

الدور القيادي في بناء بيئة آمنة نفسياً (دراسة تطبيقية على عينة من مشرفي الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض)

ا. فاطمة بنت ناجي القحطاني

د. علي بن صالح المقيطيب

د. ضيف الله بن نزال العززي

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد الدور القيادي الذي يضطلع به المشرفون والمشرفات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض في تحقيق بيئة عمل آمنة نفسياً تدعم الصحة النفسية للعاملين، وذلك تماشياً مع أهداف رؤية المملكة 2030. وتبرز مشكلة البحث من غياب تصور واضح وشامل للممارسات القيادية التي تعزز الأمان النفسي في هذا القطاع الحيوي. ولتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تكوّنت عينة الدراسة من 298 مشرفاً ومشرفةً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1316) مشرفاً ومشرفةً في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أهمها أنّ أفراد العينة يوافقون على وجود عوامل نفسية مرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية للمشرفين والمشرفات، حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية 78.2%. كما أظهرت موافقة غالبية العينة على وجود عوامل بيئية مرتبطة بالدور القيادي تؤثر على الصحة النفسية للمشرفين والمشرفات، بنسبة موافقة إجمالية بلغت 72.6%. وكانت العوامل النفسية الأكثر تأثيراً هي الشعور بالمسؤولية عن العمل (بمتوسط 4.60 ومستوى استجابة "موافق بشدة")، يليه الحفاظ على سرية وخصوصية معلومات المشرفين/ات. وأيضاً كان العامل البيئي الأكثر تأثيراً هو تفاعل المدير/ة بشكل إيجابي مع الإنجازات وتقدير الجهود المبذولة (بمتوسط 4.09 ومستوى استجابة "موافق"). وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الاستجابات وفقاً لمتغير العمل الحالي (مشرف/مشرفة). كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكانت الفروق لصالح أفراد العينة ذوي الخبرة (20 سنة فأكثر)، مما يشير إلى أن أصحاب الخبرة الأطول لديهم تصور أعلى للدور القيادي في بناء البيئة الآمنة نفسياً.

الكلمات المفتاحية: الدور القيادي، الأمان النفسي، الصحة النفسية، رؤية 2030، بيئة العمل، مشرفو التعليم.



The Leadership Role in Building a Psychologically Safe Environment (An Applied Study on a Sample of Supervisors in the Riyadh Education Department)

Fatima bint Naji Al-Qahtani

Dr. Ali bin Saleh Al-Muqaitib

Dr. Daifallah bin Nazal Al-Anzi

ABSTRACT

This study aimed to identify the leadership role played by male and female supervisors in the Riyadh Education Department in achieving a psychologically safe work environment that supports the mental health of employees, in line with the goals of the Kingdom's Vision 2030. The research problem stems from the lack of a clear and comprehensive understanding of leadership practices that promote psychological safety in this vital sector.

To achieve these objectives, the study adopted a descriptive-analytical approach, and a questionnaire was used as the data collection tool. The study sample consisted of 298 male and female supervisors randomly selected from a population of (1316) male and female supervisors in the Riyadh Education Department. The study reached several conclusions; Most importantly, the sample agreed that psychological factors related to leadership roles affect the mental health of supervisors, with an overall agreement rate of 78.2%. The majority also agreed that environmental factors related to leadership roles affect the mental health of supervisors, with an overall agreement rate of 72.6%. The most influential psychological factor was a sense of responsibility for work (mean 4.60, strongly agreeing), followed by maintaining the confidentiality and privacy of supervisors' information. The most influential environmental factor was the manager's positive interaction with achievements and appreciation of efforts (mean 4.09, agreeing). The results indicated no statistically significant differences in the average responses based on the current job title (supervisor). The study also revealed statistically significant differences in responses attributable to the variables of educational qualification and years of experience.

Keywords: Leadership role, psychological safety, mental health, Vision 2030, work environment, educational supervisors.

**مقدمة:**

تُعدّ الصحة النفسية في بيئة العمل ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة الموارد البشرية، وهي تُسهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء (العتيبي، 2018، ص 34). وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، تبرز أهمية بناء بيئات عمل آمنة نفسياً، حيث يشعر الموظفون بالدعم والتقدير والأمان، مما ينعكس إيجاباً على رفاهيتهم النفسية وقدرتهم على الإبداع والابتكار (الزهراني، 2020، ص 56). تُسلط رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الضوء على هذا الجانب الحيوي من خلال تركيزها على تطوير رأس المال البشري وتهيئة بيئات عمل جاذبة ومحفزة، بهدف رفع كفاءة وإنتاجية العاملين في مختلف القطاعات؛ بما في ذلك قطاع التعليم (رؤية المملكة 2030، 2016).

والأمان الوظيفي أمر مهم لكلّ العاملين في كل القطاعات؛ فالشعور بعدم الأمان الوظيفي ينبع من إحساس الفرد بأنه مهدّد في مستقبله الوظيفي وأنه عُرضة للفصل أو الاستغناء عن خدماته بالمؤسسة عن طريق إعفاءه من الخدمة أو تعرضه للتقاعد المبكر بسبب الزيادة في أعداد العمالة عن حاجة المؤسسة، أو لأنّ أدائه ليس في المستوى المُرضي أو المقبول من جانب إدارة المؤسسة، أو من ناحية أخرى وهي عدم وجود فرص الحصول على الترقية إلى مناصب أعلى أو عدم عدالة نظام الترقيات أو غير ذلك (المطيري وآخرون، 2020، ص 4).

وتعتبر القيادة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات، وخلق توازن بينها وبين الموظفين، والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين؛ بما يُشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين، وكذلك تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة، وذلك وفق ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات (عبدالرحمن، 2023، ص 401).

وفي سياق الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض؛ يضطلع المشرفون والمشرفات بدور محوري في توجيه ودعم العملية التعليمية، وهم يمثلون حلقة وصل أساسية بين القيادة العليا وبين المعلمين والمعلمات. لذا، فإن الدور القيادي الذي يقومون به في بناء بيئة عمل آمنة نفسياً يُصبح ذا أهمية قصوى، كونه يؤثر بشكل مباشر على الصحة النفسية للموظفين، وبالتالي على جودة الأداء التعليمي والتربوي (السبيعي، 2019، ص 78). إن إهمال الجانب النفسي للعاملين قد يؤدي إلى تفاقم مشكلات مثل الإجهاد المهني، الاحتراق الوظيفي، وتدهور العلاقات بين الزملاء، مما ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة التعليمية (الشريف، 2021، ص 45). لذلك؛ فإن هذا البحث يسعى إلى دراسة الدور القيادي في تحقيق بيئة عمل آمنة نفسياً وتحديد العوامل المرتبطة بالصحة النفسية في بيئات العمل.

