



جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح  
المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في  
محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين

إعداد

كوكب شريف رضا آل سليم

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا  
في جامعة النجاح الوطنية في نابلس - فلسطين.

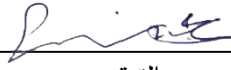
2023م

درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية  
لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة  
نظر المعلمين والمعلمات

إعداد

كوكب شريف رضا آل سليم

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2023/00/00م، وأجيزت.

  
التوقيع

  
التوقيع

  
التوقيع

أ. د. عبد محمد عساف

المشرف الرئيسي

أ. د. يوسف ذياب عواد

الممتحن الخارجي

د. محمود رمضان

الممتحن الداخلي

## الإهداء

إلى روح أبي الزكية الطاهرة

وإلى كل من تمسك بحلمه، وناضل وكافح ليثبت لكل من حوله أن الأمنيات ممكن أن تخرج من زنزانة

الوهم إلى أرض الحقيقة

إلى مهجة قلبي أُمي الغالية

إلى زوجي الغالي

إلى هديتي من الله أبناءى الثلاثة

إلى الفرحة التي تنسيني الهموم والأحزان وتعيد لي صباي وضحكاتي حفيدي الغالي "آدم"

أهديكم عملي وثمره جهودي لأثبت للقاصي والداني أنه لا بأس مع الحياة

وأنا محبة للحياة طالما أن للعمر بقية، ولكل مجتهد نصيب

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ أشرف الخلق وخاتم المرسلين

عندما يُطلب منا أن نقدم واجب الشكر والعرفان، فإننا نتوه بين الكلام، نبحث عن أصدقها، وأعمقها، لتعبر عن كل ما يدور بداخلنا من امتنان وشكر لكل من قدم يد العون والمساعدة في مسيرة حياتنا، ووقف معنا في كل محطة نعبثها لنصل إلى ما نطمح إليه، ولكن كل الكلمات تعجز عن وصف مدى تقديرنا لكل شخص كان له مرور في حياتنا سواء أكان إيجابياً فزاد من عزيمتنا وإيماننا بما نسعى إليه، أو حتى سلبياً فزاد من إصرارنا على التحدي

فالشكر كل الشكر لأمي الغالية التي وقفت ومازالت تقف بجانبني في سبيل أن تراني بأعلى المنازل والمقامات، والشكر لعائلتي الكريمة والكبيرة في حبها وعطائها، ولزميلاتي وزملائي في العمل، ولجامعة النجاح الوطنية التي احتضنتني سنوات دراستي ممثلة بالأساتذة الأفاضل الذين تشرفت بالتعرف إليهم خلال دراستي الجامعية لنيل شهادة الماجستير، وعلى رأسهم الأستاذ والدكتور الفاضل عبد عساف، صاحب الضحكة الطيبة، والذي زادني ثقة بقدراتي العلمية لأكون جديرة بنيل درجة الماجستير، كذلك أعضاء اللجنة التي أشرفت على مناقشة الرسالة، لكم مني كل الشكر والإمتنان

وأخيراً أشكر نفسي على إيماني بأحلامي والتي رأها البعض صعبة المنال، ولكن صبري وتحملي ويقيني بأن الله لن يخذل من يسعى في خير جعلني أصمم على الوصول لنهاية النفق، وأشاهد نور النصر والنجاح

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

### درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية لدي معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب: كوكب شريف رضا آل سليم

التوقيع: كوكب آل سليم

التاريخ: 2023/00/00

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء.....
د	شكر وتقدير.....
هـ	الإقرار.....
و	فهرس المحتويات.....
ح	فهرس الجداول.....
ك	فهرس الأشكال.....
ل	فهرس الملاحق.....
م	الملخص.....
1	الفصل الأول: أهمية الدراسة وخلفيتها.....
1	المقدمة.....
5	الخلفية النظرية.....
34	المبحث الثاني: الروح المعنوية.....
44	الدراسات السابقة.....
62	التعقيب على الدراسات السابقة.....
64	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:.....
66	مشكلة الدراسة.....
67	أسئلة الدراسة.....
68	أهداف الدراسة.....
68	أهمية الدراسة.....
69	فرضيات الدراسة.....
71	الفصل الثاني: المنهج والإجراءات.....
71	منهج الدراسة.....
71	مجتمع الدراسة وعينتها.....
71	أداة الدراسة.....
74	ثبات الأداة.....
74	إجراءات الدراسة.....
75	متغيرات الدراسة.....
76	المعالجات الإحصائية.....
77	الفصل الثالث: نتائج الدراسة.....

77	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
81	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
92	الفصل الرابع: مناقشة النتائج وأهم التوصيات
92	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
94	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
102	حدود أو محددات الدراسة
103	التوصيات والمقترحات
105	قائمة المصادر والمراجع العلمية
B	Abstract

## فهرس الجداول

- جدول (2): مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي .....72
- جدول (6): معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha لبيان الاتساق الداخلي للفقرات .....74
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة محور ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين بمجالاته (الجانب الإداري، والجانب الفني، والعلاقات الإنسانية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، ودعم المعلمين، ودعم الطلبة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي .....78
- جدول (9): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير الجنس .....81
- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية .....83
- جدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .....84
- جدول (14): نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير سنوات الخبرة .....85
- جدول (1): توزيع عينة الدراسة الخاصة بالاستبانة حسب متغيراتها الديموغرافية .....125
- جدول (3): مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين فقرات الممارسات القيادية لمدير/ة المدرسة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات القيادة .....125
- جدول (4): مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين: الممارسات القيادية لمدير/ة المدرسة والدرجة الكلية .....126
- جدول (5): مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والدرجة الكلية .....126

- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمحور مستوى الروح المعنوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين .....126
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية .....128
- جدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق فيدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....128
- جدول (15): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المديرية .....129
- جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المرحلة الدراسية للدرجة الكلية .....129
- جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق فيدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية .....130
- جدول (18): نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المرحلة التدريسية .....130
- جدول (19): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير الجنس .....131
- جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية .....131
- جدول (21): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق فيدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....131
- جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية .....131
- جدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق فيدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة .....132
- جدول (24): نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير سنوات الخبرة .....132

- جدول (25): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المديرية ..... 132
- جدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المرحلة التدريسية للدرجة الكلية ..... 132
- جدول (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق فيدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير المرحلة التدريسية ..... 133
- جدول (28): نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المرحلة التدريسية ..... 133
- جدول (29): مصفوفة بيرسون لدلالة العلاقة بين المتغيرات (Pearson Correlation Matrix) ... 133
- جدول (30): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي لممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس ..... 134

## فهرس الأشكال

- الشكل (1): تمثيل مفهوم القيادة ..... 8
- الشكل (2): نموذج الشبكة الإدارية ..... 18
- الشكل (3): السلوك القيادي ..... 20

## فهرس الملاحق

116 .....	ملحق (أ): الاستبانة قبل التعديل .....
121 .....	ملحق (ب): الإستبانة بعد التعديل .....
125 .....	ملحق (ج): الجداول .....

# درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات

إعداد

كوكب شريف رضا آل سليم

إشراف

أ. د. عبد محمد عساف

## الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية، والمرحلة الدراسية التي يدرسها المعلمون والمعلمات. ولتحقيق هدف الدراسة، وباستخدام المنهج الوصفي، تم تطوير استبانة تتكون من 74 فقرة تتوزع على سبعة محاور، وُزعت على عينة مقدارها 346 من المعلمين والمعلمات تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، وبعد جمع الاستبانات تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم قياس صدقها وثباتها.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة على سؤال الدراسة الرئيس حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس للقيادة المدرسية، كما أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعود لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والمديرية، في حين كان هناك فروق حسب متغير سنوات الخبرة لصالح أقل من خمس سنوات، والمرحلة الدراسية لصالح المرحلة الأساسية الدنيا، وكذلك وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين

ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

في ضوء نتائج الدراسة خرجت الباحثة بجملة من التوصيات من ضمنها توفير كل مايلزم لراحة المعلمين من إضاءة وتهوية جيدة، ومرافق مختلفة، وأدوات تناسب طبيعة عملهم، والاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين بالإضافة إلى عقد المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع باستخدام أدوات قياس مختلفة كالملاحظة والمقابلة، للتعرف بشكل أدق على العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لدى المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المدرسية، الروح المعنوية، معلمي ومعلمات المدارس الحكومية

## الفصل الأول

### أهمية الدراسة وخلفيتها

#### المقدمة:

يعتبر علم الإدارة من العلوم التي تحتم على الجميع دراسته، خاصة إذا كان مديراً أو موظفاً في إحدى المؤسسات، فنحن نحتاج الإدارة في جميع أمور حياتنا، كونها حجر الزاوية لأي منظمة أو مؤسسة في المجتمع، وسبب مهم من أسباب تطور وتقدم المجتمع أو تأخره، وتكمن أهمية الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تنظيم الموارد المتاحة، وتطوير أداء العاملين، ورفع كفاءتهم والمساهمة في التكيف مع متطلبات العمل للحد من إضاعة الوقت والمال والجهد؛ لذا أصبح لزاماً على المدير إدراك الفنون الإدارية لتحديد الموارد البشرية والمادية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعية لأي مؤسسة.

"تعني الإدارة تحقيق غرض معين، أو الوفاء بهدف محدد، ولقد اشتقت من الكلمة اللاتينية (Administration) التي تتكون من جزئين (AdTo) وتعني خدمة، و (Minister) وتعني الآخرين، ومنه فالإدارة تعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم. أما المعنى الاصطلاحي فهو نشاط اجتماعي موجه لتنفيذ سياسات معينة بغية تحقيق أهداف مرسومة" (البعداني، 2013، ص7).

تمثل الإدارة العلامة الفارقة والمسافة بين الدول النامية والدول المتقدمة حالياً، علماً بأن بعض الدول النامية تمتلك الموارد المالية والبشرية والثروات الطبيعية، ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف، وربما أهدرت ما تملكه من موارد، وفي الجانب الآخر فإن النجاح الذي عليه الدول المتقدمة يعود بشكل أساسي إلى وجود إدارة قديرة تعرف طبيعة مسؤولياتها والبيئة المحيطة (التويجري، 2013).

وإذا نظرنا للإدارة التربوية بمفهومها فإنها لا تختلف عن الإدارة بشكل عام، إلا أنها تطبق من منظور تربوي، فالإدارة التربوية مسؤولة عن العمل التربوي في المجتمع من خلال تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم

في المؤسسات الرسمية أوغير الرسمية وهو ما يجعل هناك اختلاف بينها وبين مفهوم الإدارة التعليمية والتي تعمل من خلال نظام تربوي رسمي فقط، وبالنسبة للإدارة المدرسية فهي المسؤولة عن تربية الأفراد وتنمية شخصياتهم داخل المدرسة فقط (بطاح والطعاني، 2016).

ولقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر، ففي السابق كانت تهدف لتسيير شؤون المدرسة من ناحية إدارية ولكنها الآن أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وكل ما له علاقة بالتلاميذ وهيئة التدريس، والمناهج وطرق التدريس والإشراف وتنظيم العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي فأصبح لابد من وجود إدارة مدرسية علمية حديثة متمثلة بمدير مدرسة يمثل السلوك القيادي الذي يتبعه عنصراً حيويًا في إدارة وتنظيم المدرسة لتحسين العملية التعليمية (عطوي، 2014).

