

واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الرسمية وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين بعد الأزمة الاقتصادية الأخيرة (المدارس الرسمية في منطقة المتن في جبل لبنان أنموذجاً)

The reality of moral leadership

of public-school principals and its impact on the job satisfaction of teachers after the recent economic crisis

(Public schools in the Matn area in Mount Lebanon as a model)

كارول ميشال سماعيل (*) Carol Michel Semaan

تاريخ القبول: 2024-4-8

تاريخ الإرسال: 2024-3-29

ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية في قضاء المتن في منطقة جبل لبنان للقيادة الأخلاقية، والتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية والاجتماعية الأخيرة التي حصلت في البلاد، وكشف العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية في منطقة المتن للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للمعلمين. اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واختير العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية فتألفت من 150 مدرّساً، وأستاذًا من معلمي المدارس الرسمية بمراحلها الثلاثة في منطقة المتن في محافظة جبل لبنان للعام الدراسي 2024/2023، ولتحقيق أهداف البحث اشتملت أدوات الدّراسة على استبيان القيادة الأخلاقية واستبيان الرضا الوظيفي، وتوصلت النتائج إلى أنّ القيادة الأخلاقية ككل جاءت بدرجة متوسطة وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة ايضاً، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدّراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة، بينما لا توجد



* إجازة في علوم الحياة - الجامعة اللبنانية - كلية العلوم - ماستر 1 في علوم الحياة - الجامعة اللبنانية - كلية العلوم - طالبة ماستر 2 بحثي في الإدارة التربوية - الجامعة اللبنانية - كلية التربية - مديرة مدرسة متوسطة الذكوة الرسمية.

Bachelor of Biology – Lebanese University – Faculty of Sciences – Master 1 in Biology Lebanese University – Faculty of Sciences. Master 2 research student in educational administration - Lebanese University – Faculty of Education – Principal of Dekwaneh Public Intermediate School. Email: semaancarol@hotmail.com

فروق حول بعض أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الدّارة وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد الأخرى، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الرضا الوظيفي، الأزمة الاقتصادية.

Abstract

This research aimed to reveal the degree of practice of moral leadership by public school principals in the Matn district in the Mount Lebanon region, to identify the level of job satisfaction of teachers, especially after the recent economic and social crisis that occurred in the country, and to reveal the relationship between the degree of practice of public school principals in the Matn region for ethical leadership and the job satisfaction of teachers. The research followed the descriptive analytical approach, and the sample was selected by random stratified method, so it consisted of 200 teachers and professors from public schools in its three stages in the Matn area in Mount Lebanon Governorate for the academic year 2023/2024, and to achieve the objectives of the research, the study tools included an ethical leadership questionnaire

فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود and a job satisfaction questionnaire, and the results found that ethical leadership as a whole came with an average degree and that the level of job satisfaction as a whole among teachers came with an average degree as well, and The results showed that there were statistically significant differences between the average members of the study sample on the moral personal characteristics of the school principal, while there are no differences about moral administrative behaviors and human relations due to the gender variable, and there are differences about the moral personal characteristics of the school principal, ethical administrative behaviors and human relations due to the educational stage variable, while there are no differences due to the variable of academic qualification and years of experience. The results also showed that there are differences on some

dimensions of job satisfaction due to the study variables and there are no differences on some other dimensions, and the results also showed a positive correlation

والشعور بالرضا الوظيفي، خاصة في ظل التحديات والمشاكل الناتجة عن الأزمة الاقتصادية والاجتماعية الأخيرة.

نبحث في هذه الدراسة عن مدى تأثير ممارسات مديري المدارس الرسمية للقيادة الأخلاقية، على رؤية الموظفين لبيئة العمل في المؤسسة، وكيف يمكن أن تؤدي دورًا في تحسين الأداء والالتزام المهني والرضا لديهم، خاصة خلال هذه المرحلة الاقتصادية الصعبة، وبعد التحديات العديدة والضغوطات النفسية، والظروف المعيشية الصعبة التي تواجهها الكوادر البشرية في المؤسسات التعليمية الرسمية في لبنان. من خلال تحليل هذه العلاقة، يمكن توفير إشارات قيمة لتحسين سياسات القيادة والإدارة في المؤسسات التعليمية الرسمية، ما يعزز الرضا الوظيفي، ويحقق التطلعات المشتركة نحو بيئة تعلم مثمرة ومحفزة.

تُعد دراسة ممارسات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الرسمية في منطقة المتن في لبنان أمرًا ذا أهمية بالغة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي يواجهها البلد، إذ يتطلب التحدي الاقتصادي الرّاهن من القادة التعليميين توجيه جهودهم نحو

between ethical leadership and job satisfaction.

Keywords: ethical leadership, job satisfaction, economic crisis.

1- الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1-1- المقدمة

تعد القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية أمرًا حيويًا لضمان بيئة تعليمية صحية ومستدامة. في إطار التعليم، يؤدي مديرو المدارس دورًا أساسيًا في تشكيل هذه البيئة وضمان التفاعل الإيجابي بين جميع أفراد المدرسة، وتتمثل القيادة الأخلاقية في القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وتحفيز الفريق التعليمي والإداري لتحقيق أهدافه بطريقة تتسم بالنزاهة والأخلاق.

تشهد المدارس الرسمية في جبل لبنان تحديات متزايدة في ظل التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية المستمرة وبعده مدير المدرسة، الشخصية الرئيسة في هذا السياق، إذ تلقى على عاتقه مسؤولية توجيه البيئة التعليمية، وإدارتها بأسلوب يعكس القيم الأخلاقية، من خلال الاحترام والتواصل الإيجابي، وتعزيز العدالة والشفافية، بالإضافة إلى التشجيع المعنوي والتحفيز والتقدير للإنجازات، والاعتراف بالجهود المبذولة والثناء على الأداء، كي يشعر الموظفون بالدعم والاهتمام ويكون لديهم الدافع والحافز للعطاء والاستمرار،

- 1- انخفاض التمويل الحكومي: مع تدهور الوضع الاقتصادي، تقلصت موارد الحكومة المتاحة لتمويل التعليم، ما أدى إلى نقص في التمويل للمدارس الرسمية، وتقليل الاستثمارات في بناء البنية التحتية وتطوير البرامج التعليمية.
 - 2- تدهور القدرة الشرائية للأسر: ارتفاع البطالة وتضخم الأسعار أثرا سلباً على القدرة الشرائية للأسر، ما يعني أنها قد لا تكون قادرة على توفير التعليم الخاص لأبنائها، ما يزيد الضّغط على المدارس الرسمية.
 - 3- نقص في الموارد البشرية: تأثر القطاع العام بتقليل الرواتب وتأخير صرف الرواتب، ما أدى إلى انخفاض في الرغبة في الانخراط في المهن التعليمية وزيادة في معدل الانتقال إلى القطاع الخاص أو التسرّب الوظيفي أو الهجرة إلى الخارج. حاولنا في ظل كل هذه العوامل، والتّحديات تسليط الضوء على واقع القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الرسمية في منطقة المتن، وأثر ممارساتهم على الرضا والأداء الوظيفي للمعلمين.
- وبطبيعة الحال، وفي ظل الأزمة الاقتصادية والاجتماعية الخانقة والمتفاقمة، تشهد المدارس الرسمية في لبنان تحديات كبيرة من ناحية البنية التحتية، والموارد المالية، والاستقرار الإداري، ما يضع عبئاً إضافياً على مديري المدارس ويؤثر على أدائهم وقدرتهم على تحقيق أهدافهم التعليمية، كما يتعين على هؤلاء القادة، تبني ممارسات قيادية أخلاقية للتعامل مع هذه الأزمة وتخفيف تأثيرها على العاملين في المدارس.

2-1- مشكلة البحث وأسئلته

لا بد إذًا؛ من الإشارة الى العوامل المهمة التي أدت الى انتشار الأزمة في قطاع التعليم وهي:

إنّ مديري المدارس الرسمية في لبنان ملزمون بالتعامل مع واقع اجتماعي معقد



في ضوء ما سبق، تتمحور إشكالية البحث حول معرفة ما للسلوك الأخلاقي لمديري المدارس من تأثير في أداء المعلمين من خلال ممارستهم للقيادة الأخلاقية ومن انعكاس ذلك على الرضا الوظيفي للمعلمين وخاصة في الظروف الاجتماعية، والاقتصادية الصعبة وتأثيرها السلبي على أدائهم. كان لابدّ إذا من إجراء هذه الدّراسة لإبراز أهمية ممارسة مديري المدارس الرّسمية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في قضاء المتن، لذلك حددت مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1 - ما درجة ممارسة مديري المدارس الرّسمية في قضاء المتن للقيادة الأخلاقية؟

2 - ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الرّسمية في قضاء المتن في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة؟

3 - هل هناك علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الرّسمية في قضاء المتن للقيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي للمعلمين؟

3.1- أهداف البحث

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الرّسمية في قضاء المتن للقيادة الأخلاقية، في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة.

تكتنفه المشاكل والصراعات، وهم بحاجة إلى قدرات وممارسات معينة يجب تنميتها. ولا بدّ أن تتضمن برامج الإعداد لوظائف الإدارة التربوية، دراسات لمواضيع في القانون والأخلاق واستخدام أنسب الطرق وأفضلها للقيادة، إذ يواجه هؤلاء القادة عدة تحديات أخلاقية من بينها إدارة المؤسسات التربوية بأسلوب أخلاقي، وتدريس الأخلاقيات للطلبة سواء في قاعات الدّراسة أو عند التعامل معهم سلوكيًا فضلًا على القيام بدور القادة الأخلاقيين في المجتمع المحلي وخاصة في ظل الظروف الصعبة، والتحديات والمشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي يعاني منها الطلاب وأولياء الأمور والمعلمون.