مشكلة البحث:

على الرغم من جهود المملكة في تطوير الموارد البشرية، لا تزال هناك تحديات تؤثر سلباً على الصحة النفسية للعاملين في القطاع التعليمي، ومنهم المشرفون والمشرفات، حيث تشير دراسات إلى ارتفاع مستويات التوتر والإجهاد لديهم. تكمن المشكلة الرئيسية في عدم وجود تصور واضح وشامل للدور القيادي الذي يمارسه المشرفون والمشرفات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض لبناء بيئة عمل آمنة نفسياً تدعم الصحة النفسية للعاملين. إن غياب هذه البيئة قد يؤدي إلى عواقب وخيمة مثل انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الاحتراق الوظيفي. تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة المعرفية. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الدور القيادي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض لتحقيق الصحة النفسية في بيئات العمل وإيجاد بيئة آمنة نفسياً لمشرفي ومشرفات الإدارة. ويتفرع من هذا الهدف الرئيس؛ الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مفهوم الأمان النفسي في بيئة العمل وأبعاده.
2. تحليل دور القيادة في تعزيز الأمان النفسي لدى العاملين.
3. تحديد العوامل القيادية المؤثرة في بناء بيئة عمل آمنة نفسياً.
4. اقتراح آليات عملية يمكن أن تسهم في دعم الأمان النفسي في المؤسسات.

تساؤلات البحث:

التساؤل الرئيس: ما الدور القيادي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض الذي يسهم في تحقيق الصحة النفسية في بيئات العمل وإيجاد بيئة آمنة نفسياً لمشرفي ومشرفات الإدارة؟
التساؤلات الفرعية للبحث:

1. ما هي العوامل المرتبطة بالصحة النفسية في بيئات العمل لمشرفي ومشرفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض؟
2. ما هي الممارسات القيادية الحالية التي تسهم في بناء أو إعاقة بيئة عمل آمنة نفسياً؟
3. ما هي أبرز التحديات التي تواجه الدور القيادي في بناء بيئة عمل آمنة نفسياً؟
4. ما هي الآليات والمبادرات العملية المقترحة لتعزيز الدور القيادي في بناء بيئة آمنة نفسياً تدعم الصحة النفسية؟

أهمية البحث:

- الأهمية العلمية: يسهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بعلاقة القيادة بالأمان النفسي، وتقديم إطار نظري وتصور عملي للدور القيادي في بناء بيئات عمل آمنة نفسياً، ويُعد إضافة علمية للمكتبة العربية في مجال الصحة النفسية القيادية.
- الأهمية العملية: يقدم مؤشرات لصناع القرار والقادة لتعزيز الأمان النفسي للعاملين، ويساعد في تحسين بيئة العمل ويدعم توجهات رؤية السعودية 2030 في تعزيز الصحة النفسية والرفاه الوظيفي.

مفاهيم البحث:

- الدور القيادي: "مجموعة الأفعال والسلوكيات والتأثيرات التي يقوم بها القائد في توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية والنفسية" (المعجم العربي لمصطلحات الإدارة، 2019، ص112).
- بيئة العمل الآمنة نفسياً: "بيئة يشعر فيها الأفراد بالأمان للتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم وأخطائهم دون خوف من العقاب أو الإحراج، مما يعزز الثقة والانفتاح" (إدموندسون، 1999، ص350).
- الصحة النفسية: "حالة من الرفاهية تمكّن الفرد من إدراك قدراته، والتكيف مع ضغوط الحياة العادية، والعمل بإنتاجية، والإسهام في مجتمعه" (الغامدي، 2020، ص70).

الدراسات السابقة:

تتعدد الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن أهم هذه الدراسات الآتي:
أعدّ كارين تي هالام وآخرون (2023). دراسة بعنوان: تحديد العناصر الرئيسية لأماكن العمل الآمنة نفسياً في أماكن الرعاية الصحية. هدف البحث إلى تعزيز فهمنا للعوامل التي يقدرها العاملون في مجال الرعاية الصحية فيما يتعلق بالسلامة النفسية في أماكن الرعاية الصحية الخاصة بهم. ولتحقيق هدف البحث؛ تم إجراء أمثلة التأمل الذاتي النوعي مع (12) مشاركاً من خلفيات مهنية صحية مختلفة عبر أماكن رعاية المسنين العامة والخاصة وكبار السن. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها موضوعياً باستخدام برنامج (NVivo V 12)، مما يتيح تحديد العناصر الرئيسية المرتبطة بأماكن العمل الآمنة نفسياً. ومن أهم نتائج البحث؛ أنها كشفت عن العديد من العناصر المهمة التي تساهم في أماكن العمل الآمنة نفسياً في أماكن الرعاية الصحية. وتشمل هذه العناصر التواصل الفعال والثقافة التنظيمية وممارسات القيادة وآليات التغذية الراجعة على الأداء والاحترام بين الزملاء وفرص تطوير الموظفين والعمل الجماعي والثقة. تؤكد النتائج على الأهمية الحاسمة لهذه العناصر الأساسية في تعزيز السلامة النفسية في مجال الرعاية الصحية. الخلاصة: تساهم هذه الدراسة في مجموعة المعرفة الحالية من خلال تحديد العناصر الرئيسية التي يقدرها العاملون في مجال الرعاية الصحية من حيث السلامة النفسية. من خلال استكشاف مجموعة واسعة من وجهات نظر المتخصصين في الرعاية الصحية. ويقدم هذا البحث رؤية قيمة حول التحديات الفريدة التي تواجهها القوى العاملة في مجال الرعاية الصحية والظروف اللازمة لتعزيز السلامة النفسية. تتم مناقشة الآثار المترتبة على هذه النتائج فيما يتعلق بالدروس التي تقدمها لأصحاب العمل في مجال الرعاية الصحية، مما يسلط الضوء على إمكانية تحسين رفاهية وأداء مكان العمل.

وقامت الزهيري (2021). بدراسة بعنوان: أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد" التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية". هدف هذا البحث إلى تحديد تأثير القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين في ظل وجود الثقة في القائد باعتبارها متغيراً وسيطاً، ويقوم البحث على عينة قوامها (350) من العاملين في قطاع البنوك التجارية. وجمعت البيانات الأولية اعتماداً على المقابلات المتعمقة للباحثة مع العاملين في بنوك القطاع العام الممثل في (بنك مصر، والبنك الأهلي، والقطاع الخاص الممثل في (بنك فيصل، والبنك الكويتي)، كما وزعت قوائم استقصاء؛ قسّمت إلى أربعة أجزاء. الجزء الأول لقياس القيادة الخادمة، والجزء الثاني لقياس الثقة في القائد، والجزء الثالث لقياس الرفاهية النفسية، والجزء الرابع لقياس المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية، وصمم البحث اعتماداً على أربعة فروض رئيسية. وتبين من الاختبارات الإحصائية وجود تأثير معنوي جزئي بين أبعاد القيادة الخادمة والثقة في القائد، كما ثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد الثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين، وثبت وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين، كما ثبت وجود تأثير وسيط للثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الخادمة والرفاهية النفسية للعاملين. وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات؛ لتعزيز كل من القيادة الخادمة والثقة في القائد والرفاهية النفسية للعاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض البحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة ورفاهية الموظفين وبيئة العمل، مثل دراسة هالام وآخرون (2023) حول العناصر الرئيسية لأماكن العمل الآمنة نفسياً في الرعاية الصحية، ودراسة الزهيري (2021) عن أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية. أوجه التشابه: تتقاطع جميع الدراسات في التركيز على الدور القيادي الإيجابي كعامل أساسي في تشكيل بيئة العمل، وتؤكد على أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع والرفاهية النفسية. أوجه الاختلاف وما يميز الدراسة الحالية: تتميز الدراسة الحالية بالتركيز المباشر والصريح على مفهوم "البيئة الآمنة نفسياً" كمتغير أساسي، وتستهدف فئة المشرفين والمشرفات في التعليم بمنطقة الرياض كسياق محدد، وتسعى إلى سدّ فجوة بحثية في الأدبيات العربية فيما يخص هذا المفهوم وعلاقته بالدور القيادي.

