراءاته

منهجية البحث:

اتبع الباحثان منهجية البحث الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع البحث:

تألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس التعليم الحكومي بمحافظة وادي الدواسر والدلم بمنطقة الرياض والبالغ عددهم 2516 معلما ومعلمة. (وزارة التعليم، 2020)

عينة البحث:

تم اختيار العينة من خلال الطريقة العشوائية وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (264) استبانة تم استبعاد (12) غير صالحة فيما كان القابلة للتحليل (252) استبانة، وتمثل العينة ما نسبته (10%)، والجدول رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب المعلومات الديموغرافية الموضحة خلاله:

جدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	58	23.0
	انثى	194	77.0
الخبرة	أقل من خمسة أعوام	36	14.3
	خمسة أعوام فأكثر	216	85.7
المرحلة التعليمية	ابتدائي	101	40.1
	متوسط	62	24.6
	ثانوي	89	35.3
	المجموع	252	100.0

يوضح الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة، حيث بلغ عدد العينة 252 معلما ومعلمة؛ منهم 58 من الذكور بنسبة 23%، و195 من الإناث بنسبة 77% وذلك يرجع لتفاعل مدارس البنات أكثر مع موضوع الدراسة أكثر، وفيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد شكل من بلغت خبرتهم خمسة أعوام فأكثر الغالبية بنسبة 85.7% بينما البقية أقل من خمسة أعوام، أما توزيع نسبة العينة حسب المرحلة فقد بلغ عدد المفحوصين في المرحلة الابتدائية 101 معلما ومعلمة يشكلون ما نسبته 40.1%، والمرحلة المتوسطة 62 بنسبة 24.6%، والمرحلة الثانوية 89 بنسبة 35.3%.

أداة البحث:

استعان الباحثان لجمع البيانات باستبانة مكونة من محورين هما: المحور الأول: (القيادة السامة)؛ في ثلاث مجالات هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي. والمحور الثاني (الرفاه النفسي)؛ في ست مجالات تمثل الأبعاد الستة للرفاه النفسي حسب نظرية "رايف" (تقبل الذات، النمو الشخصي، الحياة الهادفة، التمكّن البيئي، الاستقلالية، والعلاقات الإيجابية مع الآخرين).

الصدق الظاهري للأداة:

تم عرض الاستبانة على عدد (3) من الخبراء المحكمين في المجال ذاته، ولم يتم استبعاد أي فقرة، مع تعديل أربع فقرات واستقرت الاستبانة كما هي عليه.

صدق البناء:

لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة للمحور التي تنتمي اليه في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (40) معلما ومعلمة، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.32-0.94)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية، وقد حدد الباحثان محك تقدير (0.30) بحيث ما قل معامل ارتباطها من الفقرات عنه فسيتم حذفها؛ ولكونها جميعا أكبر من (0.30) فقد تم اعتمادها كلها.

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.46(**)	31	.92(**)	16	.88(**)	1
.45(**)	32	.91(**)	17	.76(**)	2
.45(**)	33	.90(**)	18	.75(**)	3
.63(**)	34	.55(**)	19	.73(**)	4
.33(*)	35	.47(**)	20	.86(**)	5
.44(**)	36	.58(**)	21	.92(**)	6
.47(**)	37	.53(**)	22	.92(**)	7
.48(**)	38	.58(**)	23	.94(**)	8
.49(**)	39	.55(**)	24	.87(**)	9
.45(**)	40	.53(**)	25	.94(**)	10
.39(*)	41	.42(**)	26	.92(**)	11
.45(**)	42	.32(*)	27	.93(**)	12

معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
.35(*)	43	.44(**)	28	.90(**)	13
.50(**)	44	.54(**)	29	.94(**)	14
.42(**)	45	.38(*)	30	.92(**)	15

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). ** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (40) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمحاور واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمحاور

المحاور	عدد الفقرات	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
القيادة السامة	20	0.91	0.85
الرفاه	25	0.88	0.76
المجموع الكلي	45		

يتبين من الجدول (3) أن عدد الفقرات لمحور القيادة السامة بلغت (20) فقرة بمعدل ثبات بلغ (0.91) واتساق داخلي بلغ (0.85)، فيما بلغ عدد فقرات محور الرفاه النفسي (25) فقرة، بمعدل ثبات بلغ (0.88) واتساق داخلي بلغ (0.76)، وهذا يجعل الأداة مقبولة وصالحة لأغراض البحث.