وتشير دراسة الشّريفي والتّيح (٢٠١١) إلى أنّ هناك حاجة لقادة أخلاقيين بارعين في كل المستويات، وأن مستقبل المجتمع يتوقف على مثل هؤلاء القادة الذين باستطاعتهم ممارسة قيادة قويّة تتضمن خدمتهم للآخرين لأنّ نجاح القادة في أداء أعمالهم يتوقف على مدى التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المؤسسة.

وأشار عدد من الدّراسات المتخصصة كما في دراسة أبو عبلة (2015)، إلى تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريها، ووجود تأثير إيجابي وقوي للقيادة الأخلاقية في سلوك العاملين.

- كشف مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الرسمية في قضاء المتن، في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة.
- كشف ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية في منطقة المتن للقيادة الأخلاقية وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة.
- الأخلاقية، وتوزيعه على مختلف الإدارات، لأن القيادة الأخلاقية تعزز الثقة بين المدير وبين أفراد الهيكل التعليمي والإداري ككل، ما يعزز التعاون والفعالية في الأداء والرضا الوظيفي.
- إفادة الباحثين لإجراء بحوث جديدة في هذا المجال من خلال الاطلاع على الأدب النظري للدراسة، وما ستوصل إليه من نتائج وتوصيات.

- على المستوى الشخصي: من خلال

التعريف إلى المهارات الضرورية للقيادة الأخلاقية التي يجب أن يمتلكها الباحث وكيفية ممارستها بشكل فعال، في ظل التحديات الكبيرة التي يواجهها خلال الأزمة الراهنة ما يسهم في تعزيز ورفع مستوى الوعي والثقافة الشخصية بأهمية القيم الأخلاقية في بيئة العمل.

1-5- حدود البحث

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على كشف درجة ممارسة مديري المدارس الرسمية في قضاء المتن للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من معلمي المدارس الرسمية في قضاء المتن في منطقة جبل لبنان بمراحلها المختلفة.

1-4- أهمية البحث

- تكمن أهمية الدراسة في النقاط الآتية:
- **على مستوى المجتمع:** إن تحسين بيئة المدرسة ينعكس إيجاباً على المجتمع المحلي، فزيادة مستوى رضا المعلمين تؤدي إلى تحسين الأداء الطلابي، والتأثير الإيجابي على مستقبل الطلاب في المجتمع كما تسهم في بناء مجتمعات قائمة على القيم والأخلاق وتعزيز الاستقرار الاجتماعي في المجتمع.

- على مستوى القطاع التربوي

- مساعدة صُناع القرار والسياسات التربوية في وزارة التربية، بالاهتمام بتدريب مديري المدارس الرسمية وتوعيتهم على أهمية ممارسات القيادة الأخلاقية وضرورة العمل على إعداد دليل بممارسة سلوكيات القيادة



يؤثر الرضا الوظيفي على الأداء والإنتاجية الشخصية، وقدرة الفرد على البقاء في الوظيفة والانخراط في العمل. (الجمل، فايز مصطفى - 2018).

الحدود المكانية: طُبِّقت هذه الدّراسة على المدارس الرّسميّة بمراحلها الثلاث في قضاء المتن في محافظة جبل لبنان. **الحدود الزّمنية:** طُبِّق الجانب الميداني للبحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2023 / 2024.

3 - الأزمة الاقتصادية اللبنانية

هي حقبة زمنية إذ تشهد الدولة أو الاقتصاد تراجعاً حاداً في الأداء الاقتصادي، ويعاني الناس من زيادة في معدلات البطالة، وانخفاض في النمو الاقتصادي، وزيادة في معدلات التضخم، وانخفاض في معدلات الدخل، وغيرها من التحديات الاقتصادية. يواجه لبنان حالياً تحديات اقتصادية وسياسية مستمرة، وقد شهد في السنوات الأخيرة أزمات اقتصادية خانقة نتيجة للعديد من العوامل بما في ذلك التدهور السياسي والفساد. (الزعيبي، محمد إبراهيم - 2016). وقد أثرت هذه الأزمة على القطاعات كافة، وأولها قطاع التعليم.