الإطار النظري:

المبحث الأول: مفهوم الأمان النفسي في بيئة العمل:

1/1: تعريف الأمان النفسي:

يُعرّف الأمان النفسي في بيئة العمل بأنه الإحساس المشترك بين أعضاء الفريق بأن البيئة آمنة للمخاطرة الشخصية. ويعني ذلك شعور الفرد بالراحة عند التعبير عن أفكاره، أو طرح الأسئلة، أو الاعتراف بالأخطاء، أو حتى تحدي الوضع الراهن، دون خوف من الإحراج أو الرفض أو العقاب. هو إدراك جماعي بأن العلاقات بين الأفراد قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يسمح بالضعف والشفافية (Edmondson, 2018).

2/1: أهمية الأمان النفسي في بيئة العمل:

يُعد الأمان النفسي محركاً رئيسياً للابتكار والإبداع داخل المنظمات، حيث يشجع الموظفين على تبادل الأفكار الجديدة، وتجربة أساليب عمل مبتكرة، وتحمل المخاطر المحسوبة التي قد تؤدي إلى اختراقات حقيقية في الأداء أو المنتجات. البيئة التي تتسامح مع الفشل كجزء من عملية التعلم هي بيئة محفزة للإبداع (Newman et al., 2017).

وتعتبر بيئة العمل الآمنة نفسياً ضرورية للحفاظ على الصحة النفسية للموظفين، حيث تُقلل من مستويات التوتر والقلق المرتبطة بالخوف من الأداء أو الحكم السلبي. إنها تُساهم في الوقاية من الإرهاق الوظيفي وتعزيز الرفاهية العامة؛ مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والولاء للمنظمة (Reuver et al., 2021).

3/1: أبعاد الأمان النفسي:

يشمل الأمان النفسي عدة أبعاد متداخلة؛ منها: أمان المبادرة الذي يتعلق بقدرة الموظف على طرح أفكار جديدة والمخاطرة دون الخوف من العقاب، وأمان التعلم الذي يدعم الاعتراف بالأخطاء وطلب المساعدة كجزء من

عملية التطوير، وأمان الانتماء الذي يضمن شعور الفرد بالقبول والتقدير كعضو في الفريق، وأمان التحدي الذي يسمح بالتشكيك في الوضع الراهن وتقديم وجهات نظر مختلفة بشكل بناء (Edmondson, 2019).

4/1: أثر العوامل النفسية على جودة العمل والتفكير الإبداعي:

إنّ التوافق النفسي من أهمّ الاتجاهات المتعلقة بالعمل ولذلك يُحظى باهتمام المديرين في مختلف المؤسسات والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المؤسسة أو الراتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها، وكثير من المنظمات تستخدم استطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمؤسسة وسياساتها مع قياس تلك الاتجاهات، ولقد أولى المديرين هذا الموضوع اهتماماً خاصاً باعتباره عنصراً محفزاً للعاملين؛ لما له من أثر كبير وفعال على إنتاجية العاملين ونشاطهم في العمل كما أنه وجد من خلال الدراسات التي بحثت في نفس الموضوع أنّ الرضا عند العاملين يساهم في تحسين صحتهم الجسدية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، ويُعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل التي تعمل على تحسين الأداء في المؤسسة (محمد، 2023، ص200).

5/1: أثر العوامل البيئية على جودة العمل والتفكير الإبداعي:

إنّ المؤسسة لا بدّ من أن تلتزم بتوفير قدر كبير من الخصوصية للعامل داخل المؤسسة، وذلك عن طريق تهيئة الأجواء وإعطائه الحرية وعدم التدخل في خصوصياته من خلال التجسس السمعى والبصري بالطرق التي تؤثر على نفسية العامل؛ لذلك يجب على المؤسسات أن تلتزم بتوفير تلك الأجواء الصحيحة للحفاظ على رفع معنويات العاملين؛ الأمر الذي يشكل أهمية بالغة في تحسين الأداء ورفع جودة العمل، وهو ما يُميّز المؤسسات عن بعضها البعض نظراً إلى أنّ الاهتمام بالعوامل النفسية للعامل يرفع نم روح المعنوية مما يشعره بالراحة أثناء العمل، وهذا له تأثير هائل على تحسين الأداء (عبدالمختار، 2011، ص62).

المبحث الثاني: الدور القيادي في بناء الأمان النفسي:

1/2: القائد كمنشئ للثقافة التنظيمية:

يُعد القائد اللاعب الأساسي في صياغة الثقافة التنظيمية، والتي تُشكل جوهر الأمان النفسي في بيئة العمل. فمن خلال تحديد القيم، وتشكيل السلوكيات المقبولة، ونظام المكافآت، يستطيع القادة غرس ثقافة الشفافية، الانفتاح، والاحترام المتبادل، مما يُبني أساساً متيناً لبيئة آمنة نفسياً (Schein & Schein, 2017). وتُظهر أفعال القائد اليومية وتصرفاته تأثيراً مباشراً على إدراك الموظفين للأمان النفسي؛ فعندما يتبنى القائد الانفتاح على الأخطاء، ويُمارس الاستماع الفعال، ويُشجع المخاطرة المدروسة، فإنه يُرسل رسالة واضحة بأن بيئة العمل داعمة للتجريب والتعلم المستمر دون خوف (Frazier et al., 2017).

2/2: ممارسات القيادة التي تعزز الأمان النفسي:

تُعتبر القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة التي تُعزز الأمان النفسي، حيث تُلهم الموظفين وتُحفزهم على تجاوز المصالح الشخصية من أجل أهداف أوسع للمنظمة. يُقدم القائد التحويلي دعماً فردياً، مما يخلق بيئة من الثقة والتقدير المتبادل، ويُعزز من شعور الموظفين بالأمان للانخراط الكامل (Bass & Riggio, 2006). ويُعد التواصل المفتوح والصريح، والاستماع بفاعلية لمخاوف واقتراحات الموظفين، وتوفير قنوات آمنة للتغذية الراجعة، من الممارسات القيادية الحاسمة لتعزيز الأمان النفسي. يجب على القادة أن يكونوا نموذجاً وقوة في هذه السلوكيات لترسيخها في الثقافة التنظيمية (Edmondson, 2019).