الوزن النسبي والمعالجات الإحصائية:

المعيار الإحصائي:

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33	من 2.34 - 3.67	من 3.68 - 5.00
قليلة	متوسطة	كبيرة

وهكذا.. وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}}$$

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = 4 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

3

المعالجات الإحصائية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

2. معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

4- عرض النتائج ومناقشتها.

• إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة قادة المدارس في التعليم العام بمنطقة الرياض للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة قادة المدارس في التعليم العام بمنطقة الرياض للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك. جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدرجة ممارسة قادة المدارس في التعليم العام بمنطقة الرياض للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النسبة المئوية
1	يُفرض في ممارسة السيطرة والتسلط الإداري.	2.02	1.47	1	40.4
3	يُوجد بيئة تشجع الإجراءات والتعاملات المدمرة مع الرؤوسين.	1.94	1.46	2	38.8
2	يُثبِّط زملاءه الذين يسعون إلى تقديم المبادرات الإبداعية والتطوير.	1.73	1.37	3	34.6
12	يستخدم التهديدات السلوكية أو اللفظية أو الإيحائية سواء النظامية أو غيرها.	1.72	1.32	4	34.4
11	يحاول التقليل من قيمة الزملاء الذين قد لا يتفقون معه.	1.69	1.32	5	33.8
8	يتسبب في إلحاق الإيذاء سواء نفسياً أو معنوياً أو مهيناً بمن يخالفه.	1.67	1.33	6	33.4
5	يهدم موثوقية التواصل سواء بين الإدارة وبين فريق العمل أو بين الفريق.	1.66	1.29	7	33.2
4	يمارس تدمير القيم التعليمية التربوية الفاضلة في طريقة إدارته.	1.63	1.29	8	32.6
6	يخلق ثقافة تنظيمية سامة تلوث بيئة العمل ويجعلها طاردة.	1.63	1.32	8	32.6
16	يتجاهل مراعاة ظروف زملائه النفسية أو الأسرية أو المجتمعية. خاصة من يخالفونه.	1.62	1.26	10	32.4
9	يمارس سياسة النبذ والإقصاء معي أو مع الزملاء أو بعضهم.	1.61	1.27	11	32.2
10	يميل للمقارنات السلبية: فيدمر جهود زميل متحمس بمقارنتها بإخفاقات آخر لا مبالى.	1.60	1.25	12	32.0
15	يلجأ إلى التعامل الفظ والتعسف في ممارساته الإدارية والشخصية.	1.59	1.23	13	31.8
18	يتواصل بطريقة تفتقر إلى الكياسة والاحترام المتبادل.	1.59	1.23	13	31.8
14	يحاول أن يخلق ما قد يتسبب في تآكل الثقة بالنفس لدى الموظف.	1.56	1.20	15	31.2
7	يقوم بمضايقة الزملاء الذين يسعون إلى التميز.	1.51	1.19	16	30.2
13	يقوم بتشويه السمعة لمن قد يختلف معه أو يخشى من تميزه.	1.50	1.14	17	30.0
17	يمارس السخرية من السلوكيات عندما يحاول معالجتها لدى الزملاء أو بعضهم.	1.48	1.11	18	29.6
19	تصل به الأمور أحياناً إلى العنف الجسدي في الحالات القصوى.	1.17	.71	19	23.4
20	تصل به الأمور أحياناً إلى التحرش في مكان العمل مع أي كان..	1.14	.56	20	22.8
	المتوسط الكلي للقيادة السامة	1.60	1.05		32.0