المحور الثاني: الدّراسات السابقة

- **المرجع 1:** العنزي، تهاني صالح، عبد العزيز، صفوت حسن. (2018). أنجزت هذه الدّراسة للتعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأثر

2- الفصل الثاني: الإطار النظري

قسّم الإطار النظري الى جزئين، تناول الأول مفاهيم ومصطلحات الدّراسة، وتناول الجزء الثاني الدّراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

المحور الأول: المفاهيم والمصطلحات

1- القيادة الأخلاقية

هي نوع من القيادة التي تركز على مبادئ الأخلاق والقيم الأخلاقية في اتخاذ القرارات وتوجيه السلوكيات. تتضمن هذه القيادة النزاهة، والصدق، والعدالة، والمسؤولية، والتفاني في خدمة الآخرين، وتشجيع التطور الشخصي والمهني للفريق بغية تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أخلاقي ومسؤول. (عبد الوهاب، خالد محمد - 2015)

2 - الرضا الوظيفي

يشير إلى قدرة الفرد على الشعور بالرضا والراحة في بيئة العمل. يمكن أن

على البيانات والمعلومات الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء، ولتحقيق أهداف الدّراسة، وُزّعت الأداة (الاستبانة) على عيّنة بلغت (241) من أعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات. وقد أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لكل من القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي، كما توصلت الدّراسة إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي.

المرجع 4: الشاعر، عماد سيد (2017). دراسة الشّاعر (2017) هدفت إلى التعرّف إلى دور ممارسات القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدّراسة (327) موظفًا، وأكدت نتائج الدّراسة وجود علاقة قوية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

المرجع 5: الصقر، هاله خيران خالد. (2018). هدفت دراسة الصقر (2018) الى كشف واقع ممارسات مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وطُبّق استبيان على عيّنة من المشرفين

متغيرات: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) في ذلك والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرّضا الوظيفي. وقد توصلت الدّراسة الى أنّ القيادة الأخلاقية ككل، والأبعاد كل على حدة، جاءت بدرجة كبيرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطيّة إيجابية دالة إحصائيًا بين القيادة الأخلاقية والرّضا الوظيفي.

المرجع 2: أبو زيد، محادة. (2020). جاءت دراسة أبو زيد (2020) بهدف تحديد طبيعة العلاقات بين سلوكيات القيادة التحويلية، والسلوكيات الإدارية وأثرها على سعادة العاملين في العمل والإرهاق الوظيفي. وأجريت الدّراسة على عينة بلغت (385) مفردة من العاملين في عدد من الجهات الحكومية بمحافظة الخرج بمنطقة الرياض بالمملكة العربيّة السعوديّة، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة وغير مباشرة بين سلوكيات القيادة التحويلية والإرهاق الوظيفي وشعور العاملين بالسّعادة في العمل.

المرجع 3: جبريل، هيثم. (2019). حاولت دراسة جبريل (2019) كشف أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة المصرية، وكان الحصول

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وُنِيَت استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تألفت عينة الدّراسة من (357)، معلّمًا بالمدارس الحكوميّة بمدينة الدّمام، وحُلّلت البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (SPSS)، ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها الدّراسة، أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقيّة لدى قادة مدارس مدينة الدّمام من وجهة نظر المعلمين جاءت (بدرجة مرتفعة). **المرجع 8:** بن حماد البلوي، خليفه. (2023)، هدفت الدّراسة إلى كشف العلاقة الارتباطيّة بين ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقيّة، والسعادة الوظيفية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تبوك، والوقوف على درجة ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقيّة ومستوى السعادة الوظيفيّة لدى الموظفين الإداريين. ولتحقيق ذلك استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة، ورُعت على عيّنة شملت (286)، موظفًا إداريًا، وتوصلت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ ممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقيّة بجامعة تبوك جاءت بدرجة عالية جدًّا، وأنّ الشّعور بالسعادة الوظيفيّة لدى

والإداريين، أفراد عيّنة الدّراسة، وجاءت النتائج أنّ درجة ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقيّة بالإدارة العامة في منطقة تبوك، كبيرة.

المرجع 6: نجم، وائل. (2021)، والملخص عنه: أمام أزمة البلد الاقتصادية والحياتيّة، وأمام شعور الكثير من اللبنانيين بانعدام فرص الحل والخروج من المأزق، وأمام التّحديات التي باتت تواجه كل لبناني وتدفعه إلى البحث عن مخرج خاص به، برز تحدٍّ جديد أمام القطاع التّربوي وأمام غيره من القطاعات تمثل بتسرب العديد من المعلمين، والأساتذة من ذوي الخبرة، في المدارس الإعدادية والثانوية، والجامعات إلى الخارج بحثًا عن فرصة عمل أفضل تساعد صاحبها على تجاوز وتخطي هذه المرحلة.

المرجع 7: مهدي، عبدالعزيز سالم. (2020)، هدفت الدّراسة إلى كشف درجة ممارسة القيادة الأخلاقيّة لدى قادة مدارس مدينة الدّمام من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى مستوى الرّضا الوظيفي عند المعلمين من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى كشف العلاقة بين درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الأخلاقيّة والرّضا الوظيفي عند المعلمين، ولتحقيق أهداف الدّراسة

الموظفين الإداريين بجامعة تبوك جاء بمستوى عالٍ بشكل عام.