3/2: دور القائد في التعامل مع الأخطاء والفضول:

تُشكل كيفية استجابة القائد للأخطاء والفضول مؤشراً قوياً على مستوى الأمان النفسي في بيئة العمل. القادة الذين ينظرون إلى الأخطاء كفرص ثمينة للتعلم والتطور بدلاً من كونها سبباً للعقاب أو اللوم، يُعززون ثقافة التجريب ويُشجعون الموظفين على تحمل المخاطر المبتكرة (Edmondson, 2018). ومن الضروري أن يكون القادة شفافين بشأن أخطائهم الشخصية، مما يُظهر للموظفين أن ارتكاب الأخطاء جزء طبيعي من العمل، ويُقلل من الخوف من الإفصاح عنها. وهذا السلوك يُعزز ثقافة المساءلة المشتركة والتعلم الجماعي، ويُبني جسور الثقة بين القائد وأعضاء فريقه (Grant, 2021).

المبحث الثالث: الصحة النفسية في بيئات العمل:

1/3: تعريف الصحة النفسية في بيئة العمل:

تُشير الصحة النفسية في بيئة العمل إلى حالة الرفاهية الكاملة التي يكون فيها الموظف قادراً على استغلال إمكانياته وقدراته الذاتية، والتعامل بفعالية مع الضغوط اليومية للحياة والعمل، والإنتاجية بشكل مثمر، والمساهمة بفاعلية في مجتمعه. لا يقتصر مفهوم الصحة النفسية على غياب الاضطرابات النفسية فحسب، بل يشمل أيضاً وجود جوانب إيجابية للرفاهية العقلية والعاطفية (World Health Organization, 2022).

2/3: العوامل المؤثرة على الصحة النفسية في بيئة العمل:

تتأثر الصحة النفسية في بيئة العمل بمجموعة واسعة من العوامل، من أبرزها: عبء العمل المفرط، غياب الدعم الاجتماعي الفعال من الزملاء والقيادة، عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات مما يسبب الارتباك، التعرض للمضايقات أو التمر، وعدم القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية (ILO, 2022). كما تلعب البيئة المادية للعمل (مثل الإضاءة، التهوية، المساحة)، والعدالة التنظيمية (الشفافية في القرارات والفرص)، وفرص التطور والنمو المهني المستمر، ودرجة الاستقلالية والتحكم في العمل، أدواراً محورية في تحديد مستوى الصحة النفسية للموظفين. البيئات التي توفر هذه الجوانب الإيجابية تعزز بشكل كبير الرفاهية النفسية (Sonntag & Frese, 2003).

3/3: العلاقة بين الأمان النفسي والصحة النفسية:

يُعد الأمان النفسي بمثابة درع وقائي حاسم ضد تدهور الصحة النفسية في بيئة العمل. عندما يشعر الموظفون بالأمان للتعبير عن أنفسهم والمخاطرة، تقل مستويات التوتر والقلق المرتبطة بالخوف من الفشل أو الحكم، مما يقلل بشكل ملحوظ من احتمالية الإصابة بالإرهاق الوظيفي، الاكتئاب، أو اضطرابات القلق (Frazier et al., 2017).

بالإضافة إلى ذلك، يُعزز الأمان النفسي القدرة على التعبير عن المشاعر والمخاوف بشكل صحي، وتشجيع الموظفين على طلب المساعدة عند الحاجة، وهو ما يُعد عنصراً أساسياً للحفاظ على صحة نفسية جيدة. البيئة التي تزرع الأمان النفسي تُشجع أيضاً على بناء شبكات دعم اجتماعي قوية بين الزملاء، مما يضيف طبقة أخرى من الحماية النفسية (Edmondson, 2018).

خلاصة القول؛ يُمكن اعتبار الأمان النفسي هو المناخ الذي يسمح للصحة النفسية بالازدهار، حيث يُمكن للأفراد أن ينموا ويتعلموا ويتفاعلوا بفاعلية وكفاءة دون الخوف من العواقب السلبية، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، وفي النهاية، جودة حياة أفضل للموظف داخل وخارج بيئة العمل (Kahn, 1990).

الإجراءات المنهجية للبحث:**منهج الدراسة:**

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم اختيار هذا المنهج لكونه الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها والمتغيرات التي تتناولها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف (الدور القيادي في بناء بيئة آمنة نفسياً) كما هو في الواقع؛ ومن ثم تحليل بياناتها وتفسير العلاقات بين المتغيرات؛ فهو يسعى ليس فقط لوصف الواقع، بل لتحديد الأسباب والعوامل المرتبطة بالظاهرة؛ مما يسمح بتقديم توصيات مبنية على فهم دقيق للمشكلة. ويُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: "ذلك المنهج الذي يتناول دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً. ويتضمن التعبير الكيفي وصفاً للظاهرة وتوضيحاً لخصائصها، أما التعبير الكمي فيُعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها بالظواهر الأخرى" (عبيدات، 2016، ص115).

مجتمع الدراسة

المجتمع هو كل المفردات الممكنة سواء كانت أفراداً أو أشياء أو وحدات تجريبية أو قياسات موضع الاهتمام في الدراسة، وقد يتكون المجتمع من عدد محدود من المفردات أو أن يكون عدد مفرداته لا نهائي كما أن المجتمع قد يكون حقيقياً أو افتراضياً (صافي، 2017م، ص 127). يتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومشرفات الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض البالغ عددهم (1316) مشرفاً ومشرفةً.

عينة الدراسة

العينة هي جزء محدود من مفردات المجتمع يتم اختيارها بطريقة احتمالية بأسلوب أو بآخر بحيث تكون ممثلة للمجتمع ككل وتستخدم المعلومات التي تستنتج من ذلك الجزء لدراسة المجتمع التي سحبت منه العينة (صافي، 2017م، ص 127). تم سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة باستخدام معادلة ستيفن-ثامبسون وتم التوصل إلى أن حجم العينة المناسب هو 298 مشرفاً ومشرفة.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بها، نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وتعتبر من أكثر أدوات البحث انتشاراً وتستخدم في مختلف مجالات العلوم والمعرفة، فهي أكثر فاعلية من حيث الوقت والتكلفة، وإمكانية جمع البيانات عن عدد أكبر من الأفراد، كما أنها تسهل الإجابة على بعض الأسئلة التي تحتاج إلى وقت من قبل المبحوث (نوري، 2013، ص ص 167-168).