يبين الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.14-2.02)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يفرط في ممارسة السيطرة والتسلط الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.02)، بينما جاءت الفقرة رقم (20) ونصها "تصل به الأمور أحياناً إلى التحرش في مكان العمل مع أي كان (زميلة/، ولي/وليّة أمر، طلاب.. الخ) جسدياً/ أو كلامياً مباشرة أو هاتفياً/ أو رسائل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.14). وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة السامة ككل (1.60) بدرجة (منخفضة).

• إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الرفاه النفسي لدى عينة الدراسة؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرفاه النفسي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بمستوى الرفاه النفسي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النسبة المئوية
38	يثق زملاء العمل بي وأثق بهم.	4.53	.79	1	90.6
43	أشعر بالثقة واحترام الذات والإيجابية في بيئة العمل.	4.47	.90	2	89.4
39	أستطيع تكوين صداقات وعلاقات شخصية بسهولة مع الآخرين في بيئة العمل.	4.44	.85	3	88.8
26	أجيد إدارة مسؤولياتي المهنية والحياتية بطريقة مناسبة.	4.42	.89	4	88.4
44	استفدت من أخطائي في الماضي، وارتكابي لها لا يمنعني من الشعور بالرضا عن نفسي.	4.40	.91	5	88.0
32	أشعر بالأمل حين أفكر بالمستقبل.	4.36	.99	6	87.2
37	أشعر بسعادة أثناء النقاش مع الزملاء والمحيطين بي في العمل.	4.27	1.02	7	85.4
28	أستمتع دائماً بتجربة كل ما هو جديد في الحياة والعمل.	4.17	1.07	8	83.4
33	استمتع بوضع خطط مستقبلية والعمل على تنفيذها.	4.15	1.02	9	83.0
21	أعبر عن آرائي بثقة حتى لو اختلفت مع آراء المحيطين بي.	4.10	1.25	10	82.0
34	أحمل تصوراً واضحاً لكل ما أنوي القيام به في المستقبل.	3.96	1.03	11	79.2
42	أشعر بأنني قد حصلت على كثير من الفرص الإيجابية أثناء حياتي المهنية.	3.91	1.12	12	78.2
29	أشعر بشكل مستمر بوجود تحديات تتطلب مني القيام بأدوار جديدة في العمل.	3.84	1.24	13	76.8
24	أجد ثقة في صحة قراراتي بغض النظر عن رأي الأغلبية.	3.68	1.34	14	73.6
23	أحاول أن أجعل آرائي أكثر انفاقاً مع الآراء السائدة في (العمل).	3.45	1.41	15	69.0
25	عندي استعداد لإقناع القادة المخالفين لي بصحة قراراتي بفضل نمط القيادي.	3.42	1.33	16	68.4
30	أشعر بارتباك تجاه المواقف التي تتضمن خبرات جديدة غير مألوفة بالنسبة لي.	2.77	1.35	17	55.4
31	أشعر بالقلق تجاه أي تغيير في بيئة العمل أو ظروفه.	2.72	1.39	18	54.4
22	أشعر بصعوبة في التعبير عن رأيي في القضايا المثيرة للجدل في العمل.	2.41	1.46	19	48.2
27	أجد صعوبة في ترتيب أمور حياتي بطريقة مرضية.	2.36	1.40	20	47.2
40	أجد صعوبة في التعبير عن مشكلاتي المهنية للآخرين.	2.21	1.30	21	44.2
41	لا أجد من أصدقائي من يشاركني نفس الاهتمامات والآراء.	2.11	1.28	22	42.2
45	أشعر بخيبة أمل تجاه مستوى إنجازاتي.	1.76	1.19	23	35.2
36	أعتقد أنه ليس لدي أي جديد ممكن أن أقدمه.	1.58	1.04	24	31.6