المرجع 9: إدلبي، محمد (2023). والملخص عنه: على مدار أكثر من ثلاث سنوات، تعرض لبنان لأزمة اقتصادية متعددة الأبعاد هي الأكثر إيلاّماً وتأثيراً في تاريخه الحديث. وقد تفاقمت الأزمة الاقتصادية والمالية المتواصلة التي بدأت في تشرين الأول 2019 بفعل التداعيات الاقتصادية المزدوجة لتفشي جائحة كورونا والانفجار الهائل الذي وقع في مرفأ بيروت في آب 2020. ووفقاً لتقرير البنك الدولي، فإنّ أزمة لبنان الاقتصادية والمالية صُفّت من ضمن ثلاث أسوأ أزمات على مستوى العالم منذ منتصف القرن التاسع عشر. شكلت الأزمة الاقتصادية في لبنان تحدياً مباشراً لكل القطاعات من دون استثناء، وأهمها القطاع التربوي. فقد فقدت الليرة اللبنانية نحو 98 في المئة من قيمتها أمام العملات الأجنبية الأخرى، الأمر الذي أدى إلى تراجع قدرة اللبناني الشرائية إلى حدّ الانهيار، وترك أثراً سلبياً على الموظف خاصةً.

التوليف

تظهر الدراسات السابقة جوانب من دور القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، وما

لها من أثر على الرضا الوظيفي للموظفين، وأكدت أيضاً أهمية العلاقة بين المتغيرين، ولكنها لا تعالج الحالة المتعلقة بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الرسمية في لبنان، لا سيما بعد الأزمات المذكورة، خاصةً الأزمة الاقتصادية. من هنا أهمية هذا البحث، لتحليل دور مديري المدارس في تعزيز الرضا الوظيفي للمعلمين، وتحديدًا في المدارس الرسمية في قضاء المتن، لا سيما بعد الواقع المستجد، وضمن السياق والإطار اللبناني.

3- الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

3-1- منهج البحث

يتضمن هذا البحث، منهجية البحث الوصفي التحليلي كونه الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة وفقاً لطبيعة الموضوع، إذ يركز هذا المنهج على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، من دون تدخلنا في مجرياتها، بالاعتماد على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها. كما أنّه يصف العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً، ويدرس هذه العلاقة بما يضمن الدقة والموضوعية بغية الوصول إلى النتائج التي تتناسب والدراسة.

يساعد هذا المنهج إذًا، في جمع أكبر قدر من البيانات والمعلومات لوصف



الظاهرة ومن ثم حُلَّت لاستخلاص تعميمات ذات مغزى.

2-3- مجتمع البحث

يتألف مجتمع الدّراسة من جميع معلّمي المدارس الرّسميّة في منطقة المتن في محافظة جبل لبنان والبالغ عددهم 750 مدرّساً موزّعين على 35 مدرسة، بحسب النّشرة الإحصائيّة للمركز التربوي للبحوث والإنماء للعام 2022.

4-3- عينة البحث

اشتملت عينة الدّراسة على عيّنة عشوائيّة طبقيّة من المدارس الرّسميّة الممثلة لمجتمع الدّراسة، وقد ورّع استبيان الكتروني على أفراد العينة البالغ عددهم 150 معلّماً، بما يمثل نسبة قدرها 20% من مجتمع الدّراسة.

5-3- أداة الدّراسة

بُنيت فقرات أداة الدّراسة بالرجوع الى الأدبيات والدّراسات السّابقة، ذات الصّلة بموضوع الدّراسة، فقد تضمنت محورين: الأول يتعلّق بالقيادة الأخلاقيّة وقسّم هذا المحور الى ثلاثة مجالات (الخصائص الشّخصيّة للمدير، السّلوّك الإداري والمهني، والعلاقات والتّواصل)، أمّا المحور الثاني فيتعلّق بالرّضا الوظيفي

للمعلمين وقسّم بدوره الى ثلاثة مجالات (مجال التقدير واحترام الذات، مجال الانتماء للمهنة ومجال الرّضا عن طبيعة العمل، لكل مجال مجموعة من العبارات ولكل عبارة خمسة مستويات للإجابة وفقاً لسلم ليكارت الخماسي).

وقد تُحقّق من صدق الأداة من خلال عرضها بصورتها الأولى على أساتذيين من المحكمين في كليّة التربية في الجامعة اللبنانية في مجال الإدارة التّربويّة، كذلك كان التّأكد من ثباتها من خلال تطبيقها بصورتها النهائيّة على عيّنة عشوائيّة مكونة من 30 معلّماً في المدارس الرّسميّة في قضاء المتن، من خارج العيّنة الأساسيّة.

4- الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

أدخلت البيانات وإجابات أفراد عينة الدّراسة بالحاسوب الآلي من خلال الرزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة Spss وأُجريت المعالجات الإحصائيّة الآتية وذلك للإجابة عن أسئلة الدّراسة: التكرارات، النسب المئويّة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التّباين أحادي الاتجاه، واختبار t test.

كما يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدّراسة بعد التّحليل الإحصائي للبيانات، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:



1-4- النتائج الخاصة بالسؤال الأول: تم حساب النسبة المئوية والمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدّراسة لفقرات المحور الاقتصاديّ الراهنة؟

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة	الترتيب
1	الخصائص الشّخصية للمدير	3,63	1,04	75,8%	مرتفعة	2
2	السّلوک الإداري والمهني	3,28	1,09	76,6%	متوسطة	1
3	العلاقات الإنسانية والتّواصل	3,35	1,27	60,6%	متوسطة	3
درجة الممارسة الكلية		3,42	1,13	71%	بدرجة متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدّراسة حيال درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الرّسميّة في قضاء المتن من وجهة نظر المعلمين، على فقرات مجال (الخصائص الشّخصيّة)، جاءت (بدرجة مرتفعة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.63)، وبانحراف معياري قدره (1.04)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي. وقد تُعزى هذه النتائج إلى خصوصيّة المؤسسات التربويّة في المجتمع اللبناني إذ من الضروري أن يتمتع قادة المدارس بدرجة عالية من القيم الأخلاقية وحسن المعاملة، من أجل تحفيز المعلمين وتشجيعهم على الاستمرار في الوظيفة لمواجهة الأوضاع والتّحديات الصّعبة الكثيرة التي يمرّون بها.

كما يتضح من الجدول أنّ استجابات أفراد عينة الدّراسة حيال درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الرّسميّة في المتن من وجهة نظر المعلمين على فقرات المجال (السّلوک الإداري والمهني)، جاءت (بدرجة متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.28)، وبانحراف معياري قدره (1.09)، وقد تُعزى هذه النتائج إلى شعور مديري المدارس بقضاء المتن بمسؤولياتهم ومهامهم الإدارية والمهنيّة تجاه المعلمين والمدرسة ككل، وامتلاكهم وعيّا لمسؤولياتهم الإدارية، وضرورة قيامهم بممارساتهم المهنيّة على أكمل وجه من أجل الحفاظ على استمراريّة المؤسسة والصمود في وجه التّحديات، والظروف الاقتصادية القاسية التي يواجهونها علاوة على تقيدهم باللوائح

الكافية. وذلك على أساس أن عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، قد تعزى إلى اعتقاد بعض مديري المدارس في قضاء المتن بأن ممارستهم لهذه القيم من الممكن أن تقلل من مكانتهم الوظيفية أمام المعلمين، ما يؤدي إلى حدوث قدر من الانفلات الإداري غير المرغوب.

2-4- النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الرسمية في قضاء المتن في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة؟
أحسبت النسبة المئوية والمتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدارسة لفقرات المحور الثاني ويوضحها الجدول الآتي:

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة	الترتيب
1	التقدير واحترام الذات	3,76	1,05	76,5	مرتفعة	1
2	الإلتزام للمهنة	3,32	1,08	74,4	متوسطة	2
3	الرضا عن طبيعة العمل	3,06	1,21	60,3	متوسطة	3
	درجة الممارسة الكلية	3,35	1,11	70,2	بدرجة متوسطة	

وبانحراف معياري قدره (1.05)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي. وقد تُعزى هذه النتائج إلى ما يتلقاه المعلمون من احترام من أفراد المجتمع المدرسي بشكل عام ومن مدير المدرسة بشكل خاص. كما يتضح من الجدول أن استجابات أفراد

والأنظمة التي تقرها وزارة التربية، والتعليم والتي تنظم الإطار العام لما يقومون به من مهام وأدوار. ويتضح من الجدول أيضًا أن استجابات أفراد عينة الدارسة حيال درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الرسمية في المتن من وجهة نظر المعلمين على فقرات مجال (العلاقات والتواصل)، جاءت (بدرجة متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.35)، وبانحراف معياري قدره (1.27)، يمكن تفسير هذه النتائج أن العلاقات الإنسانية تتطلب توافر مهارات خاصة لدى مديري المدارس، إضافة إلى ضرورة توفر الوقت اللازم لبناء علاقات قوية مع المعلمين، وهو ما لا يتوفر لدى مديري المدارس بالدرجة

يتضح من الجدول السابق أن اجابات أفراد عينة الدارسة حيال درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الرسمية في قضاء المتن، على فقرات مجال (التقدير واحترام الذات)، جاءت (بدرجة مرتفعة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3.76)،