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

"يُعرف صدق الاتساق الداخلي بأنه مدى مقدرة الاستبيان على قياس ما صُمم من أجله" (Hair et al., 2006)، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تتبع له، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (1) صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة حسب المحاور بطريقة معاملات بيرسون للارتباط

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: العوامل النفسية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل	1	.798**	0.000	10	.690**	0.000
	2	.735**	0.000	11	.872**	0.000
	3	.828**	0.000	12	.834**	0.000
	4	.667**	0.000	13	.698**	0.000
	5	.826**	0.000	14	.854**	0.000
	6	.416**	0.000	15	.842**	0.000
	7	.824**	0.000	16	.835**	0.000
	8	.806**	0.000	17	.637**	0.000
	9	.775**	0.000			
المحور الثاني: العوامل البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل	1	.742**	0.000	9	.855**	0.000
	2	.640**	0.000	10	.753**	0.000
	3	.801**	0.000	11	.856**	0.000
	4	.683**	0.000	12	.861**	0.000
	5	.753**	0.000	13	.717**	0.000
	6	.817**	0.000	14	.650**	0.000
	7	.536**	0.000	15	.765**	0.000
	8	.781**	0.000	16	.783**	0.000

**معامل الارتباط دل إحصائياً عند مستوى (0.05).

الجدول السابق يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة حسب المحاور عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له. بالنسبة للمحور الأول (العوامل النفسية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل) نجد أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول الذي تتبع له تراوحت بين (0.416 – 0.872). بالنسبة للمحور الثاني (العوامل البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل) نجد أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور

الثاني الذي تتبع له تراوحت بين (0.536 – 0.861). نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط في المحورين جاءت قيم موجبة تدرجت بين المتوسطة والمرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتوفر بها صفة صدق الاتساق الداخلي وأن العبارات في كل محور تقيس ما وُضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة:

يُعرف الثبات بأنه مدى مقدرة المقياس على إعطاء نتائج مشابهة عند تكرار القياس تحت ظروف مشابهة (Swanlund, 2011)، وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (2). معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ-ألفا

المحاور	عدد العبارات	كرونباخ-ألفا
المحور الأول: العوامل النفسية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل	17	0.955
المحور الثاني: العوامل البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل	16	0.947
الاستبيان كاملاً	33	0.973

الجدول السابق يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألفا. بالنسبة للمحور الأول (العوامل النفسية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل) فقد بلغت ألفا كرونباخ (0.955) وللمحور الثاني (العوامل البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل) فقد بلغ ألفا كرونباخ (0.947)، وللإستبيان كاملاً فقد بلغ ألفا كرونباخ (0.973)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة وهي مقبولة لأغراض البحث العلمي. مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة يتوفر فيها الثبات، مما يجعل الفريق البحثي مطمئناً لإجابات أفراد العينة على الاستبيان وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال الاستبيان ستكون موثوقة ويعتمد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة.

جدول (3). أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	الوزن	المتوسط الموزون
موافق بشدة	5	5.0 – 4.20
موافق	4	4.20 >- 3.40
محايد	3	3.40 >- 2.60
غير موافق	2	2.60 >- 1.80
غير موافق بشدة	1	1.80 >- 1

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقاً لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي (Uebersax, 2007)، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

الأساليب الإحصائية:

تم استخدام العديد من العمليات والمعالجات الإحصائية بغرض التحقق من أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات التي تم وضعها وذلك بالاستعانة ببرنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS)، وتتمثل في الآتي:

1. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي.
2. معامل كرونباخ-ألفا لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.

3. التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الأولية.
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة عن تساؤلات الدراسة.
5. اختبار (T Test) واختبار (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق في محوري أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية.

نتائج البحث وتفسيرها:

أولاً: وصف عينة الدراسة: تم استخدام الجداول التكرارية لوصف العينة وفقاً للبيانات الأولية، وذلك كما يلي:

جدول (4). وصف أفراد العينة وفقاً لمتغير العمل الحالي

النسبة المئوية	العدد	العمل الحالي
56.4%	168	مشرف
43.6%	130	مشرفة
100.0%	298	المجموع

بالنسبة للعمل الحالي، يتبين أن نسبة 56.4% من أفراد العينة هم مشرفين، في حين بلغت نسبة المشرفات 43.6%.

جدول (5). وصف أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
42.6%	127	بكالوريوس
42.3%	126	ماجستير
15.1%	45	دكتوراه
100.0%	298	المجموع

بالنسبة للمؤهل العلمي، يتبين أن نسبة 42.6% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن نسبة 42.3% مؤهلهم العلمي (ماجستير)، وأن نسبة 15.1% مؤهلهم العلمي (دكتوراه).

جدول (6). وصف أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
3.4%	10	أقل من 5 سنوات
16.1%	48	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
26.5%	79	من 10 إلى أقل من 20 سنة
54.0%	161	20 سنة فأكثر
100.0%	298	المجموع

بالنسبة لسنوات الخبرة، يتضح أن معظم أفراد العينة نسبة (54.0%) يبلغ عدد سنوات خبرتهم (20 سنة فأكثر).

جدول (7). وصف أفراد العينة وفقاً لمتغير الإدارة

النسبة المئوية	العدد	الإدارة
47.0%	140	أداء التعليم
5.0%	15	الطفولة المبكرة
13.4%	40	الإدارة المدرسية
3.7%	11	التطوير والتحول

تمية القدرات	21	7.0%
دعم التميز المدرسي	32	10.7%
المراجعة الداخلية	19	6.4%
تقويم الأداء المعرفي والمهارى	12	4.0%
أخرى	8	2.7%
المجموع	298	100.0%

بالنسبة للإدارة، يتضح أن معظم أفراد العينة وبنسبة 47.0% يتبعون لإدارة أداة التعليم. ثانياً: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة:

التساؤل الأول: ما العوامل النفسية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية للمشرفين والمشرفات في مكان العمل؟ تم تحليل عبارات المحور الأول لأداة الدراسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور، وذلك كما يلي:

جدول (8). العوامل النفسية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية للاستجابات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
1	مديري شخص معطاء، وعلى استعداد أن يشارك بوقته للاستماع إلى شكاوى الآخرين ومقترحاتهم.	4.15	0.80	83.0%	موافق	3
2	يحرص المدير/ة على معاملة المشرفين/ات بعدالة وشفافية.	4.07	0.81	81.4%	موافق	4
3	يحرص المدير/ة على التواصل الفعال.	4.03	0.86	80.6%	موافق	6
4	يحافظ المدير/ة على سرية وخصوصية معلومات المشرفين/ات الاجتماعية والنفسية.	4.23	0.79	84.6%	موافق بشدة	2
5	يقدم المدير/ة الدعم لمواجهة التحديات والضغوطات النفسية في بيئة العمل.	3.93	0.93	78.6%	موافق	10
6	أشعر بأنني مسؤول عن عملي الذي أقوم به.	4.60	0.52	92.0%	موافق بشدة	1
7	يهتم المدير/ة بالعلاقات الإنسانية الإيجابية داخل بيئة العمل.	3.96	0.98	79.2%	موافق	9
8	ألمس تقديراً في بيئة العمل.	4.07	0.90	81.4%	موافق	5
9	يحرص المدير/ة على توزيع المهام والأعمال بشكل عادل على المشرفين/ات.	4.00	0.87	80.0%	موافق	7
10	أشعر براحة في عملي، حتى لو تطلب الأمر عملاً طارئاً أو إضافياً.	3.97	0.98	79.4%	موافق	8
11	يُشجع المدير/ة على إيجاد توازن بين العمل والحياة الشخصية.	3.82	0.98	76.4%	موافق	11
12	يُلاحظ المدير/ة التغييرات السلبية في سلوك المشرفين/ات.	3.63	1.01	72.6%	موافق	14
13	يُلاحظ المدير/ة التغييرات السلبية في أداء المشرفين/ات.	3.82	0.90	76.4%	موافق	12
14	يُعيد المدير/ة توزيع المهام عند وجود ضغوطات	3.76	1.05	75.2%	موافق	13