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	النسبة المئوية
35	أشعر أن كل ما وضعته من أهداف كان مضيعة للوقت.	1.57	1.10	25	31.4
	الرفاه النفسي	3.40	.46		68.0

يبين الجدول (5) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (1.57-4.53)، حيث جاءت الفقرة رقم (38) والتي تنص على "يثق زملاء العمل بي وأثق بهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.53)، بينما جاءت الفقرة رقم (35) ونصها "أشعر أن كل ما وضعته من أهداف كان مضيعة للوقت" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.57). وبلغ المتوسط الحسابي للرفاه النفسي ككل (3.40) بدرجة (عالية).

• إجابة السؤال الثالث: ما علاقة درجة ممارسة قادة المدارس في التعليم العام بمنطقة الرياض للقيادة السامة والرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين القيادة السامة وبين الرفاه النفسي، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة السامة وبين الرفاه النفسي

الرفاه النفسي	الدلالة الإحصائية
معامل الارتباط ر(0.154*)	.014

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (6) وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين انخفاض مستوى القيادة السامة وبين زيادة مستوى الرفاه النفسي).

• إجابة السؤال الرابع: هل تختلف قوة العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس في التعليم العام بمنطقة الرياض للقيادة السامة والرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم تبعاً للمتغيرات التالية (الجنس، والخبرة، والمرحلة التعليمية)؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة قادة المدارس في التعليم بمنطقة الرياض للقيادة السامة والرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم حسب المتغيرات الجنس، والخبرة، والمرحلة التعليمية، كما تم احتساب قيمة (Z) لبيان "الفروق في قوة العلاقة الارتباطية" بين فئات هذه المتغيرات، كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول (7) معاملات الارتباط بين درجة ممارسة قادة المدارس في التعليم بمنطقة الرياض للقيادة السامة والرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم تبعاً لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمرحلة التعليمية واختبار للفرق بين معاملات الارتباط

المتغيرات	الفئات	ر	العدد	ز	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكور	.113	58	0.36	0.718
	اناث	.167(*)	194		
الخبرة	أقل من خمسة أعوام	.055	36	0.612	0.540
	خمسة أعوام فأكثر	.168(*)	216		
المرحلة التعليمية	ابتدائي	.119	101	0.227	0.820
	متوسط	.082	62		

المتغيرات	الفئات	ر	العدد	ز	الدلالة الاحصائية
	ابتدائي	.119	101	0.812	0.417
	ثانوي	.235(*)	89		
	متوسط	.082	62	0.93	0.352
	ثانوي	.235(*)	89		

يتبين من الجدول (7) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً ($\alpha = 0.05$) في قوة العلاقة الارتباطية تعزى لأثر الجنس، والخبرة، والمرحلة التعليمية.

مناقشة النتائج:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Mehta and Maheshwari, 2013) ودراسة (Paltu, & Brouwers, 2020) في وجود علاقة ارتباطية بين القيادة السامة وعدم الرضا الوظيفي ومع دراسة (Isgor & Haspolat, 2016) بوجود علاقة بين الرضا الوظيفي والرفاه النفسي. واتفقت كذلك مع دراسة (Kurt & Demirbolat, 2019) في مستوى ممارسة القادة الغير سام ودرجة رضا المفحوصين العالية. ودراسة (المري، 2018) والتي أشارت إلى تمتع أفراد العينة بدرجة كبيرة من لرفاه النفسي.