المجال (3,06)، وبانحراف معياري قدره (1,21)، يمكن تفسير هذه النتائج أنَّ الظروف المحيطة بالعمل في المدارس الرّسميّة في لبنان غير ملائمة، مثل البيئة الصّفيّة، ونقص الموارد والتّجهيزات اللازمة لعملية التعليم، كما أنَّ الشّعور بعدم الثقة في النظام التّعليمي بشكل عام، سواء بسبب تدني جودة التّعليم أو الفساد أو عدم الشّفافيّة، علاوة على عدم وجود اهتمام كافٍ بالتنمية المهنيّة للمعلمين من خلال إلحاقهم بالدورات التّدريبية المتخصّصة في مختلف المجالات ذات الصلة بطبيعة عملهم، فقد يؤدي ذلك إلى تشكك المعلمين في قيمة عملهم وهذا يؤثّر سلبيّاً على مدى رضاهم عن طبيعة العمل.

3-4. النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

هل هناك علاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الرّسميّة للقيادة الأخلاقيّة في قضاء المتن والرّضا الوظيفي للمعلمين في ظل الظروف الاقتصاديّة الراهنة؟

عينّة الدّراسة حيال الرّضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الرّسميّة في قضاء المتن، على فقرات مجال الانتماء للمهنة، جاءت (بدرجة متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (3,32)، وبانحراف معياري قدره (1,08)، وقد تُعزى هذه النتائج إلى شعور المعلمين بأنّ رواتبهم منخفضة وغير كافية لتلبية احتياجاتهم الأساسيّة، كما أنَّ الضّغط النّفسي والاجتماعي الناتج عن الظروف الاقتصاديّة الصعبة، بالإضافة إلى توترات العمل والمسؤوليات المتزايدة، كلها عوامل تجعل المعلمين يشعرون بعدم الرّغبة في الاستمرار في مهنتهم وعدم الانتماء لها. ويتضح من الجدول أيضاً أن استجابات

أفراد عينّة الدّراسة حيال الرّضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الرّسميّة في قضاء المتن، على فقرات مجال (الرّضا عن طبيعة العمل)، جاءت (بدرجة متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا

الرّضا الوظيفي				المتغيرات	
الدرجة الكلية	الرّضا عن طبيعة العمل	الانتماء للمهنة	التقدير واحترام الذات		
**0,432	**0,223	**0,530	**0,544	الخصائص الشخصية للمدير	القيادة الأخلاقيّة
**0,441	**0,201	**0,554	**0,570	السلوك الإداري والمهني	
**0,438	**0,232	**0,503	**0,581	العلاقات الانسانية والتواصل	
**0,437	**0,218	**0,529	**0,565	الدرجة الكلية	

** دال عند مستوى (0,01)

2- يجب على قادة المدارس في منطقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس ككل والمستوى الكلي للرضا الوظيفي عند المعلمين عند مستوى دلالة (0.01)، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون بينهما (0.437)، ما يشير إلى أنه كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة المدارس، زاد إلى حد ما مستوى الرضا الوظيفي عند المعلمين.

3- يجب توعية المجتمع بأهمية تقدير العبء الملقى على عاتق المعلم حتى ينعكس ذلك إيجاباً على الرضا الوظيفي.

4- تأكيد أهمية زيادة فرص الحصول على الترقية في مهنة التدريس مقارنة ببعض المهن الأخرى.

5- عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل لتوعية مديري المدارس بأهمية القيادة الأخلاقية، ودورها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كما يجب تبني برامج تدريبية لمديري المدارس تسهم في تنمية مستويات المعرفة بمتطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية، ودورها في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

6- يجب أن تهتم وزارة التربية بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس من خلال تأكيدها كجزء من تقييم المديرين وترقيتهم، وعد امتلاك

5- الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية وتعزيزها كأداة فعالة لتحسين الأداء التعليمي ورفع مستوى الرضا الوظيفي في ظل التحديات الاقتصادية الحالية.

1- يجب على قادة المدارس في منطقة المتن الاهتمام بتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية من خلال التركيز على مجالات العلاقات والتواصل، والذي أظهرت النتائج أنه أقل المجالات ممارسة من وجهة نظر المعلمين. ينبغي أن يجري ذلك من خلال إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات، والاهتمام بالاستشارة معهم في الأمور الإدارية والتعليمية المختلفة.

الأخلاقية في المدارس الرسمية، وذلك من خلال تسليط الضوء على دور المديرين التعليميين كقادة أخلاقيين ومحفزين للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن توجه الجهود نحو تحسين البيئة العملية في المدارس، وبناء ثقافة تشجيعية للقيادة الأخلاقية وتعزيز الرضا الوظيفي.

من هنا، يجدر بنا أن نذكر السياق الاجتماعي والاقتصادي الذي يعاني منه لبنان، إذ تؤثر الأزمة الاقتصادية والاجتماعية على جوانب الحياة جميعها، بما في ذلك التعليم. ما يعني أن توجيه الجهود نحو تعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس يصبح أمرًا حيويًا لضمان استمرارية العملية التعليمية وتحقيق أهداف التعليم في البلاد.