الرد	البيان	النسبة المئوية (%)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	في العمل.
17	موافق	68.2%	1.06	3.41	يوفر المدير/ة قنوات أمنة للتعبير عن الضغوط النفسية.
15	موافق	71.8%	1.06	3.59	يحرص المدير/ة على مشاركة المشرفين/ات في عملية اتخاذ القرار.
16	موافق	70.4%	1.19	3.52	أشعر بالأمان الوظيفي في عملي.
		78.2%	0.92	3.91	المتوسط الحسابي المرجح العام

الجدول (8) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول: العوامل النفسية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور، فنجد أن المتوسط العام والذي بلغ (3.91) يقع ضمن الفئة الثانية (3.40) - (4.20) لمقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق) وتقابله النسبة المئوية 78.2 %، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.92) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 78.2 % على وجود عوامل نفسية مرتبطة بالدور القيادي وتشير للعوامل التي تؤثر على الصحة النفسية للمشرفين والمشرفات في مكان العمل بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، فنجد أن العبارة (أشعر بأنني مسؤول عن عملي الذي أقوم به) حصلت على الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.60) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، تلتها في المرتبة الثانية العبارة (يحافظ المدير/ة على سرية وخصوصية معلومات المشرفين/ات الاجتماعية والنفسية) بمتوسط حسابي بلغ (4.23) ومستوى استجابة (موافق بشدة)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (مديري شخص معطاء، وعلى استعداد أن يشارك بوقته للاستماع إلى شكاوى الآخرين ومقترحاتهم) بمتوسط حسابي بلغ (4.15) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (يحرص المدير/ة على معاملة المشرفين/ات بعدالة وشفافية) و (ألمس تقديراً في بيئة العمل) بمتوسط حسابي بلغ (4.07) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة السادسة العبارة (يحرص المدير/ة على التواصل الفعال) بمتوسط حسابي بلغ (4.03) ومستوى استجابة (موافق).

جاءت في المرتبة السابعة العبارة (يحرص المدير/ة على توزيع المهام والأعمال بشكل عادل على المشرفين/ات) بمتوسط حسابي بلغ (4.00) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثامنة العبارة (أشعر براحة في عملي، حتى لو تطلب الأمر عملاً طارئاً أو إضافياً) بمتوسط حسابي بلغ (3.97) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة التاسعة العبارة (يهتم المدير/ة بالعلاقات الإنسانية الإيجابية داخل بيئة العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.96) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة العاشرة العبارة (يقدم المدير/ة الدعم لمواجهة التحديات والضغوطات النفسية في بيئة العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.93) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الحادية عشر كل من (يُشجع المدير/ة على إيجاد توازن بين العمل والحياة الشخصية) و (يُلاحظ المدير/ة التغييرات السلبية في أداء المشرفين/ات) بمتوسط حسابي بلغ (3.82) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عشر (يُعيد المدير/ة توزيع المهام عند وجود ضغوطات في العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.76) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عشر (يُلاحظ المدير/ة التغييرات السلبية في سلوك المشرفين/ات) بمتوسط حسابي بلغ (3.63) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عشر العبارة (يحرص المدير/ة على مشاركة المشرفين/ات في عملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي بلغ (3.59) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة السادسة عشر العبارة (أشعر بالأمان الوظيفي في عملي) بمتوسط حسابي بلغ (3.52) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة السابعة عشر والأخيرة العبارة (يوفر المدير/ة قنوات أمنة للتعبير عن الضغوط النفسية) بأقل متوسط حسابي بلغ (3.41) ومستوى استجابة (موافق).

التساؤل الثاني: ما العوامل البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية للمشرفين والمشرفات في مكان العمل؟ تم تحليل عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور، وذلك كما يلي:

جدول (9) العوامل البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية للاستجابات.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الترتيب
1	بيئة العمل تراعي الجانب النفسي ولا تهمله.	3.51	1.01	70.2%	موافق	12
2	يطبق المدير/ة إجراءات الأمن والسلامة العامة.	4.03	0.75	80.6%	موافق	2
3	يولي المدير/ة اهتماماً بالنمو المهني (التدريب والتطوير).	3.79	0.97	75.8%	موافق	7
4	يحرص المدير/ة على توضيح الوصف الوظيفي.	3.98	0.84	79.6%	موافق	3
5	يتفاعل المدير/ة بشكل إيجابي مع الإنجازات ويحرص على تقدير الجهود المبذولة.	4.09	0.84	81.8%	موافق	1
6	يسعى المدير/ة لإيجاد بيئة عمل إيجابية وداعمة تشجع على التواصل المفتوح، والتعاون، والاحترام المتبادل.	3.93	0.92	78.6%	موافق	5
7	يدعم المدير/ة تنظيم برامج توعوية حول الصحة النفسية في بيئة العمل.	3.35	1.10	67.0%	محايد	13
8	يُدي المدير/ة مرونة في إجراءات العمل (ساعات العمل، الإجازات).	3.68	1.10	73.6%	موافق	9
9	يُشرك المدير/ة المشرفين/ات في إعداد البرامج وبناء الخطط التطويرية.	3.72	1.13	74.4%	موافق	8
10	يعقد المدير/ة شراكات مع الجهات التي تعمل في مجال الصحة النفسية.	3.07	1.11	61.4%	محايد	14
11	يحرص المدير/ة على إجراء استطلاعات رأي دورية لقياس الرضا عن العمل.	3.04	1.22	60.8%	محايد	15
12	يحرص المدير/ة على إجراء استطلاعات رأي لتحديد مصادر الإجهاد في العمل.	2.95	1.19	59.0%	محايد	16
13	يُقيّم المدير/ة وفق الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل.	3.82	1.08	76.4%	موافق	6
14	في ظل الإدارة الموجودة أنجز معظم متطلبات العمل اليومية بشكل جيد.	3.94	1.08	78.8%	موافق	4
15	بيئة العمل تُشعرن بالرضا والثقة في نفسي.	3.59	1.17	71.8%	موافق	10
16	يتفاعل المدير/ة مع المناسبات الاجتماعية للمشرفين / ات.	3.53	1.31	70.6%	موافق	11
	المتوسط الحسابي المرجح العام	3.63	1.05	72.6%		