كما أن مستوى الرفاه النفسي يرتبط عكسياً بمستوى القيادة السامة الذي يمارسه مديري ومديرات المدارس، ويُمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ما أوضحته دراسة (Green, 2014) حول طبيعة الأفراد ذوي القيادة السامة من حيث الأنانية والعصابية وانعدام الكفاءة، وما أشارت إليه دراسة (Wilson & Starks, 2003) حول أثر القيادة السامة على خلق الإبداع، وقلة التواصل بين العاملين، وزيادة مستوى الإحباط، وتتناقض هذه الآثار السلبية مع ما أوضحته دراسة (Kurt & Demirbolat, 2019) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الرفاه النفسي، ودراسة (الزعيبي، 2009) والتي أوضحت العلاقة بين جودة العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل ومستوى الرفاه النفسي لدى العاملين.

ويفسر الباحثان هذه النتائج في ضوء طبيعة عمل المعلمين والمعلمات، حيث يعتمد العمل بشكل كبير على التعاون في المدرسة كبيئة للعمل، بالإضافة إلى نسج العلاقات الإنسانية مع أولياء الأمور والطلبة، وتتفق تلك النتيجة مع ما أوضحه "ريف وسنجر" (Ryff & Singer, 2008) حول خصائص الأفراد ذوي العلاقات الإيجابية مع الآخرين، من حيث تمتعهم بإقامة علاقات ذات موثوقية مع الآخرين، اهتمامهم برفاهية الآخرين، وتفهمهم لطبيعة العلاقات الإنسانية القائمة على الأخذ والعطاء، وهو ما يتفق إلى حد كبير مع عمل أفراد العينة من معلمين ومعلمات، كما تتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الزعيبي (2009) حول الشعور بالرفاه النفسي من حيث امتلاك الفرد لعلاقات إيجابية مع الآخرين والمستوى المرتفع للعلاقات الاجتماعية في بيئة العمل.

ويربط الباحثان النتائج في ضوء ما أشارت إليه دراسة (Spilt et. al., 2011) حول ارتباط المهن القائمة على تقديم العون والمساعدة إلى الآخرين، بإكساب أصحاب تلك المهن مهارات التخطيط للمستقبل، والشعور الدائم بالأمل والحاجة الملحة لوضع أهداف محددة في مسيرة عملهم، وأن طبيعة عمل المعلم التي لا تقتصر على تنمية الجانب العلمي والمعرفي لدى طلابه، بل تمتد إلى تنمية الجوانب الاجتماعية والنفسية وغير ذلك، تجعل المعلم على درجة كبيرة من الوعي في التخطيط لأهدافه الحياتية، كما تتفق تلك النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Isgor & Polat, 2016) حول العلاقة بين الحياة المهنية وبعد الهدف في الحياة كأحد ابعاد مقياس الرفاه النفسي. وبالإضافة إلى ما سبق يُمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء العديد من النقاط، منها ما يأتي على صعيد الجهود التي تبذلها حكومة

المملكة العربية السعودية لتطوير المنظومة التعليمية بشكل عام، بما يشمل التطوير المهني للمعلم، مما يعزز الشعور لديهم بوجود فرص مستقبلية أفضل.

كما تتفق النتائج الدراسة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (المري، 2018) والتي أشارت إلى تمتع أفراد العينة بدرجة كبيرة من الرفاه النفسي، وما أشارت إليه دراسة (Isgor & Polat, 2016) من ارتفاع مستوى الرفاه النفسي لدى المعلمين، وتختلف مع نتائج دراسة (المحفوظ، 2018) والتي أشارت إلى انخفاض مستوى الرفاه النفسي لدى معلمات رياض الأطفال.

وأشارت نتائج الدراسة حول طبيعة التفاعل المستمر بين الكائن الحي والبيئة المحيطة به، والعمل على تحقيق مطالب البيئة للوصول إلى مرحلة الاتزان (Ryff & singer, 2008)، ومع الأخذ في الاعتبار طبيعة عمل أفراد العينة كمعلمين ومعلمات، وما تتطلبه مهنة التدريس من وعي تام بكافة متطلبات البيئة المدرسية أو الصفية، وتنظيمها بشكل يُسهم في نجاح العملية التعليمية، وهو ما يبدو أنه ينعكس بشكل إيجابي على تنظيمهم لأموالهم الحياتية بشكل عام.