والمدير القائد لايمارس قيادته من خلال إصدار الأوامر والقرارات فحسب، بل يحسن التواصل ويكثر منه، ويصغي للآخرين دون أن يتخلى عن مسؤولياته، ويسعى لتجسيد آراء الآخرين والإستفادة من مواهبهم وطاقاتهم لتكوين رؤية واحدة، والقيادة قد تكون أحياناً واضحة ولكن ليس على الدوام، وكما قال دوايت أيزنهاور\* "القيادة هي فن جعل الآخرين يفعلون شيئاً أنت تريده أن يُنجزه لأنه نفسه يريد أن يفعله" فالقيادة الحقيقيون يستخرجون من الآخرين أفضل ما لديهم" (هور، 2005).

إن القادة يحدثون تغييراً في المؤسسات والأفراد الذين هم قلب أي مؤسسة خاصة إذا كانت المؤسسة مدرسة، فالقائد العظيم يساعد كل فرد ليسير نحو الأفضل ليصبح أكثر فاعلية، وقيادة المدرسة تتضمن خلق البيئة التي ينمو فيها كل فرد ، بما في ذلك المعلمون والمدراء أنفسهم، فالقيادة لم تكن في يوم من الأيام عملاً سهلاً بل إن الشيء الأكثر صعوبة هو قيادة أولئك الأشخاص الذين نريد لهم أن يعلموا طلبتنا (هور، 2009/2005).

---

\*دوايت أيزنهاور (1890-1969) جنرال أمريكي وهو الرئيس الرابع والثلاثون للولايات المتحدة الأمريكية (1953-1961).

وإذا سألنا أنفسنا إلى أي مدى تلعب القيادة دوراً فيما إذا كانت المدرسة فعّالة أم غير فعّالة؟ وكم من التأثير الذي تحدثه المدرسة يعود للقيادة الظاهرة في هذه المدرسة؟

فإنه عند التأمل ملياً في التقاليد والمعتقدات المحيطة في القيادة يمكن إثبات أن القيادة أمر حيوي بالنسبة لفاعلية المدرسة، ونجاح العمل في نواحي عديدة متعلقة بالمدرسة، ويعتبر مدير المدرسة أكثر فرد أهمية ونفوذاً وتأثيراً في المدرسة، فقيادة المدير تحدد الطابع العام للمدرسة سواء كان في مناخ التدريس أو مستوى الاحتراف ومعنويات المعلمين ودرجة اهتمام الطلبة بما يمكن أن يصبحوا عليه (مارزانو وآخرون، 2005).

إن فاعلية القائد تتبع من خلال السلطة الممنوحة له، ومن خلال قبول المرؤوسين له، ولخصائصه الذاتية الفطرية كالذكاء والشجاعة والتواضع، وخصائصه الشخصية المكتسبة كالإيمان والعلم وضبط النفس، وخصائصه الاجتماعية كاللطف والعدل والعفو، والقائد الفعال يتميز كذلك بمجموعة من المهارات كال تفكير والتخطيط والابتكار والاتصال والاستماع واتخاذ القرارات وحل المشكلات (العدلوني، 2000).

وتتمثل عملية القيادة بالعنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم لتحقيق أهداف التنظيم، فالقيادة ليست من المميزات الشخصية للقائد ولكنها حصيلة لمركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف التنظيم؛ حيث أن الوظيفة الأساسية للقائد هي تحقيق التوافق والتجانس بين حاجات ورغبات مجموعته وإمكانيات واحتياجات التنظيم التابعين له، فالقائد الناجح لديه القدرة على كسب تعاون وتقاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً وتحقيقاً لأهدافهم الشخصية والقيادة لها تأثير مهم في روح العمال المعنوية وإنتاجيتهم، لذا كانت وما تزال موضع اهتمام الباحثين (السلمي، 1995).

إن الاختيار الصحيح للرؤساء أو القادة له كبير الأثر في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، لذا فإن القائد الذي يتمتع بصفات القيادة، ويتسم بالعدالة، ويمتلك قدرات شخصية عالية، ومتوافق في الناحية الانفعالية،

ويهتم بالعاملين وبقدرته على قيادة الآخرين سوف يرفع ذلك من الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاج. وحينما تكون القيادة قادرة على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة المرؤوسين في تجاوز العقبات التي يصادفونها في أعمالهم، وفي علاقاتهم مع الآخرين، ودفعهم إلى الأمام والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات سيؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية مما يساعدهم في تطوير إدائهم وتحقيق أهدافهم ويشعرهم بدورهم في العمل (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية، TVTC، 2020).

ومما تقدم يتضح أن القيادة المدرسية تحتاج لشخصية قيادية لا تدفع العاملين للعمل فقط بل تجذبهم للعمل بشوق وشغف وحماس، كما تتسم بخصائص فطرية ومكتسبة توجه السلوك والممارسات نحو علاقات إنسانية دافئة قائمة على احترام وتقدير المرؤوسين، لتحقيق الرؤية المستقبلية للنظام التربوي في الدولة بشكل عام والمدرسة بشكل خاص، وتنهض بالمجتمع وتزوده بالموارد البشرية القادرة على البناء والتطوير، فنجاح المدرسة يتوقف على كفاءة وفاعلية قيادتها التربوية، وبما أن المعلم هو المحرك الرئيسي للعملية التعليمية، لابد من التركيز على تطوير كفاءة المعلم وتنمية قدراته والذي يأتي من خلال توفير بيئة داعمة ومحفزة ترفع من روحه المعنوية، وتزيد من إقباله على العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة على أحسن وجه. واستناداً إلى ذلك جاءت هذه الدراسة للبحث في "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية لدي معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات".

## الخلفية النظرية

### المبحث الأول: القيادة التربوية

ظهرت تغيرات وتحديات جديدة أثرت على مختلف مجالات الحياة والتي تطلبت سياسات واستراتيجيات جديدة والتي من أهمها السياسات التربوية التي تسعى لإعداد مواطن قادر على التعامل مع هذه التحديات والتغيرات بشكل إيجابي وهادف وهو ما يتطلب وجود قيادات تربوية على قدر كبير من الكفاءة والمهارة لإدارة المؤسسات التعليمية (رجب، 2020).

تمثل القيادة أهم محاور العملية الإدارية، فهي تشكل مع التخطيط والتنظيم والرقابة ممارسة متكاملة تحقق للمنظمة النجاح، إذا تم اتقان جميع أبعادها، وهي تلعب الدور الرئيس في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، ومستوى أدائهم، فيؤدي ذلك لتحقيق الأهداف المرجوة (الحريبي وآخرون، 2010).

واعتبر مرسي (1986) القيادة ظاهرة اجتماعية لتنظيم العلاقات بين الأفراد في المجتمعات المختلفة، فإذا كان الفرد يتمتع بحرية الأخذ بزمام نفسه في التفكير والعمل، ولكنه من الصعب العيش بعيدا عن الآخرين، فهو بحاجة إلى جماعة ينتمي لها سواء على صعيد الأسرة أو المدرسة أو العمل أو مؤسسات المجتمع المختلفة، ولضمان نجاح وتقدم هذه الجماعات لابد من قائد ينظم مواردها البشرية والمادية، وتوجيهها لتحقيق أهدافها (مرسي، 1986).

ولقد كرم الإسلام القائد ووضعه في مكانة عالية في أكثر من آية كقوله تعالى: ﴿يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَذُودُوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ  
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ [النساء: 59].

وقوله تعالى: قوله تعالى: ﴿وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ آيَةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِعَايَتِنَا يُوقِنُونَ﴾ [السجدة:24].

ولقد قرر رسول الله صلى الله عليه وسلم ضرورة وجود قائد في قوله: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" (صحيح أبي داود).

والقيادة عملية نسبية، فقد لا تظهر في جميع المواقف، فهي مرتبطة بنمط الشخصية والقدرات التي يمتلكها الفرد، ولغهم أهمية القيادة في إدارة المؤسسات بشكل عام، وإدارة المدارس بشكل خاص، لا بد لنا من التعرف على مفهوم القيادة، وأهم خصائصها وسماتها وأنماطها والصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الناجح، والأدوار الملقاة على عاتقه للنجاح في تحقيق اهداف المؤسسة التعليمية (رجب، 2020).

وهناك عدة تعريفات لمفهوم القيادة حسب وجهة نظر المؤلفين والباحثين والخبراء نذكر بعضاً منها:

- "القيادة هي عملية التأثير على الآخرين، وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم على أكمل وجه وبطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، وهي فن يكتسب وينمى ويمارس من قبل أي شخص مؤهل لتحقيق غاية أو تنفيذ مهمة معينة، من خلال مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما بقصد حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق كل ما يصبو إليه الأفراد" (أبو عزام، 2020).

- "القيادة مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل" (أحمد، 2002، ص.89).

- "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم" (رجب، 2020، ص.14).

- "قدرة الفرد في التأثير على شخص من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (الويشي، 2013).
- "هي العنصر الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع بعض، ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤثراً في أي منظمة تعليمية، والتي بدورها تنعكس على فاعليتها" (الحربي، 2008، ص.17).
- "هي مجموعة من عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة يقوم بها قائد المؤسسة بتوجيه مرؤوسيه بالإقناع والحث والتأثير والتعاون والعلاقات الطيبة، لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وكفاءة" (أبو الكشك، 2006، ص.36).

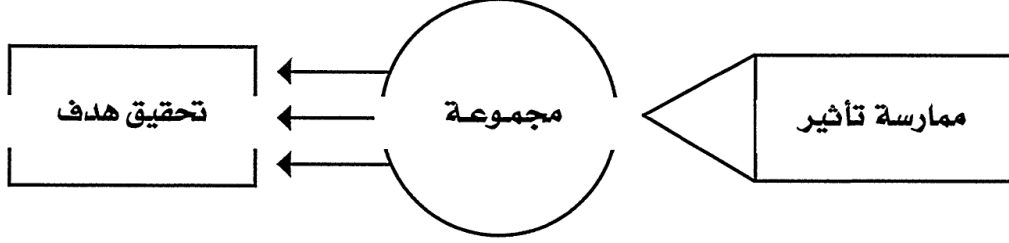
ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن الإشارة إلى أن القيادة تشتمل على العناصر الآتية:

- 1- القائد: الذي يؤثر، ويوجه، ويقرر.
- 2- الجماعة: أو الأتباع أو المرؤوسون وهي موضوع تأثير القائد، وصاحبة الأهداف المشتركة المطلوب تحقيقها.
- 3- الأهداف: وهي ما يتفق عليه بين أفراد الجماعة، وغالباً ما يكون تعبيراً عن آمال الجماعة، وطموحاتها من خلال القائد.
- 4- التأثير: أي قدرة القائد على إثارة الجماعة، ودفعها، وإلهامها لكي تبذل أقصى ما تستطيع لإنجاز الأهداف المطلوبة (بطاح، الطعاني، 2016، ص.74).

ويمكن تمثيل مفهوم القيادة من خلال الشكل الآتي:

### الشكل (1)

تمثيل مفهوم القيادة



يتضح مما سبق، أن القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فمن الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة، أن يكون على دراية بقدرات واستعدادات من يعملون بمعيته وأن يتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل الذي يجعلهم على قناعة وثقة عالية في قيادته لهم. والعمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين، ولكنهما ملتقيان، فالقائد يؤثر في أتباعه ويتأثر بهم، مما يؤدي إلى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم (أدم، 2014).