أخيرًا، إن توجيه الجهود والموارد نحو تعزيز القيادة الأخلاقية في المدارس سيساهم بشكل كبير في تحسين البيئة التعليمية وتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين، وتحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف التنمية الشاملة في لبنان.

الضوابط الأخلاقية مكون أساسي لها، ومعيار أساسي لاختيار مديري المدارس. 7- ينبغي على وزارة التربية تزويد مدارس قضاء المتن بعدد إضافي من المعلمين، بما يساهم في تخفيف عبء النصاب التدريسي على كل معلم، وإتاحة فرص إضافية لتقدمهم الوظيفي

8- من الضروري إطلاع قادة المدارس في منطقة المتن على نتائج الدّراسة الحالية، وأخذ وجهات نظرهم حول نتائجها وتوصياتها، والاستفادة منها في رفع مستوى الرّضا الوظيفي لدى المعلمين باستخدام مدخل القيادة الأخلاقية.

الخاتمة

باختتام هذا المقال، نجد أن هذه الدّراسة تحمل في طياتها أهمية كبيرة للتعليم في لبنان، خاصة في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية الصعبة التي يواجهها البلد في الوقت الحالي. من المؤمل أن تساهم هذه الدّراسة في رفع الوعي بأهمية القيادة

المراجع

دراسات وأبحاث وتقارير

- 1- الشاعر، عماد سيد (2017)، دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- 2- الصقر، هاله خيران خالد. (2018)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك. (رسالة ماجستير منشورة، جامعة تبوك).

كتب

- 1- جوني، غادة، ويازجي، أنطوان، وسابق، أكرم، وحنا، غيتا، وبكراكي، عمر، وصالح، تسامي. (2021). الإطار المرجعي لكفايات المدير. المركز التربوي للبحوث والإنماء.
- 2- المعاينة، رولا، والحموري، صالح. (2018). السعادة المؤسسية: سعادة الموظفين والطاقة الإيجابية في بيئة العمل. دبي: دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع.

منشورات

- 1- أبو زيد، محادة. (2020). العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية والسعادة والإرهاق الوظيفي للعاملين في ظل توسط دور السلوكيات الإدارية للمديرين: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والمالية، 11 (2)، 343-383.
- 2- إدلبي، محمد. (2023). الأزمة الاقتصادية وتحديات قطاع التعليم. جريدة النهار. إصدار 2024/3/4 لبنان.
- 3- العنزي، تهاني صالح، عبد العزيز، صفوت حسن. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت، من وجهة نظرهم. مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية (44)، 49-58.
- 4- بن حماد البلوي، خليفه. (2023). القيادة الأخلاقية لدى مديري الإدارات وعلاقتها بالسعادة الوظيفية للعاملين بجامعة تبوك. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. العدد الثالث عشر، الجزء الاول، 2023م.
- 5- الزعبي، محمد إبراهيم. (2016). الأزمات الاقتصادية وأثرها على الميزانية العامة في دول مجلس التعاون الخليجي. مجلة جامعة الخليج للعلوم.
- 6- العوده، علي. (2019). التحديات الاقتصادية والاجتماعية في لبنان. مجلة العلوم الاقتصادية والمالية.
- 7- جبريل، هيثم. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية. مجلة البحوث المالية والاقتصادية، 20 (2)، 188-210.
- 8- مهدي، عبدالعزيز سالم. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (186)، الجزء الثاني، أبريل لسنة 2020م.
- 9- نجم، وائل. (2021). أزمة لبنان تضغط على القطاع التربوي وتهدد العام الدراسي. مقال نشر في صحيفة نون بوست، لبنان.

مراجع أجنبية

- 1- HAZIM, Assia. Farid, CHAOUKI. (2022). La relation Leadership éthique-Stress professionnel: Une revue de littérature. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME ISSN: 2658-8455 Volume 3, Issue 5-1 (2022)
- 2-Yates, L.A. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, The Journal of ValuesBased Leadership, Vol.7, Issue 1 Winter/ Spring, pp.1-1
- 3- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. Human Relations, 56(1), 5–37.
- 4- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134.
- 5- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.
- 6- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology, 1, 1297-1349.
- 7- Mishkin, F. S. (2011). Over the cliff: From the subprime to the global financial crisis. Journal of Economic Perspectives, 25(1), 49-70.
- 8- Reinhart, C. M., & Rogoff, K. S. (2009). This time is different: Eight centuries of financial folly. Princeton University Press.
- 9- World Bank. (2021). Lebanon economic monitor: Toward economic recovery. World Bank.
- 10- Diab, R., & Harake, W. (2020). Lebanon's economic crisis: Diagnosis and exit strategy. Middle East Institute.