التوصيات والمقترحات.

- من خلال نتائج الدراسة واستنتاجاتها، يوصي الباحثان ويقترحان بالآتي:
- تطبيق أداة الدراسة عند تعيين قادة المدارس؛ ضمن الفحص النفسي للقادة المعيّنين قبل توليهم زمام الأمور.
 - العمل على رفع درجة مستوى القيادة الفعالة لدى قادة المدارس من خلال برامج تدريبية وتأهيلية.
 - تبني برامج قيادية على مستوى قادة الإدارة التعليمية والدنيا الوسطى لرعاية برنامج جودة الحياة والرفاه النفسي للمعلمين والمعلمات.
 - إجراء المزيد من الأبحاث التي تفحص العلاقة بين القيادة ومتغيرات مرتبطة بالشخصية كالرضا الوظيفي، والولاء للمنظمة، ودافعية المعلمين، والهوية، وغير ذلك من المتغيرات التي لها علاقة بأداء المعلمين الذي يصب في تحصيل الطلبة.
 - إجراء دراسات مستقبلية تتناول عوامل تنظيمية وموقفية لها دور مهم في الرفاه النفسي للمعلمين والمعلمات، من مثل: الموازنة ما بين الحياة الخاصة والعمل، والمكافآت المالية، ونظام التقدير والتكريم وغيرها من العوامل الفردية والتنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- البدرى، طارق عبد الحميد. (2005). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان: الأردن. ص 224.
- حريم، حسين. (2003). السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن. ص (11).
- رسمي، محمد حسين. (2004). السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. القاهرة. ص (246).

- رؤية 2030. (2020). برنامج جودة الحياة. تم الوصول إليه من الرابط التالي:
<https://vision2030.gov.sa/ar/programs/QoL>
- الزعبي، مروان طاهر. (2009). جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين. دراسات - العلوم الإنسانية والاجتماعية. الجامعة الأردنية - عمادة البحث العلمي. 36(2). 465 - 479.
- فليح، فاروق عبده. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر، عمان، [الأردن]. ص ص (31-32).
- المحفوظ، صبا عبد المنعم (2018). الرفاهية النفسية لدى معلمات الأطفال. مجلة دراسات تربوية. 11(44)، 1-20.
- المري، سلوى فهاد (2018). الخصائص السيكومترية لمقياس الرفاه النفسي لدى الإناث المصابات بأمراض مزمنة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. 5، 339-370.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Aubrey, D.W. (2012). The Effect of Toxic Leadership. Unpublished Master Thesis. Philadelphia University. USA.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2015). Teacher well-being: Exploring its components and a practice-oriented scale. *Journal of Psych Educational Assessment*, 33(8), 744-756.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
<https://doi.org/10.1108/02683940610713262>
- Green, James E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, v15 n1 p18-33 Mar 2014.
- Isgor, I., & Haspolat, N. (2016). Investigation the psychological well-being and job satisfaction levels in different occupations, *international education studies*, 9(12), 194-205.
- Kurt, N. & Demirbolat, A. (2019). Investigation of the relation between psychological capital perception, psychological well-being and job satisfaction of teachers. *Journal of education and learning*. 8(2), 87-99.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power. San Francisco: Jossey Bass.
- Lipman- Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them. New York: Oxford University Press.
- Mehta, Sunita; Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*. Sep2013, Vol. 8 Issue 2, p1-23. 23p. 8 Charts.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Paltu, Amelda & Brouwers, Marissa. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organizational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management | Vol 18 | a1338 | 13 July 2020*
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324-336
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudemonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Wicker, M. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Praeger.
- Williams, D.F. (2005). *Toxic leadership in the U.S. Army*. (Unpublished research paper.) U.S. Army War College, Carlisle Barracks, PA.