وهناك بعض المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم القيادة كالإدارة والرئاسة والزعامة، مع وجود فوارق في الممارسات والأساليب التي يتبعها القائد والمدير والرئيس والزعيم، فعند مقارنة القيادة بالإدارة نجد أن المدير يقوم بالعمل بطريقة صحيحة، بينما القائد يعمل الصحيح، والمدير يهتم بتحقيق السياسة، بينما القائد يشكّل السياسة، والمدير يفكر بالأشياء بنظرة محدودة، أما القائد لديه نظرة واسعة للأمور، وعند المقارنة بين القائد والرئيس، فإن القائد مبدع وبارع في وضع الخطة والرؤية وتنفيذها، ويبث روح الحماسة والتحفيز في موظفيه وزملائه ويتواصل مع الآخرين بشكل فعال، ويتغلب على المشاكل بمرونة ويسر، كما أنه يهتم بالجانب الإنساني، لذا يحبه الجميع، ويحبون العمل معه. أما الرئيس فله إيمان بقدرته ويتعامل مع أتباعه بأن طاعته واجبة، وأهم أساليب قيادته الردع والعقاب، وشرس في تعامله مع المخالفات، ودائماً يرى أنه على صواب (أحمد، 2002).

وبالنسبة للمقارنة بين الزعامة والقيادة فإن الزعيم يتمتع بخصال كاريزمية تمكنه من التأثير على تابعيه لتحقيق الأهداف عن طيب خاطر، ورضى من جانبهم ولديه القدرة على إقناعهم بتنفيذ ما يطلب منهم دون النظر لمنطق أو مبرر. ومن خلال عرض المفاهيم المتداخلة مع القيادة فإننا نستخلص أن القيادة مفهوم جامع وشامل، والقائد الناجح يحتوي المفاهيم الثلاثة جميعها، فالقيادة عملية ديناميكية حية تقوم بأدوار مختلفة (رجب، 2020).

ويمكن تطبيق ما سبق على القيادة التربوية التي يمكن تعريفها بأنها "قيادة القوى العاملة في العملية التعليمية، في مؤسسة تعليمية، وتوجهها نحو تحقيق الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، ورفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها" (مطاوع، 2003).

### أهمية القيادة التربوية

تبرز أهمية القيادة التربوية بسبب مكانة العنصر البشري المهمة بين العناصر الإنتاجية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فسلوك الفرد المتقلب والظروف المحيطة التي تتغير باستمرار تؤدي لتغير السياسات، مما يفرض على المؤسسة توفير قيادة سليمة وحكيمة توفر الحد الأدنى من الجهود البشرية اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم لتحقيق أهدافها، فالقدرة على القيادة عملة نادرة لا يمتاز بها إلا القلائل من أفراد المجتمع (الويشي، 2013).

ويرى كثير من رجال الفكر الإداري بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وتكمن أهميتها في دورها في جعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية، وأداة محركة لتحقيق أهدافها، فهي تقوم في الجانب التنظيمي للإدارة على تنظيم الجهود المشتركة للأفراد، وفي الجانب الإنساني فهي تؤثر على السلوك الإنساني للعاملين، أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة فهي تعمل على توجيه النشاطات واستغلالها بما يضمن تعزيز التعاون بين العاملين والمؤسسة (حلاق، 2020).

وتبرز أهمية القيادة التربوية في كونها المسؤولة عن ترجمة خطط المدرسة وتصوراتها، وآمالها المستقبلية إلى واقع، أي تحقيق الأهداف، والمسؤولة أيضا عن تعزيز الإيجابيات، وتقليل السلبيات في المؤسسة، وتعنى بضبط الأمور والسيطرة على مشكلات العمل فيها، وهي مكلفة بتأهيل وتدريب ورعاية أفراد الجماعة باعتبارهم الرأسمال الأهم، كما أنها مطالبة بمواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المدرسة بأفضل صورة ممكن الوصول إليها (بطاح، والطعاني، 2016).

إن القيادة التربوية تستطيع تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، من خلال توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية، فبدون القيادة يفقد التخطيط والرقابة والتنظيم تأثيرها في تحقيق الأهداف، كذلك سيكون من الصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة المباشرة وغير المباشرة للوصول للأهداف، كما أن تصرفات القائد وسلوكه تحفز الأفراد وتدفعهم لتحقيقها (حلاق، 2020).

### خصائص القيادة التربوية

للقيادة التربوية خصائص مميزة فهي تختلف من حيث نوعيتها المتباينة، فتقوم على علاقات تفاعلية بين القائد وأتباعه في مختلف التنظيمات، وعناصرها متعددة الأدوار فهي تعتمد على أهمية سلوك القائد، وتعدد أدواره، ويعرف طبيعة توقعات رد فعل عمله، ومرونته حسب المواقف القيادية، ويعتبر التعاون خاصية هامة للقيادات، فالقيادة عملية تنظيمية توجد داخل بنائات وتنظيمات لها بنائاتها المعقدة، والقيادات تمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز، فهي تعد عملية معقدة تحدد داخل إطار نظامي وتخضع لقواعد وقوانين محددة وعبر قنوات الاتصال الشرعية (رشوان، 2010).

وذكر دحماني (2013) خصائص القيادة التربوية فيما يلي:

1- الاستمرارية: وتتلخص في كونها سلسلة من الأنشطة المتشابهة والمستمرة والمحقة لأهداف العملية التربوية، وكونها مستمرة لكون الأهداف والوسائل متغيرة ومتجددة.

2- **التكامل:** فهي تتصل بكل ما يتعلق بالتلاميذ، والعاملين في الحقل التربوي، والمناهج، والجوانب البشرية، والمادية.

3- **الترابط:** ويقصد بذلك مختلف العمليات التي تتداخل لتحديد النتائج النهائية لأي عمل داخل المؤسسة التربوية مثل التخطيط والتنظيم، والتنسيق، والتقويم، وغيرها من العمليات المتداخلة بغية تحسين المردود التربوي. (ص. 255)

كما أورد أحمد (2012) أهم خصائص القيادة التربوية بالآتي:

- 1- نضوج علمي يتناسب مع نوع المرحلة التي سيكون القائد مسؤولاً عن توجيهها والإشراف عليها.
- 2- نضوج مهني يعتمد على أساس من علم النفس وبصيرة تربوية وفهم واضح لاتجاهات وقيم وأهداف المجتمع.
- 3- نضوج قومي من خلال الإيمان بالوطن، وأهدافه ومتطلباته، واتجاهاته.
- 4- المبادأة بالإصلاح والتطوير والابتكار، والتجديد.
- 5- التعاون مع المنفذين على قدم المساواة.
- 6- التمتع بعقلية علمية وأسلوب علمي في التفكير وبنظرة موضوعية للأشخاص والأمور.
- 7- السيطرة الذاتية، ضبط النفس.
- 8- الطلاقة في الحديث، لأن عمله يتطلب منه أن يتصرف كمعلم وقائد.
- 9- الكفاءة في إدارة الوقت.

#### **المهارات القيادية لمدير المدرسة:**

تهدف القيادة التربوية إلى توجيه سلوك العاملين في المؤسسة التعليمية من خلال العمل الجماعي، لبناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وبناء علاقات إنسانية بين أفرادها والتأثير فيهم وتشجيعهم، وتدريبهم لاكتساب مهارات مطلوبة لينفذوا ما يطلب منهم على أكمل وجه (أبو عزام، 2020).

والتربويون يرون أن القائد الكفاء من يمتلك مهارات تؤهله ليكون قائداً تربوياً ناجحاً والتي يمكن حصرها فيما يلي:

### 1- المهارات الذاتية **Personal Skills**

وتشمل السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية القائد كالسمات الشخصية والقدرات العقلية والتي من أهمها الذكاء والمبادأة والابتكار وضبط النفس. فلا يكون سريع الغضب؛ بل يتسم بالصبر والالتزان ويدرس الأمور بعناية، وهي تتطلب اللياقة البدنية، والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية، حتى يكون قادراً على إشاعة الحيوية والنشاط للعاملين معه، والشعور بالمسؤولية والثقة بالنفس (السعود وحسنين، 2016).

### 2- المهارات الفنية **Technical Skills**

ويقصد بها مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية في معالجة المواقف المختلفة، وهي تحتاج قدراً من المعارف والحقائق العلمية والعملية، كالتخطيط وتفويض السلطة وتوزيع الواجبات والمهام، وإقامة شبكة اتصالات فعالة، واتخاذ القرارات، وهو ما يحتم على القائد أن يحرص على مبدأ التعليم الذاتي والانخراط بدورات تدريبية تكسبه مثل تلك المهارات التي ترتبط بالجانب العلمي في الإدارة (آدم، 2014).

### 3- المهارة الإنسانية **Human Skills**

وهي فن التعاون مع البشر، وتعتبر ركيزة الإدارة التربوية، التي تتطلب التعامل المستمر مع الناس على كافة مستوياتهم، سواء داخل المدرسة من معلمين وطلبة وعاملين، أو على مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته، فيكون حريصاً على الاطلاع على الطابع البشرية وكيفية التعامل معها وتوجيه العلاقات الإنسانية بطريق محددة ومدروسة لتفعيل العملية التربوية، وهو يتطلب منه أن يكون قادراً على بناء علاقات اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه، وفهم مشاعرهم ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم، وتلبية طلباتهم، مما يتيح لهم المجال للإبداع والابتكار، وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها (السعود، وحسنين، 2016).

#### 4- المهارات الإدراكية Conceptual Skills

ويطلق عليها أيضاً المهارات الفكرية، وهي تتعلق بمدى كفاءة القائد التربوي في إنتاج الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتوصل لحلول لها، وقدرته في التصور والنظرة إلى التربية في إطارها العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة دراسية أو مادة دراسية، وربط أي إجراء متعلق بالإدارة أو التنظيم أو التوجيه وترتيب الأولويات، أو تطوير المنهج أو هيئة العاملين وبين الأهداف التربوية المنشودة، والتي تمنحه القوة لعلاج الأمور واتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي على التأثير على العاملين، ويخلق شعوراً بالثقة في أنفسهم، مما يتيح الفرصة للقائد التربوي على ممارسة وظيفته بالشكل الأفضل (الفاضل، 2009).

وتكمن أهمية المهارات الأربعة في أنها تساعد القادة التربويين على أداء دورهم بجودة عالية، وتضفي صفة الواقعية على قراراتهم وقابلة للنجاح، ومن الملاحظ وجود تداخل بين هذه المهارات، فالمهارات الإدراكية تحمل في جوانبها شيئاً من المهارات الفنية وبعض المهارات الإنسانية، ولكن يمكن القول أنّ المهارات الفنية تحتل مكان الصدارة عند الإداريين على المستوى الإجرائي (السعود، والحسين، 2016).

#### نظريات القيادة التربوية

تهدف الإدارة في أي نظام إلى توجيه وتنظيم العاملين، لتحقيق أهداف النظام، وذلك من خلال التركيز على المجهود العلمي والعملية، وعلى الأفكار والنظريات، فالنظرية في الإدارة التعليمية أمر ضروري تساعد على تفهم مختلف المواقف التربوية، وهي وسيلة لتحسين العملية الإدارية، ولقد بدأ الاهتمام بصياغة النظريات في الإدارة بشكل عام في الثلاثينات من القرن العشرين، أما الاهتمام بنظريات الإدارة التعليمية بدأ في النصف الثاني من القرن العشرين، وتعتبر النظرية في مجال العلوم الإنسانية خاصة في مجال العلوم التربوية والتي تتميز بتغيرات مستمرة في المواقف والمدخلات والعمليات تختلف عن النظرية في العلوم العلمية التي تتعامل مع عالم مادي ثابت نسبياً، لذا يتوجب على المنتظرين توخي الحذر والتعمق

والاستبصار، حيث تعتبر القيادة التربوية ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثرها غموضاً (عطوي، 2014).