الجدول (9) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني: العوامل البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور، فنجد أن المتوسط العام والذي بلغ (3.63) يقع ضمن الفئة الثانية (3.40 > 4.20) لمقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق) وتقابله النسبة المئوية 72.6 %، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (1.05) ويشير إلى مدى تجانس إجابات أفراد العينة على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 72.6 % على وجود عوامل بيئية مرتبطة بالدور القيادي وتشير للعوامل التي تؤثر على الصحة النفسية للمشرفين والمشرفات في مكان العمل بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الموافقة، فنجد أن العبارة (يتفاعل المدير/ة بشكل إيجابي مع الانجازات ويحرص على تقدير الجهود المبدولة) حازت على الترتيب الأول بحصولها على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09) ومستوى استجابة (موافق)، تلتها في المرتبة الثانية العبارة (يطبق المدير/ة إجراءات الأمن والسلامة العامة) بمتوسط حسابي بلغ (4.03) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة (يحرص المدير/ة على توضيح الوصف الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ (3.98) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة العبارة (في ظل الإدارة الموجودة أنجز معظم متطلبات العمل اليومية بشكل جيد) بمتوسط حسابي بلغ (3.94) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة العبارة (يسعى المدير/ة لإيجاد بيئة عمل إيجابية وداعمة تشجع على التواصل المفتوح، والتعاون، والاحترام المتبادل) بمتوسط حسابي بلغ (3.93) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة السادسة العبارة (يقيم المدير/ة وفق الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.82) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة السابعة العبارة (يولي المدير/ة اهتماماً بالنمو المهني (التدريب والتطوير)) بمتوسط حسابي بلغ (3.79) ومستوى استجابة (موافق).

حازت على المرتبة الثامنة العبارة (يشارك المدير/ة المشرفين/ات في إعداد البرامج وبناء الخطط التطويرية) بمتوسط حسابي بلغ (3.72) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة التاسعة العبارة (يؤدي المدير/ة مرونة في إجراءات العمل (ساعات العمل، الإجازات)) بمتوسط حسابي بلغ (3.68) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة العاشرة العبارة (بيئة العمل تُشعري بالرضا والثقة في نفسي) بمتوسط حسابي بلغ (3.59) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة (يتفاعل المدير/ة مع المناسبات الاجتماعية للمشرفين / ات) بمتوسط حسابي بلغ (3.53) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة (بيئة العمل تراعي الجانب النفسي ولا تهمله) بمتوسط حسابي بلغ (3.51) ومستوى استجابة (موافق)، ثم جاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة (يديم المدير/ة تنظيم برامج توعوية حول الصحة النفسية في بيئة العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.35) ومستوى استجابة (محايد)، ثم جاءت في المرتبة الرابعة عشر العبارة (يعقد المدير/ة شراكات مع الجهات التي تعمل في مجال الصحة النفسية) بمتوسط حسابي بلغ (3.07) ومستوى استجابة (محايد)، ثم جاءت في المرتبة الخامسة عشر العبارة (يحرص المدير/ة على إجراء استطلاعات رأي دورية لقياس الرضا عن العمل) بمتوسط حسابي بلغ (3.04) ومستوى استجابة (محايد)، ثم جاءت في المرتبة السادسة عشر والأخيرة العبارة (يحرص المدير/ة على إجراء استطلاعات رأي لتحديد مصادر الإجهاد في العمل) بأقل متوسط حسابي بلغ (2.95) ومستوى استجابة (محايد).

ثالثاً: دراسة الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية.

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة وأسلوب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية، وذلك كما يلي:

جدول (10). نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي.

المحاور	العمل الحالي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (ت)	الدلالة الإحصائية
1/ العوامل النفسية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل	مشرف	168	3.94	0.73	0.655	0.513
	مشرفة	130	3.88	0.68		
2/ العوامل البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل	مشرف	168	3.66	0.81	0.761	0.447
	مشرفة	130	3.59	0.77		

الجدول (10) يوضح نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير العمل الحالي، وبمتابعة قيم الاختبار (ت) والدلالة الإحصائية نجدها جاءت أكبر

من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يمكن التوصل إلى أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو العوامل النفسية / البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل وفقاً لمتغير العمل الحالي، حيث بلغت قيم الاختبار (0.655) و (0.761) بدلالة إحصائية (0.513) و (0.447) على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

جدول (11). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
1/ العوامل النفسية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل	بين المجموعات	4.23	2	2.115	4.260	0.015
	داخل المجموعات	146.48	295	0.497		
	الكلية	150.71	297			
2/ العوامل البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل	بين المجموعات	7.14	2	3.568	5.878	0.003
	داخل المجموعات	179.05	295	0.607		
	الكلية	186.19	297			

الجدول (11). يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05) وتعني معنوية الفروق، وبالتالي يمكن التوصل إلى أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو العوامل النفسية / البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيم الاختبار (4.26) و (5.878) بدلالة إحصائية (0.015) و (0.003) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبإجراء اختبار المقارنات الثنائية البعدية: أقل فرق معنوي (LSD) تبين أن الفروق بين أفراد العينة بالمؤهل (بكالوريوس) و (دكتوراه) لصالح بكالوريوس بالمتوسط الحسابي الأعلى.

جدول (12). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
1/ العوامل النفسية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل	بين المجموعات	14.15	3	4.717	10.16	0.000
	داخل المجموعات	136.56	294	0.464		
	الكلية	150.71	297			
2/ العوامل البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل	بين المجموعات	41.82	3	13.940	28.39	0.000
	داخل المجموعات	144.37	294	0.491		
	الكلية	186.19	297			

الجدول (12). يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الاختبار (F) والدلالة الإحصائية نجدها

جاءت أقل من مستوى المعنوية (0.05) وتعني معنوية الفروق، وبالتالي يمكن التوصل إلى أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو العوامل النفسية / البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيم الاختبار (10.16) و (28.39) بدلالة إحصائية (0.000) و (0.000) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبإجراء اختبار المقارنات الثنائية البعدية: أقل فرق معنوي (LSD) تبين أن الفروق بين أفراد العينة بالخبرة (20 سنة فأكثر) وجميع فئات الخبرة الأقل من ذلك لصالح أفراد العينة بالخبرة (20 سنة فأكثر) بالمتوسط الحسابي الأعلى.