لقد شغلت القيادة الجنس البشري منذ زمن طويل، فصدر الكثير من الآراء حولها للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، فظهرت العديد من النظريات، وتداخلت نظريات الإدارة التربوية مع نظريات القيادة ونظريات الإدارة عموماً بشكلٍ كبير، والتي صنفت كالاتي:

### أولاً: النظريات التقليدية

#### 1- نظرية الرجل العظيم

وهي تعدّ من أقدم النظريات التي فسرت القيادة على أسس وراثية ولا يمكن ان تكتسب بالممارسة والتدريب، وهي تقوم على أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن القائد يولد ولا يصنع، وهي صفة تختص بها بعض العائلات وهناك القليل من يملك سمات شخصية تؤهله لأن يكون قائداً، وقدرات تجعله يسيطر على الآخرين، يأترون بأمره، ومثال على ذلك رؤساء الدول وزعمائها، ويرى أصحاب هذه النظرية أن القائد قادر على إحداث تغييرات جوهرية في المجتمع، وهو يؤثر على الجماعة ويتحكم بمصيرها ويحركها نحو تحقيق الأهداف، ولكنه قد ينجح أو يفشل، ويرجع ذلك إلى ظروف الجماعة أو الرجل العظيم نفسه (رشوان، 2010).

ففي بعض الحالات قد يعجز القائد بسبب بعض الظروف عن تحقيق أي تقدم لجماعته بالرغم من نجاحه في دفع نفس الجماعة في بعض الحالات، وقد لا يستطيع قيادة جماعات أخرى، مما يقلل من صدق هذه النظرية، ومن أوائل الدعاة لهذه النظرية فرانسيس جالتون (Francis Galton) (عطوي، 2014).

وهناك من انتقد تلك النظرية باعتبارها ترى أن القيادة صفة وراثية إلا أنه إلى الآن لم يثبت أن القيادة موجودة في الشريط الوراثي لدي بعض الناس، وغير موجودة لدى الأخرى، فهي ليست جيناً من الجينات أو سمة من السمات، كما أن المفاهيم الخاطئة والمعتقدات الزائفة التي أبعدت الناس عن التفكير بأن

يتعلموا القيادة ويكونوا قادة، كخرافة الموهبة أو القوة أو المنصب أو الفطرة، وهو ما أثبتته الأستاذ في جامعة فلوريدا ك. أندروس أريكسون (K. Anders Ericsson) وزملائه في الدراسات والأبحاث التي قاموا بها على مدار ثلاثين عاماً، وأن الفرد قادر على امتلاك المهارات والقدرات التي تؤهله ليكون قائداً ناجحاً من خلال تعلمها وتطويرها (كوزيس، وبوزنر، ترجمة الحربي، 2019).

## 2- نظرية السمات

ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم، وتأثير المدرسة السلوكية والتي أكدت على التعلم والخبرة، فركز بعض العلماء في تفسيرهم للقيادة على دراسة شخصية القائد وما يمتلكه من سمات وخصائص كالسمات الجسمية المتمثلة بالحيوية والنشاط، والبنية القوية، والسمات العقلية والمعرفية: كالذكاء، وبعد النظر، والطلاقة اللفظية، والسمات الانفعالية: كالثبات والنضج الانفعالي، والثقة بالنفس، والسمات الاجتماعية كالقدرة على التعامل مع الآخرين، وكسب حبه واحترامهم، والانصاف، وبت روح التعاون، وأخيراً سمات عامة: كحسن المظهر، واحترام الوقت، والأمانة، والتواضع، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية، وحسن السمعة (الفاضل، 2010).

وكان من بين من أيد هذه النظرية العالم رالف ستوجديل (R.stogdill)، حيث قام بتقييم خمس عشرة دراسة ميدانية عن السمات القيادية أجريت على قادة في مؤسسات مختلفة في طبيعتها وأهدافها، وخرج بمجموعة من السمات والخصائص التي اشترك بها القادة، والعالم سيسيل جود (C.goode) والذي توصل في دراساته إلى أن هناك سمات معينة ضرورية لمن يريد أن يصبح قائداً ناجحاً، والعالم جاك تايلور والذي توصل لمجموعة من الخصائص والسمات للقيادة منها: القدرة العقلية، ومهارة الاتصال والتواصل، والقدرة على تحفيز المرؤوسين، والقدرة على التخطيط والتصور والتنظيم، وحل النزاعات (أبو الكشك، 2006).

## ثانياً: النظريات السلوكية

قامت هذه النظريات بدراسة القيادة من خلال تحليل الأساليب القيادية التي يتبعها القائد وعلاقتها بإنجاز العمل من قبل المرؤوسين، والتي أظهرت وجود تفاوت في الإنجاز نتيجة اتباع سلوكيات قيادية مختلفة، ولقد ركزت على دراسة سلوك القائد أثناء ممارسته لعمله، وليس على سماته وصفاته، حيث ميزت بين محورين أساسيين في السلوك القيادي وهما:

- المحور الأول: يهتم بالإنتاج وهيكلية العمل وتنظيمه

- المحور الثاني: يهتم بالعاملين ورفاهيتهم واحتياجاتهم.

والمنهج السلوكي في دراسة القيادة يقترح نمطاً فعالاً في معظم المواقف الإدارية، إلا أنه على الصعيد العملي لم يثبت نجاحه في معظم المواقف (آل ناجي، 2016).

ومن بين النظريات السلوكية ما يلي:

### 1- نظرية البعدين اندرو هالبن (Andrew Halpin)

وترتكز النظرية على بعدين:

البعد الأول يهتم ببنية التنظيم وتحقيق أهدافه، وإنجاز مهامه.

البعد الثاني يهتم بالعاملين وحاجاتهم وعلاقاتهم، وغرس روح الثقة والاحترام بينهم.

ومن هذين البعدين ظهرت أربعة أنماط قيادية هي:

أ. قيادة الفريق ويلاحظ فيها اهتمام عالٍ في الإنتاج وفي بناء العلاقات الإنسانية

ب. قيادة متسلطة تهتم في الإنتاج بدرجة عالية، ولكن العلاقات الإنسانية تكون منخفضة

ج. قيادة إنسانية تهتم بالعلاقات الإنسانية ولكن اهتمامها بالإنتاج منخفض

د. قيادة ضعيفة اهتمامها بالإنتاج والعلاقات الإنسانية منخفض

ويعتبر هذا النموذج أن أكثر الأنماط السابقة فاعلية هو نمط قيادة الفريق، والذي يهتم بالإنتاجية وبالعلاقات الإنسانية معاً وعلى درجة عالية، إلا أن رجال الفكر الإداري غير مقتنعين بأنه يوجد نمط واحد مناسب لجميع الظروف والمواقف (حلاق، 2020).

## 2- نظرية الأبعاد الثلاثة

طور هذه النظرية ردن (Redden)، ولقد حدد أربعة أساليب قيادية من خلال الأبعاد الثلاثة السابقة وهي كالآتي:

- 1- القيادي المنفصل والذي يكون اهتمامه بالمهمة والعلاقات قليل
  - 2- القيادي المتصل الذي يهتم بالعلاقات ولا يهتم بالمهمة
  - 3- القيادي المتقاني والذي يهتم بدرجة عالية بالمهمة ولكنه لا يهتم بالعلاقات
  - 4- القيادي المتكامل الذي يحرص على الاهتمام بالمهمة والعلاقات معاً
- ويرى ردن أن المواقف تتطلب أساليب قيادية مختلفة وأن فاعلية أي أسلوب تعتمد على الموقف والذي يتأثر بعدة عوامل كالمناخ النفسي في النظام، والعلاقات مع الرؤساء والتابعين والتقنية المستخدمة في التنفيذ، فالقائد يجب أن يمتلك أساليب سلوكية مختلفة ليكون فاعلاً في مواقف متنوعة (أبو ناصر، 2008).

## 3- نظرية ليكرت (Likert)

لقد وجد ليكرت أن المدراء أصحاب الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ، وكان اهتمامهم بالأفراد أكثر فاستنتج أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل، حيث حدد أربعة أنظمة للقيادة هي:

- 1- نظام استغلالي مركزي بدرجة عالية، يتبع فيه القائد طرق التخويف والإكراه في الإدارة، وتكون ثقته بمرؤوسيه قليلة

2- نظام مركزي نفعي يشبه النظام الأول ولكنه أقل مركزية، يشارك مرؤوسيه باتخاذ القرارات ولكن تحت إشرافه ورقابته

3- نظام استشاري تزداد فيه ثقة القائد بمرؤوسيه ويستفيد من أفكارهم وآرائهم

4- نظام جماعي مشارك تكون فيه ثقة القائد بمرؤوسيه مطلقة (الويشي، 2013).

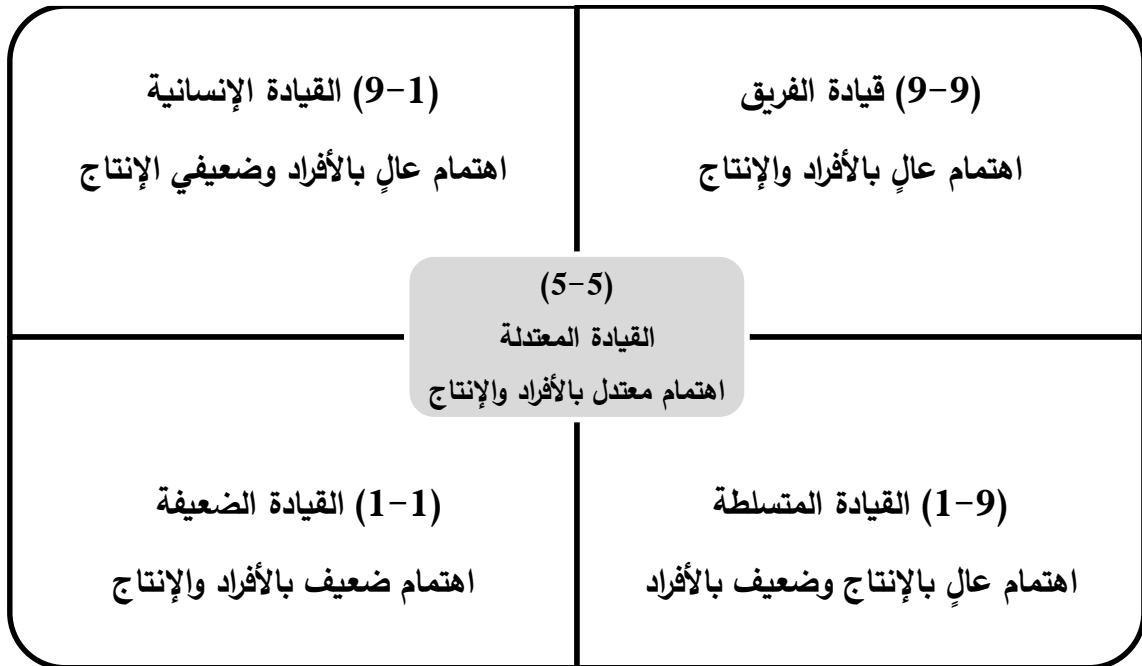
#### 4- نظرية الشبكة الإدارية

ويرى أصحاب هذه النظرية أن التغيرات الجوهرية في المجتمع تتأثر بالقائد الذي يمتلك شخصية قوية، فهو القادر على صنع الظروف المحيطة به ويشكلها كما يشاء، ويتحكم بمصير أمتة، حيث قام بليك وماوتون (Blake & Mouton) بتطوير هذه النظرية وهي من أكثر نظريات القيادة معرفة، والتي انصبّ فيها اهتمام القائد على الأفراد والإنتاج (الحربي، 2008، ص.61).

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (2)

#### الشكل (2)

نموذج الشبكة الإدارية



ويلاحظ أن الرقم الأول يمثل درجة الاهتمام بالإنتاج، والرقم الثاني يمثل درجة الاهتمام بالعنصر البشري، وتم تحديد أساليب القيادة الإدارية على النحو التالي:

- (1-1) قيادة لا تهتم بالإنتاج، وتدعو لبذل كل جهد ممكن لإنجاز العمل، لتحافظ على البقاء في المنشأة ويطلق عليها الإدارة المنهكة
- (1-9) قيادة تهتم بالعنصر البشري بدرجة كبيرة، حيث تركز على تلبية احتياجات الأفراد وخلق جو من الود والألفة دون الاهتمام بالإنتاج، ويطلق عليها إدارة الترفيه.
- (5-5) وهي قيادة توازن بين اهتمامها بالإنتاج والعنصر البشري لتحقيق المطلوب فقط.
- (1-9) قيادة تركز على السلطة ومفهوم الطاعة لرفع الإنتاج دون الاهتمام بالعنصر البشري.
- (9-9) قيادة توفر علاقات وثيقة بين العاملين وتمتية روح الفريق، وتهتم بدرجة كبيرة بالإنتاج والعنصر البشري، وذلك من منطلق أن روح الفريق تساعد على الوصول لهدف مشترك يوفر علاقات تتسم بالثقة والاحترام وبالتالي ترتفع الكفاءة ويزداد الإنتاج (فيليه وعبد المجيد، 2005).

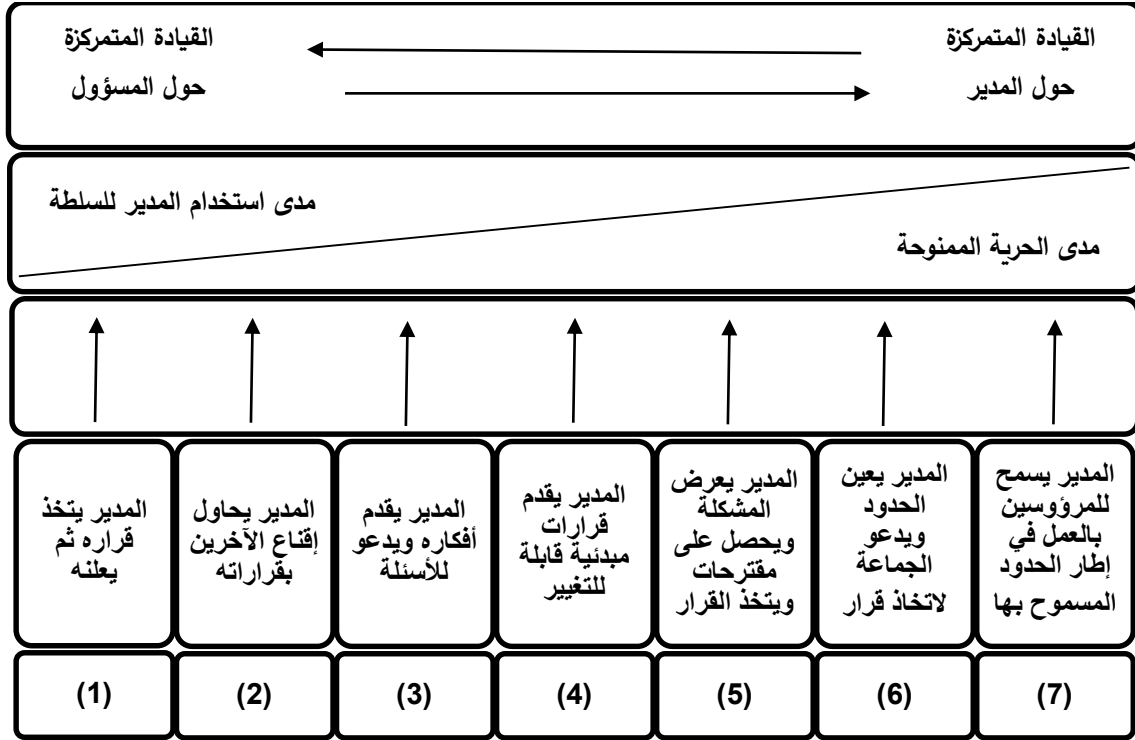
## 5- نظرية الاحتمالات

وتشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد يستخدم في كل الأوقات، بل يجب أن يتلاءم السلوك القيادي مع كل موقف ليكون فعالاً، ويراعي قدرات القائد والعاملين والهدف المراد تحقيقه، فلا يكون ديكتاتورياً أو ديمقراطياً في كل المواقف، فالقائد عليه أن يكون مرناً في الأسلوب القيادي الذي يتبعه (الحربي، 2008).

ولقد حدد تاننباوم وشميدت (Tannenbaum & Schmidt) السلوك القيادي والذي يرتبط بدرجة السلطة التي يمارسها، ومقدار الحرية التي يعطيها لمؤوسيه، للوصول إلى قرارات كما هو موضح بالشكل (3)

### الشكل (3)

#### السلوك القيادي



ومن خلال الشكل السابق نلاحظ سبع أنماط سلوكية مختلفة، تبدأ بأقصى درجات السيطرة والرقابة، وتنتهي

بالتنازل عن أكبر قدر من تفويض السلطات للمرؤوسين وهي كما أوضحها مرسى (1986) كالآتي:

1- يقوم المدير بتحليل المشكلة ويختار بنفسه من بين البدائل التي خرج بها، ثم ينقل قراره لمرؤوسيه لتنفيذه، دون أن يكون لهم دور مباشر في اتخاذ القرار.

2- يحدد المدير المشكلة ويصل إلى قرار بنفسه، وبعدها يحاول إقناع مرؤوسيه بقبول قراره.

3- يصل المدير لقرار ويبحث عن تأييد لأفكاره، ويعطي مرؤوسيه فرصة لطرح الأسئلة للحصول على شرح وافٍ لأفكاره، للكشف عن كل ما يدعم قراره.

4- يبادر المدير في تحديد المشكلة ويشخصها لأخذ قرار مبدئي قابل للنقاش، مع الاحتفاظ بحق اتخاذ القرار النهائي لنفسه.

5- يواجه المدير الجماعة بعد أن يضع حلاً للمشكلة التي حددها، ولكنه يتيح لمرؤوسيه فرصة اقتراح حلول للاستفادة من خبراتهم في وضع عدة بدائل ليختار المدير الحل الأمثل.

6- بعد أن يحدد المدير المشكلة ويعين الحدود التي يتم اتخاذ القرار في إطارها، يترك للجماعة حرية اتخاذ القرار المناسب.

7- تقوم الجماعة بالتعرف على المشكلة، وتشخيصها، ووضع بدائل، ثم اختيار الحل المناسب للمشكلة، في إطار حدود يفرضها المدير باعتباره أحد أعضاء الفريق فقط دون تدخل من جانبه في اتخاذ القرار.

### ثالثاً: النظريات الموقفية

تقوم هذه النظرية على أساس لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا توفرت عوامل وظروف في البيئة المحيطة تتعلق بالموقف الذي يكون فيه، فظهور القائد لا يتوقف على سماته الشخصية التي يمتلكها، فيمكن له أن يشغل منصباً قيادياً في موقف معين، ولكنه لا يصلح أن يكون قائداً في موقف آخر (المغربي، 2016).

ومن النظريات الموقفية مايلي:

#### 1- نظرية فيدلر (Fiedler) في القيادة

من وجهة نظر فيدلر لا يوجد هناك أسلوب قيادي ينجح في المواقف المختلفة، فعلى القائد اتباع أساليب قيادية مختلفة تتناسب وكل موقف، وذلك لضمان نجاح فاعلية القيادة، والقائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له ظروف تسمح له باستخدام مهاراته وإمكاناته القيادية، وتحقق تطلعاته، ويرى فيدلر أن هناك ثلاث عوامل لإيجاد الظروف المواتية للقيادة الموقفية وهي:

- العلاقات بين القائد والجماعة

- طبيعة المهمة التي يتصدى لها القائد

- توافر عوامل القوة لدى القائد التي تمنحه القدرة على أن يعاقب أو يثيب

وبالرغم من تميز هذه النظرية بالديمقراطية، إلا أنه تم نقدها بسبب مبالغتها في الاعتماد على الموقف، والذي يجعل من الممكن أن يكون معظم الناس قادة إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها

(عطوي، 2014).

ولقد طور فيدلر (Fiedler) هذه النظرية في الفترة (1951-1967) من خلال دراسته للعلاقات بين الجماعات، وشرح كيفية تأثير عوامل الموقف على القيادة، ومدى تأثير القائد على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة، واعتمدت نظريته على عنصرين الموقف القيادي ونمط القيادة، حيث افترض في نظريته الآتي:

1- في المواقف الصعبة: تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين، والعمل غير واضحة، والقائد لا يمتلك أي سلطة، ويكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

2- في المواقف السهلة والمواتية: تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين حسنة، والعمل واضح، والقائد يمتلك سلطات واسعة، ويكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

3- في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة: تكون العلاقة بين القائد والمرؤوسين عادية، والعمل متوسط الصعوبة، والقائد يمتلك قدر متوسط من السلطة، ونمط القيادة المهتم بالمرؤوسين فعالاً.

والقائد -عند فيدلر (Fiedler)- يختار النمط القيادي المناسب للموقف، فالقائد الذي يهتم بالعمل يحدد النمط الأوتوقراطي، بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية يفضل النمط الديمقراطي (رشوان، 2010).

## 2- نظرية المسار أو الهدف

طور العالم روبرت هاوس (R. J. House) "1971" هذه النظرية والتي دعمها العديد من الباحثين ولاقت قبولاً عندهم، حيث ركزت على دور القائد في مساعدة مرؤوسيه على تحديد أهدافهم وتوافقها مع أهداف الجماعة، ورسم المسارات التي تؤدي لتحقيق هذه الأهداف، وهناك أربعة سلوكيات يمارسها القائد بهذا الخصوص، فقد يكون موجهاً، أو داعماً أو مشاركاً، أو يركز على الإنجاز، وأوضحت النظرية أن الظروف البيئية المحيطة بالموقف، والخصائص الشخصية للمرؤوسين تحددان أي الأنماط القيادية أكثر فاعلية (حلاق، 2020).

تساعد نظرية (المسار-الهدف) القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار، وحجم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وعليه فهناك ثلاث أنماط يعتمدها القائد في اتخاذ قراراته: قرار السلطة، وقرار استشاري، وقرار المجموعة، وذلك باختيار أحد البدائل التالية:

- 1- يقرر لوحده ثم يعلن قراره للمجموعة وهو ما يسمى قرار السلطة
- 2- يتشاور مع بعض المرؤوسين بشكل منفرد للاستفادة من اقتراحاتهم
- 3- يقوم بمشاركة المجموعة ويستمع لآرائهم ومقترحاتهم حول المشكلات المطروحة
- 4- يسهل عملية مناقشة المشكلة ليتسنى للمجموعة كافة اتخاذ القرار.
- 5- يقوم بتفويض صلاحية اتخاذ القرار إلى المجموعة لتتخذ القرار (الداهري، 2015).

#### رابعاً: النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي)

قامت النظرية التفاعلية بدمج نظريتي السمات والموقفية، حيث وثقت وجمعت بين النظريتين مع إضافة بعد جديد ألا وهو سمات وخصائص المرؤوسين، والمتغيرات المحيطة، ولقد عرفها مؤيدوها بأنها "عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها بأبعاد ثلاثة وهي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، وسمات ومتطلبات المرؤوسين"، ويعتبر توماس جوردون من مؤيديها والذي رأى أنه يجب أن تتوفر سمات عامة لأي قائد، وسمات خاصة للقائد مرتبطة بموقف معين، ومن بين السمات العامة: الذكاء والقدرة على تكوين العلاقات مع الآخرين والتعبير عن الهدف والاتزان العاطفي والمساواة والعدالة في التعامل مع المرؤوسين، أما السمات الخاصة فقد يتطلب من القائد أن يمتلك فصاحة اللسان والقدرة على جذب الجماهير واستثارتهم بكلامه، وحسن التحكم بصوته (أبو الكشك، 2006).