ملخص النتائج والتوصيات والمقترحات:

أولاً: ملخص بأهم النتائج:

- 1/ أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 78.2 % على وجود عوامل نفسية مرتبطة بالدور القيادي ونشير للعوامل التي تؤثر على الصحة النفسية للمشرفين والمشرفات في مكان العمل بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- 2/ أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون بنسبة 72.6 % على وجود عوامل بيئية مرتبطة بالدور القيادي ونشير للعوامل التي تؤثر على الصحة النفسية للمشرفين والمشرفات في مكان العمل بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.
- 3/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو العوامل النفسية / البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل وفقاً لمتغير العمل الحالي.
- 4/ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو العوامل النفسية / البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وقد تبين أن الفروق بين أفراد العينة بالمؤهل (بكالوريوس) و (دكتوراه) لصالح بكالوريوس بالمتوسط الحسابي الأعلى.
- 5/ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في متوسطات استجابات أفراد العينة نحو العوامل النفسية / البيئية المرتبطة بالدور القيادي وتؤثر على الصحة النفسية في بيئة العمل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وقد تبين أن الفروق بين أفراد العينة بالخبرة (20 سنة فأكثر) وجميع فئات الخبرة الأقل من ذلك لصالح أفراد العينة بالخبرة (20 سنة فأكثر) بالمتوسط الحسابي الأعلى.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ تخرج الدراسة بالتوصيات الآتية:
- 1- على الإدارة العامة للتعليم أن تقوم بتصميم وتفعيل برامج تدريبية وورش عمل للمشرفين والمشرفات حول أهمية الصحة النفسية في مكان العمل وكيفية التعامل مع الضغوط، وأيضاً إنشاء قنوات دعم نفسي سرية ومتاحة، مثل الاستشارات النفسية، لتقديم المساعدة عند الحاجة.
 - 2- تدريب المديرين على مهارات الاستماع الفعال والتعاطف، وتشجيعهم على بناء علاقات ثقة مع موظفيهم.
 - 3- وضع معايير واضحة للتعامل العادل والشفاف مع جميع الموظفين، وضمان تقدير جهودهم بشكل علني ومنتظم.
 - 4- مراجعة وتحديث الأوصاف الوظيفية بشكل دوري، وتقدم للمشرفين والمشرفات بوضوح لتجنب أي غموض.
 - 5- ضرورة عقد اجتماعات دورية بين المديرين وموظفيهم لمناقشة المهام، الأهداف، وأي تحديات قد تواجههم.

ثالثاً: إجراء دراسات مستقبلية:

- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل عوامل أخرى قد يكون لها تأثير، مثل نوع الإدارة التي يعملون بها، أو طبيعة مهامهم اليومية.
- إجراء دراسات نوعية من خلال المقابلات لفهم أعمق للتحديات التي تواجه المشرفين والمشرفات.



المراجع

1. البلوي، صالح. (2020). الصحة النفسية في بيئة العمل: تحديات وحلول، المملكة العربية السعودية: دار الرشيد للنشر والتوزيع.
2. الزهراني، نورة. (2020). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الصحة النفسية للموظفين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(3)، 50-65.
3. الزهيري، أميرة أحمد. (2021). أثر القيادة الخادمة في الرفاهية النفسية للعاملين: دراسة التأثير الوسيط في الثقة في القائد" التطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 4، مصر: جامعة الأزهر، كلية التجارة.
4. السبيعي، خالد. (2019). دور القيادة التربوية في بناء فرق عمل فعالة، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
5. الشريف، أحمد. (2021). الاحتراق الوظيفي بين المعلمين: الأسباب والآثار، المجلة العربية للدراسات التربوية والنفسية، 10(2)، 40-55.
6. عبدالرحمن، جهاد الحسين. (2023). دور القيادة النشطة في إدارة الأزمات: دراسة حالة في دائرة صحة النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، مج 71، ع 1، العراق: جامعة الكوفة.
7. عبدالمختار، محمد خضير. (2011). التفكير النمطي والإبداعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، مصر: جامعة القاهرة.
8. عبيدات، ذوقان. (2016). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الأردن: دار الفكر.
9. العتيبي، فهد. (2018). تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين في القطاع الحكومي، المجلة السعودية للإدارة العامة، 25(1)، 30-45.
10. العسيري، محمد. (2022). ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية، مجلة البحوث التربوية، 8(1)، 60-75.
11. الغامدي، سارة. (2020). العوامل المؤثرة في الصحة النفسية للموظفين في القطاع العام، المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 65-80.
12. محمد، إبراهيم عبدالفتاح. (2023). أثر العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية على جودة العمل والتفكير الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس، مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع 85، س 49، مصر: مركز بحوث الشرق الأوسط.
13. المطيري، عبدالله. (2019). البيئة التنظيمية وأثرها على الإنتاجية في القطاع التعليمي، مجلة الدراسات الإدارية، 30(2)، 85-99.
14. المطيري، محمد نوبان؛ والمطيري، حسن؛ والظفيري، حمدان؛ والمطيري، ناصر. (2022). الأمان الوظيفي وتأثيره على الصحة النفسية لدى منسوبي مديرية الشؤون الصحية بمحافظة حفر الباطن ومرافقها الصحية، مجلة العلوم التربوية، مج 5، ع 3، مصر: جامعة جنوب الوادي.
15. نوري، محمد عثمان. (2013). تصميم البحوث في العلوم الاجتماعية والسلوكية، جدة، المملكة العربية السعودية: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
16. كارين تي هالام، وناتاشا بوبوفيتش، وليلى كريمة. (2023). تحديد العناصر الرئيسية لأماكن العمل الآمنة نفسياً في أماكن الرعاية الصحية، مجلة علم الدماغ، مج 11، ع 13.
17. إدموندسون، إيمي سي. (1999).
18. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams Administrative Science Quarterly، 44(2)، 350-383 .
19. Bass, Bernard M., & Riggio, Ronald E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers .Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
20. Edmondson, Amy C. (2018). The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. John Wiley & Sons . John Wiley & Sons.



21. Edmondson, Amy C. (2019). Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. Jossey-Bass .Jossey-Bass.
22. Frazier, M. Lance, Fainshmidt, Stan, Klinger, Ross L., Pezeshkan, Amir, & Vracheva, Veselina. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and implications for theory and practice. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-162 .Wiley Periodicals, Inc.
23. Grant, Adam. (2021). Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. Viking .Viking.
24. International Labour Organization (ILO). (2022). Mental health at work: A global perspective. International Labour Organization .ILO.
25. Kahn, William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724 .Academy of Management.
26. Newman, Alexander, Donohue, Robyn, & Eva, Nathan. (2017). The role of psychological safety in facilitating voice behavior: A meta-analysis. *Journal of Management*, 43(1), 87-105.SAGE Publications.
27. Reuver, Lisa, van der Fels, Jelle, Boekhout, Rik, & van der Klink, Jac J. L. (2021). Psychological Safety and Mental Health at Work: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9037 . MDPI.
28. Schein, Edgar H., & Schein, Peter A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Jossey-Bass .Jossey-Bass.
29. Sonnentag, Sabine, & Frese, Michael. (2003). Psychological well-being at work: A meta-analysis of the relationship between work characteristics, personal resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 163-181 .American Psychological Association.
30. World Health Organization (WHO). (2022). Guidance on mental health at work. World Health Organization .WHO.
31. رؤية المملكة 2030. وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الرياض، المملكة العربية السعودية: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
32. المعجم العربي لمصطلحات الإدارة. (2019). بيروت، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
33. منظمة الصحة العالمية. (2001). التقرير العالمي عن الصحة: الصحة النفسية: فهم جديد، أمل جديد، جنيف، سويسرا: منظمة الصحة العالمية.
34. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقرير سنوي عن بيانات العمل في القطاع العام، الرياض، المملكة العربية السعودية: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
35. منظمة الصحة العالمية. (2020). Protecting and Promoting Mental Health in the Workplace: A Global Perspective. جنيف، سويسرا: منظمة الصحة العالمية.