وتقوم النظرية التفاعلية على مبدأ التفاعل و التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية (القائد وإمكانياته ونشاطه في الجماعة، والأتباع واحتياجاتهم ومشكلاتهم، والجماعة نفسها وعلاقاتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته)، فدور القائد هنا يركز على التفاعل مع العاملين والتعرف على

مشاكلهم وحاجاتهم، والظروف المحيطة بموقف معين، وتوثيق الصلة معهم للحصول على تعاونهم لتحقيق أهداف الجماعة، ومن إيجابيات هذه النظرية أنها تعمل على تحليل خصائص القيادة بواقعية، فهي تربط نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق أهداف العاملين وإشباع احتياجاتهم، ومدى إدراك العاملين بأنه الأصلح للقيام بدور القائد، كما أنها لم تتكرر النظريتان السابقتان، بل سعت للتوفيق والجمع بينهما (أبو عزام، 2020).

#### خامساً: النظرية الوظيفية

ظهرت هذه النظرية في الآونة الأخيرة، وهي تشير إلى أن القيادة تقوم على مبدأ التفاعل الوظيفي بين الظروف الموقفية وبين الصفات الشخصية والبيئة المحيطة بها، فمتطلبات الموقف هي ما تحدد سمات القائد، والمهارات اللازمة لممارسة دوره كقائد، فهي تأخذ بالاعتبار كل المتغيرات اللازمة في القيادة سواء في بناء الجماعة وخصائصها، أو شخصية القائد، أو المواقف وما يرافقها من ظروف بيئية، فدور القائد يتمحور حول مساعدة الجماعة على تحقيق الأهداف من خلال تنظيم العمل وتوزيع الوظائف القيادية، والتي يمكن توزيعها على نطاق واسع، أو حصرها في فرد واحد هو القائد نفسه (الفاضل، 2010).

#### اتجاهات حديثة في القيادة التربوية

إن المداخل الموقفية للقيادة والتي ركزت على طبيعة المرؤوسين وأساليب القيادة وخصائص الموقف فتحت الباب أمام الحديث عن بديل للأسلوب القيادي المرتبط بشخصية القائد، وهو مجموعة متغيرات موقفية تجعل من الأسلوب القيادي غير ضروري وزائد، ويصبح سلوك القائد مرتبط بهذه المتغيرات، وأصبحت هذه التوجهات تمثل إطاراً عاماً حديثاً لدراسة القيادة (الداهري، 2015).

ومن هذه التوجهات:

## 1- نظرية القيادة التبادلية

تقوم النظرية على مبدأ التبادل بين القائد والأتباع من خلال توضيح المطلوب من المرؤوسين، والتعاطف معهم، فيقدم القائد التبادلي الدعم للمرؤوسين بشروط أو ينتهج قانون الترغيب والترهيب، ويركز على تحسين الرضا الوظيفي، ويتبع أسلوب الإدارة بالاستفتاء والتدخل عند الضرورة،

ويتصف بالديمقراطية، إلا أنه لا يقدر على تقديم الحوافز الإيجابية، ولا يستطيع القيام بالتقييم الجيد بسبب ضغوط العمل (العجمي، 2013).

يعرّف (Ogbonna & Odumeru) القيادة التبادلية بأنها، النمط القيادي الذي يركز على الإشراف والتنظيم والأداء الجماعي، ويشجع القائد على الامتثال السلوكي من خلال المكافآت والعقوبات. وتكون العلاقة بين القائد والأفراد قائمة على فكرة تبادل منافع ووعود مشتركة، لتحقيق أهداف المدرسة، فهي تعتمد على بعدين رئيسيين: البعد الأول المكافأة الموقفية حيث يحدد القائد للمرؤوسين المهام المطلوب إنجازها، ثم يتم مكافأتهم أو معاقبتهم على ما تم إنجازها، والبعد الثاني الإدارة بالاستثناء فيتدخل القائد عند خروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية، ومن أهم مميزاتها هو الحصول على النتائج بسرعة، ولكن هذه النتائج لا تحدث تغيير حقيقي على أداء المدرسة لأنها لا تدعم إحداث التغيير والإصلاح التعليمي والتربوي على المدى الطويل، بسبب تركيزها على الجوانب القنية والإدارية فقط (الناصر، 2022).

## 2- القيادة التحويلية

تقوم نظرية القيادة التحويلية على أساس أن القيادة الفاعلة يجب أن تكون لديها رؤية لعمل المؤسسة وتهتم برضا العاملين وإحداث التغيير وتحفيز العاملين على التعلم باعتبار القائد ملهما لهم في حل المشكلات، من خلال محفزات غير اعتيادية ترفع من روحهم المعنوية، وتثير تفكيرهم لإيجاد علاجات إبداعية للمشكلات، فيشعروا بالثقة والولاء والاحترام لقائدهم، ويمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها قدرة القائد على

إيصال رؤية ورسالة المؤسسة بوضوح، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء ثقة واحترام متبادلين لتحقيق أهداف المؤسسة"، وهي تسعى للتغيير والتطوير الدائمين، فرضا العاملين وتحقيق أداء فعال يرتبط بأسلوب القيادة التحويلية أكثر مما يرتبط بالقيادة التبادلية، وبالرغم من الاعتقاد بأن الأسلوبين يكملان بعضهما، إلا أن نجاح المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز أفكارهم وإبداعاتهم، والسعي للتغيير لتطوير المؤسسة (حلاق، 2020).

### الأنماط القيادية

يختلف الأفراد في ممارساتهم الإدارية نتيجة اجتهاداتهم الفردية وخبراتهم الشخصية، وطباعهم الاجتماعية، وإذا كانت القيادة تقوم على التفاعل بين القائد وأفراد الجماعة، فإن الوسائل المستخدمة في هذا التفاعل تكون نتاج أساليب وأنماط مختلفة للقيادة والتي ترتبط بسلوك القائد وتصرفاته في إدارة المدرسة، والتي تختلف باختلاف المتغيرات التي تؤثر على عمل القادة والمتمثلة في: صفات وخصائص القائد، وطبيعة العمل والمهمة الموكلة للعاملين، وصفات وخصائص العاملين، والبيئة والظروف المحيطة (العجمي، 2013).

يقصد بالنمط اصطلاحا: الطريقة أو المذهب أو الأسلوب الذي يميز الفرد أو الجماعة، وعند الحديث عن أنماط القيادة، فهو يقصد به الطريقة التي يتصرف بها القائد بما يتاح له من صلاحيات للتفاعل مع الآخرين، وتم تعريفها بأنها ما يتخذه القائد من إجراءات، وما يصدره من تعليمات، ينجزها الآخرون حسب توجيهاته (أحمد، 2002).

هناك تصنيفات كثيرة للقيادة، ولعل من أقدمها تصنيف العالم الألماني صاحب نظرية البيروقراطية ماكس فيبر الذي رأى أنها تنقسم إلى ثلاث أقسام بحسب أسلوب القيادة هي:

### 1- القيادة التقليدية Traditional Style

وتقوم على أساس أنه يمكن أن يقوم بدور القائد شخص ما، دون أن تكون هذه التوقعات مبنية على إطار نظري أو فكري معين، وهو يكثر في الدول النامية والمجتمعات الزراعية، وتقتصر مهمة القائد على إبقاء الوضع على ما هو عليه دون تغيير، من خلال ممارسة الضغوط على التابعين.

### 2- القيادة الجذابة Charismatic Style

ويتميز القائد بشخصية محبوبة وجذابة، وهو يعتمد على الصفات الشخصية واعتقاد التابعين أنه لا يخطئ وإنما الظروف المحيطة به قد تجعله يخطئ.

### 3- القيادة العقلانية Rational Style

والقائد التربوي هنا يستمد سلطته من الصلاحيات الممنوحة له بسبب مركزه وهمه الوحيد تطبيق اللوائح والقوانين التي تحدد علاقته مع مرؤوسيه، مستغلاً كل فرصة لتذكيرهم بأنه صاحب القرار الوحيد (الداهري)، (2015).

وهناك تصنيف أكثر شهرة وانتشاراً لأنماط القيادة والتي صنّفت من حيث مركز اتخاذ القرارات نوجزها بما يلي:

### 1- القيادة الأوتوقراطية وهي تنقسم إلى ثلاثة أشكال رئيسية:

أ. الأوتوقراطي العنيف والمنتشدد الذي يستخدم التأثيرات السلبية كالتخويف والعقاب بدرجة كبيرة، وتكون أوامره صارمة وعلى المرؤوسين أن يلتزموا بها.

ب. الأوتوقراطي الخير الذي يستخدم الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية كالثناء والإطراء والعقاب الخفيف لضمان ولاء مرؤوسيه في تنفيذ ما يتخذ من قرارات.

ج. الأوتوقراطي المناور الذي يوحي للمرؤوسين بأنهم اشتركوا في صنع القرار، ولكن في حقيقة الأمر هو من اتخذ القرار (الرشايدة، 2009، ص.127).

والقيادة الأوتوقراطية تتميز بما يلي:

- 1- مناخ تسلطي مبني على الاستبداد.
- 2- قائد يعمل على تحديد السياسات، ويقوم بإصدار الأوامر،.
- 3- أتباع ينفذون بأدنى حد من الاختيار.
- 4- إذا ترك القائد القيادة لسبب أو لآخر فإنه يترك فراغاً.
- 5- يمتاز سلوك المؤسسة بأنه سلوك سلبي يُشعر المرؤوسين بالتقصير ويعمل على انخفاض الروح المعنوية لديهم (بطاح والطعاني، 2016).

ويمكن تحديد دور القائد التربوي الأوتوقراطي من خلال الممارسات الآتية:

- يقوم بكافة الأعمال الإدارية التي تظهره كمدير مدرسة ذو سلطة عالية.
- يتعامل مع المعلمين من خلال النشرات والتعليمات المكتوبة، ويحرص على توقيعهم.
- يمرر التعليمات والتوجيهات من خلال الإشراف التربوي.
- يلتقي بالمعلمين في اجتماعات رسمية بمواعيد محددة.
- يكون حريص على البقاء في مكتبه، ويستدعي المعلمين والطلبة عندما يحتاج لهم.
- يتحدث إلى المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بشكل رسمي يؤكد فيه على أنه هو المسؤول.
- يبني القائد علاقات ضعيفة بين الأفراد والجماعات حتى لا تنشأ تكتلات ضده (أبو عزام، 2020).

## 2- القيادة الديمقراطية

وأهم ما يميز القائد التربوي الديمقراطي هو إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، ولا ينفرد بصنع القرارات، بل يعتبر نفسه عضواً كباقي أعضاء المؤسسة شارك في التخطيط والتنفيذ وإنجاز الأهداف المشتركة، ويتعامل معهم كمنسق لأعضاء منظمته وليس كرئيس لها، ويستمتع لمقترحاتهم وآرائهم (شلمي وخضر، 2003).

ومن أهم الممارسات التي يقوم بها القائد التربوي الديمقراطي ما يلي:

- التشاور في اتخاذ القرارات ووضع السياسات ورسم الخطط وتحديد الأهداف.
- احترام المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- اشباع حاجات المرؤوسين والتأكيد على التعاون بينهم.
- بناء علاقات إنسانية واستخدام الحوافز التشجيعية للمساهمة في رفع المعنويات.
- زيادة إمكانات الأفراد وقدراتهم وإظهار مهاراتهم الشخصية والابتكارية في حل المشكلات للعمل على زيادة الإنتاجية، وتسيير العمل بشكل منتظم بوجود القائد أم لا (أسعد، 2005، ص.128).

## 3- القيادة الترسلية (التسيبية)

تكون القيادة هنا كأنها غير موجودة، فهذا النمط من القيادة يعطي كامل الحرية للعاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، ويقنصر دوره على تزويد العاملين بالمعلومات دون أن يكون له سيطرة أو رقابة عليهم، فيتصرف كلٌّ حسب الطريقة التي يختارها مما يؤجج الصراعات والتنافسات البغيضة ونشوء التكتلات والتحزبات بين العاملين (الحربي، 2008).

ومن مميزات النمط الترسلية فقدان كل مقومات القيادة الفعالة، وانخفاض رضا المرؤوسين بسبب التساهل والتهاون وعدم الحسم، وهو ما يثبّط همهم خاصة ذوي الدافعية، لعدم وجود تفرقة بين العامل المتكاسل والعامل المجتهد، وهو أقل الأنماط إنتاجية، لأنه يؤدي إلى التسبب وعدم الإخلاص في العمل واثقانه،

وانتشار الفوضى في المؤسسة حيث يترك الحبل على الغارب دون أن يكون هناك موجه أو رقيب، فيفقد المرؤوسين الثقة بأنفسهم لنقص الخبرات لديهم في مجال عملهم لوجود قائد سلبي لا ينمي القيم والاتجاهات لديهم، ولا يهتم بتطويرهم مهنيًا، فيصبحوا غير مبالين أو منتمين للمؤسسة (أبو الكشك، 2006).

ولقد صنّف بعض علماء الإدارة الأنماط القيادية إلى تصنيفات مختلفة منها:

- أنماط قيادية من حيث الفاعلية في الأداء إلى قيادة متفانية تهتم بالعمل، وقيادة مرتبطة تهتم بالعلاقات الإنسانية، وقيادة متكاملة تهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية معاً، وقيادة منفصلة لا تهتم بالعمل أو العلاقات الإنسانية.
- أنماط قيادية من حيث إثارة دافعية المرؤوسين للعمل، فإما أن تكون قيادة إيجابية، أو قيادة سلبية.
- أنماط من وجهة نظر رجال القانون، من حيث مركز إصدار القرار إلى قيادة مركزية، أو قيادة لامركزية (الفاضل، 2010).
- أنماط من حيث الهيكل التنظيمي والتي قد تكون قيادة رسمية، يكتسب فيها القائد سلطته من المنصب الذي يتولاه فيقوم بعملية التوجيه والإرشاد وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات، وقيادة غير رسمية، يمارس فيها أفراد من الجماعة مهام قيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي، باعتبار أنهم أقدر على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها، والتأثير عليها، بحكم قربهم من هذه الجماعة (المغربي، 1995).

### صفات القائد التربوي

على القائد التربوي أن يتحلى بصفات تجعله يقوم بقيادة الجماعة للوصول إلى ما هو أحسن، وهي مجموعة خصائص فكرية ونفسية وجسدية تمكنه من ممارسة مهامه بكفاءة، ولخصها آدم (2014) كالآتي:

- 1- بنية جسدية سليمة تؤهله ليكون قادراً على العمل بانتظام لساعات طويلة.
- 2- التحلي بمظهر شخصي لائق، يوحى بالثقة بالنفس، ويمنحه الهيبة والاحترام.

- 3- النضج الانفعالي الذي يجعله يسيطر على نفسه في حالة الرضا أو الغضب، وضبط النفس ومواجهة الأمور بثبات، دون التحيز أو التحامل على البعض نتيجة الحماس الزائد أو الأحكام المسبقة.
- 4- التركيز والذكاء في اتخاذ القرارات، فالذاكرة القوية والعقلية المتقدمة يساعدان على استنباط الحلول المناسبة فيمختلف المواقف.
- 5- القدرة على الإقناع، من خلال النظرة الثاقبة للأمور، والانتباه على العمل والعاملين، واللباقة في الحديث والتعامل مع الآخرين، والرقي الفكري والثقافي.
- 6- المبادرة الشجاعة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والتقيّد في التنفيذ.
- 7- الصفات الإنسانية، كالاهتمام برغبات وطموحات العاملين، والتعامل معهم بإنصاف، والصدق والأمانة والإخلاص.
- 8- القدرة على حل المشكلات من خلال الخبرات المتراكمة التي تمكن القائد من التشخيص والتحليل.
- 9- والقائد الناجح لا يسمح المحسوبيات والوساطات في تقويم الآخرين، فهو يعطي كل ذي حق حقه وفقاً لمعايير الأداء والكفاءة.

وذكر الشيخ (2010) صفات للقائد التربوي على النحو التالي:

- تقوم شخصية القائد على الإيمان الذي يجعل منه شخصاً متزناً بعيداً عن الشبهات.
- اتخاذ القرارات بشكل موضوعي، دون أن تسيطر الميول الشخصية على توجهاته وقراراته، على أن تكون قراراته حاسمة.
- الوسطية والاعتدال في حسم الأمور.
- اتباع أساليب علمية في وضع الخطط الإدارية، وتحقيق أهداف متميزة.
- الابتكار والإبداع في حل مشكلات العمل، مع القدرة على تحمل المخاطر.
- الانتماء للوطن والمجتمع والعمل من أجل ذلك (ص.92).

كما أضاف عرفة (2012) صفات أخرى من ضمنها الطاقة والنشاط والرغبة في العمل، والتضحية لتحقيق الصالح العام، ومهارات الاتصال والتخاطب وقوة التعبير، والحكمة، والتمييز بين المهم وغير المهم، والشعور بأهمية الرسالة وإيمانه بقدرته على القيادة وحبه للعمل كقائد.

وبالرغم من صعوبة توفر كل هذه الصفات في شخص واحد، ولكن الواقع العملي أثبت أنه يمكن اكتساب هذه الصفات مع وجود الدافع من قبل الشخص وتوفر الظروف الملائمة، وخطة مناسبة تسير في جدول زمني وطرق وأساليب مناسبة.

### وظائف القيادة المدرسية

تم تعريف القيادة التربوية في مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي عام 1995 بأنها "قيادة القوى العاملة في العملية التربوية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية، من خلال تفاعل اجتماعي يحافظ على تماسك الجماعة ويرفع مستوى الأداء"، ومن هذا المنطلق تم تحديد وظائف القائد التربوي كما أوردها طشطوش (2008) بما يلي:

- التخطيط للعملية التربوية وللأهداف التربوية سواء كانت قريبة المدى أو بعيدة المدى مع الحرص على أن تكون واقعية وقابلة للتحقق.
- وضع سياسة تعليمية بالاستعانة بسياسات ومصادر السلطات الأعلى ومصادر أعضاء الجماعة من خلال ما تفوضه له السلطة العليا والجماعة نفسها بأمانة وإخلاص.
- الخبرة الإدارية التربوية والتي تظهر في سلوكه.
- الحكم والوساطة في الخلافات والصراعات بين أفراد الجماعة.
- الثواب والعقاب للمحافظة على النظام والانضباط.
- المحافظة على إقامة علاقات بين أفراد الجماعة تبنى على الود والتعاون.
- تنسيق الأدوار ووظائف الأفراد وحسن توزيعها لتجنب الصراع بين الأدوار.

- حراسة معايير السلوك التربوي في ضوء التعاليم الدينية والقوانين واللوائح.
- المحافظة على العادات و التقاليد الخاصة بالجماعة والاستعانة بالقوى التي تقرب الأفراد للجماعة.

## المبحث الثاني: الروح المعنوية

تبرز شخصية المنظمة أو المؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد فيها، وهو يشير إلى كل ما يحيط العامل من ظروف داخلية وخارجية تؤثر في سلوكه واتجاهاته نحو المؤسسة أو المنظمة أثناء عمله، وتحدد مستوى أدائه ورضاه، ويعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي تداولتها الدراسات الإدارية منتصف القرن العشرين، فالبعض يعتبره خاصية من خصائص المنظمات الإدارية أو المؤسسات التعليمية، والبعض الآخر يتعامل مع هذا المفهوم تبعاً لتصورات العاملين، أو من خلال العلاقات والتفاعلات التي تقوم بين الأفراد والمنظمة، فهو يضم العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين كطبيعة الهيكل التنظيمي المتبع داخل المنظمة، ونمط القيادة، وبيئة العمل والحوافز، والوسائل المتبعة في تنمية الموارد البشرية، ومدى التفاعل الحاصل بين هذه العوامل لتحديد مستوى أداء المؤسسة (فيليه، وعبد المجيد، 2005).

وتعتبر العلاقات الإنسانية عنصر مهم في المدرسة لنجاحها في تأدية وظائفها، وتحقيق أهدافها، من خلال توفير الصحة النفسية والانسجام والتعاون بين العاملين فيها، فالعلاقات الإنسانية تحقق تماسك الجماعة الداخلية وسلامة بنائها، ورفع الوعي بينهم بأهمية دورهم التربوي في المجتمع، وتزيد من كفاءتهم الإنتاجية، وحل مشكلات التلاميذ التربوية والانفعالية، ورفع الروح المعنوية بينهم، ومن ثم توفير الجو النفسي الإيجابي لصالح العمل داخل المدرسة (طه، 2014).

وهناك العديد من المدراء ممن تأثر إلى حد كبير بأهمية الروح المعنوية بين العاملين كعنصر مهم من عناصر التحفيز، فهم يرون أن الروح المعنوية العالية للعاملين لا تقل أهمية عن إعطائهم أجور عالية، لذا كان هناك الحاجة لتطوير أسس وتجارب تسعى لاكتشاف مشاعر العاملين وردود أفعالهم وتفسيرها، وتقلل من ردود الأفعال السلبية وترفع الروح المعنوية (فيليه، وعبد المجيد، 2005).

## تعريف الروح المعنوية:

لقد عرف "جورون ألبرت" الروح المعنوية العالية على أنها "توجهات الفرد نحو العمل الجماعي"، فهو يرى أن الروح المعنوية تكون عالية إذا كان للفرد معتقدات وقيم ثابتة تجعل الحياة مهمة بالنسبة له، وتكسبه طاقة وثقة لمواجهة المستقبل، وأن تتفق القيم التي يتحلى بها بقيم الجماعة التي ينتمي لها، وإذا أردنا أن نعرف الروح المعنوية في العمل فإنها ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الفرد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعتريه مزيد من الإجهاد والتعب، والذي يهيئ الفرد ويجعله يقبل بحماس على التعاون"، كما تعرف على "أنها الروح السائدة بين الأفراد الذين يشكلون جماعة معينة في جهة العمل، والتي تتميز في الثقة بالجماعة وإيمان الفرد بدوره، وبإخلاصه وولائه لها وعمله من أجل تحقيق الأهداف" (TVTC, 2020).

إنّ تعبير الروح المعنوية يدل في حد ذاته على حالة غير ملموسة ويحيطها الغموض من كل جانب، ومن العسير وضع تعريف شامل لها، ويمكن القول أنّ الروح المعنوية شعور متصل بالروح والحماسة، وإذا استخدم المصطلح بالنسبة للعاملين، فإنّه يشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، كما عرفت بأنّها "التزام أدبي من قبل الفرد ببذل الجهد اللازم لتأييد سياسات المؤسسة وتحقيق أهدافها"، وهي حالة ذهنية من شأنها أن تجعل الأهداف الشخصية للأفراد والجماعات تابعة لأهداف المؤسسة، وهي شعور الفرد بقبوله عضواً في الجماعة (شليبي، وخضر، 2003).

وعرفها أيضا شفيق (1999)، بأنها "حالة ذهنية ونفسية وعصبية لأفراد المجموعة، والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم، وتؤثر فيها، وتحدد رغبتهم في التعاون، وقدرتهم على الإنتاج"، وهي بمعنى آخر محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الإنسان (ص.104).

وذكر الداهري (2015)، في كتابه تعريفاً للروح المعنوية، "بأنها المزاج السائد أو الروح السائدة في الفرد أو الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالاطمئنان في الجماعة، وبتقنة الفرد في دوره في الجماعة، وبالإستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة" (ص.15).

ويتضح لنا مما سبق وجود علاقة وطيدة بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية، كذلك وجود تأثير واضح على الإنتاجية في العمل بفعل الروح المعنوية للعاملين، فهي تزداد عندما تكون الروح المعنوية عالية، وتقل عندما تكون الروح المعنوية منخفضة، ومدير المدرسة كرجل إدارة عليه أن تتوفر فيه مهارة التعامل مع العاملين معه في الميدان لرفع روحهم المعنوية (طه، 2014).

ولقد ذكر القاسم (2001) أهم الأمور التي تساعد على تحقيق ذلك فيما يلي:

- 1- توفير ظروف العمل داخل المدرسة كالنظافة، والتهوية الجيدة، ودورات مياه نظيفة، وغرفة خاصة لراحة المعلمين.
- 2- اتباع أسلوب إداري وإشرافي متقن وإشراك العاملين في الإدارة.
- 3- التعامل مع كافة العاملين بشكل عادل من حيث الجزاءات والمكافآت والترقيات وتوزيع المسؤوليات.
- 4- إشعار العاملين بأنهم أصحاب المؤسسة وتقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 5- تهيئة مناخ إداري جيد من قبل الإداريين والمشرفين، والحرص على بناء العلاقات الإنسانية.
- 6- توفير قنوات اتصال وتواصل فعالة داخل المؤسسة وخارجها.
- 7- التعرف على اتجاهات العاملين وحاجاتهم ومناقشتهم وتقبل اقتراحاتهم، والمشاركة في معالجة قضاياهم ومشكلاتهم.
- 8- الاقتداء بنظام الديمقراطية، بحيث يتم توزيع السلطة والمسؤولية على كافة أعضاء الجماعة .

## مستويات الروح المعنوية:

للروح المعنوية ثلاث مستويات أساسية هي:

- المستوى الأول: العلاقة بين العامل وعمله، فقط تكون العلاقة سلبية بسبب مشكلة ما، مما يعمل على خفض الروح المعنوية والعكس صحيح.
- المستوى الثاني: العلاقة بين العامل وزملائه، فكلما ساد جو من التعاون والتفاهم بين العاملين، وأحس العامل بالطمأنينة والألفة ساعد ذلك على رفع الروح المعنوية، كما أن مكانة العامل وشعبيته بين زملائه والتفاهم بين أفراد الجماعة يؤثر أيضا على روحه المعنوية.
- المستوى الثالث: العلاقة بين العامل وإدارته، فإذا كانت علاقة جيدة تقوم على الاحترام المتبادل، فإن العامل سيشعر بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة، وبالتالي ترتفع روحه المعنوية، فينعكس بشكل إيجابي على الإنتاج، والعكس صحيح (TVTC, 2020).

ولقد قام طه (2014) بتقسيم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين إلى أربع نماذج بحسب تأثيرها على الإنتاجية والمعنوية كالاتي:

- 1- رئيس ومرؤوس متفاهمان = إنتاجية عالية ومعنوية مرتفعة.
- 2- رئيس متفهم ومرؤوس غير متفهم = إنتاجية منخفضة ومعنوية مرتفعة.
- 3- رئيس غير متفهم ومرؤوس متفهم = إنتاجية عالية ومعنوية منخفضة.
- 4- رئيس غير متفهم ومرؤوس غير متفهم = إنتاجية منخفضة ومعنوية منخفضة. (ص110)

ولا شك أن معدلات الإنتاج تتأثر بمعنويات العامل، ورضائه عن عمله، إذ تعد الروح المعنوية محور أساسي للكفاية الإنتاجية، فهي تساعد على زيادة الإنتاج بجودة عالية دون بذل الكثير من الجهد والتعب، فبدون الروح المعنوية لن يكون هناك إنتاج جيد للمؤسسة، ولن يستطيع العاملين تحقيق الراحة النفسية

المنشودة في بيئة العمل، فمستوى الروح المعنوية يعد حصلة عدد من العوامل الفيزيائية والاجتماعية، والسيكولوجية، وكل ما يرتبط بالعمل (القاسم، 2001).

إن تحديد العلاقة بين الإنتاجية وبين الروح المعنوية أمر ليس باليسير، فهناك عوامل متداخلة تتفاعل وتؤثر في اتجاه ودرجة العلاقة، فقد تؤثر الروح المعنوية على الإنتاجية، كما أنه يمكن أن تؤثر الإنتاجية على الروح المعنوية، فكلما ارتفعت إنتاجية العامل زادت المكافآت، مما يزيد شعور العامل بالرضا فيرفع من روحه المعنوية، كما أن العلاقة بينهما ممكن أن تتأثر بعوامل خارج سيطرة العامل أو الإدارة (السلمي، 1995).

#### عناصر الروح المعنوية:

##### أولاً: العناصر الطبيعية:

وهي العناصر المادية التي تسود محيط العمل، كالأجور، والرضا، ومكانة الفرد في الجماعة، وظروف العمل، والإشراف، والتدريب، والتي يمكن قياس أثرها على الروح المعنوية بشيء من الدقة.

##### ثانياً: العناصر النفسية:

من العناصر النفسية للروح المعنوية إخلاص العامل لمؤسسته من خلال قبوله لسياساتها المتعلقة بإدارة شؤون العاملين والخدمات الاجتماعية، كذلك التضحية المتبادلة بين العاملين وتقبلهم كافة الأوضاع التي تفرضها عليهم المؤسسة، وذلك إذا ما عوملوا معاملة واحدة دون امتيازات للبعض.

كما أن التقدم نحو الهدف يعتبر من العناصر النفسية الهامة، فكلما ترابطت جهود الأفراد لتحقيق الهدف المنشود فهذا يعني أن الروح المعنوية ستبقى مرتفعة، وكذلك من ضروريات رفع الروح المعنوية عنصر التسامح والحرية، والذي لا يتحقق إلا بتحرير العامل من أية ضغوطات أو ديكتاتورية تشعره بالفتور أو الإحباط، وبالتالي تؤثر على روحه المعنوية (شليبي، وخضر، 2003).

## مميزات الروح المعنوية:

ويتضح لنا مما سبق ذكره أن للروح المعنوية مميزات يمكن إيجازها بما يلي:

- 1- ترتفع وتنخفض
- 2- يمكن إدراكها من خلال آثارها التي تظهر في جماعة.
- 3- يتم ملاحظتها في سلوك الأفراد واستجاباتهم النفسية.
- 4- تعتبر حالة نفسية تستطيع السيطرة على الفرد.
- 5- تدفع لبذل الجهد لتحقيق المزيد من الإنتاج إذا كانت عالية.
- 6- تقل الدافعية لبذل الجهد ومضاعفة الإنتاج إذا كانت منخفضة (الخواجة، 2004، ص.93).

ومما لا شك فيه أصبح العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين هدفاً يحتم على الإدارة السعي لتحقيقه، باتباع أساليب تعمل على تحسين ظروف العمل الطبيعية، واتباع أسلوب إداري رشيد، وتهيئة مناخ إداري سليم، والاستخدام الرشيد لظاهرتي التعاون والتنافس، لرفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين البيئة النفسية والاجتماعية التي يعملون فيها، وإذا فشلت الإدارة في تحقيق ذلك، فإنه سيؤدي إلى أضرار بالغة في الإنتاج، وتذمر شديد بين العاملين (الداهري، 2015).

ويعتبر اهتمام المديرين بالناحية المعنوية للأفراد من التحولات الحديثة في مجال إدارة الأفراد، ففي الماضي لم يكن هناك اهتمام من جانب الإدارة، واقتصر الأمر على الأداء المرضي دون النظر إلى رضا العاملين أنفسهم عن أعمالهم، ومع تأثر الإنتاج بالردود السلبية من قبل العاملين بدأت الإدارة تلمس أهمية التعرف إلى وجهات نظر الأفراد ومشاعرهم، فوضعت برامج تكتشف مشاعرهم وردود الفعل لديهم، وتهدف لتخفيض الردود السلبية والمحافظة على الروح المعنوية العالية لديهم، للنهوض بالإنتاج كمّ ونوعاً (شليبي، وخضر، 2003).

وتعد الروح المعنوية العالية من أهم العوامل المؤدية للنجاح وتحقيق الأهداف، فتزرع في الفرد الإيمان بالهدف، وتزيد حماسة الفرد في العمل، وتزوده بالقوة والقدرة على مجابهة الصعاب، وتعزز روح التعاون، وتعمق الصداقة والود بين العاملين، وتزيد الرغبة والإقبال على إنجاز العمل (شفيق، 1999).

العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين كما ذكرها الدايري (2015):

- 1- تنفيذ اللوائح والقوانين الخاصة بإشراك العاملين في أرباح المؤسسة، توزيع هذه الأرباح بعدالة.
- 2- معاملة العاملين بالمؤسسة بعدالة، وتطبيق القوانين عليهم بموضوعية ومساواة.
- 3- رفع الحد الأدنى للأجور، بحيث تكفل للعامل معيشة إنسانية كريمة.
- 4- توفير التأمينات الاجتماعية المختلفة لمعالجة الإصابات وأمراض الشيخوخة، وحمايتهم من النقل التعسفي.
- 5- فتح باب الترقيات أمام العاملين، وعدم اللجوء لتعيين أفراد جدد في أي عمل رئاسي إلا إذا كان من الصعب ترشيح فرد من الموجودين.
- 6- توفير قنوات الاتصال المختلفة بين الإدارة والعاملين، لتبادل الآراء في كل ما يتصل بالعمل، ومناقشة الأفكار بكل شفافية، لتكون أكثر إقناعاً، وقابلة للتطبيق.
- 7- الاهتمام باتجاهات العاملين وآرائهم وإلقاء الضوء عليها بشكل علمي وموضوعي للوقوف على مشاكلهم وعلاجها.
- 8- حرص المدير على أن يكون قدوة حسنة، ومثالاً يحتذى به في إخلاصه للعمل من قبل العاملين.
- 9- محاسبة المنحرفين في المؤسسة في حالات الاختلاس أو الرشاوي، والتي تعتبر سبباً رئيسياً في انهيار الروح المعنوية للعاملين.
- 10- سعي الإدارة الحثيث في تحقيق المناخ الفيزيقي والمادي والاجتماعي والنفسي اللائق لكرامة العاملين وإنسانيتهم.

وتتمثل مظاهر الروح المعنوية العالية في انعدام الصراع بين المعلمين، والتماسك بين المعلمين للعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، والحزم في مواجهة الأزمات والمشاكل، وتعاونهم في الظروف الصعبة بشكل إيجابي، وقلة في الأيام التي يتغيب فيها المدرس عن المدرسة، أو يتأخر فيها عن مواعيد العمل، وانخفاض معدل الشكاوي والتظلمات (الخوaja، 2004).

وعلى العكس مما سبق فلقد حدد فيليه، وعبد المجيد (2005) مظاهر الروح المعنوية المنخفضة كالاتي:

- فقدان الاهتمام بالعمل والشعور بالتعب والملل.
- دوران العمل ويقصد فيه التنقل في أماكن العمل.
- التوقف عن العمل والذي يعتبر الاعتصام والإضراب من صوره وذلك للمطالبة بتحسين الأجور أو ظروف العمل.
- زيادة نسبة الغياب أو التأخر عن مواعيد العمل نتيجة انخفاض الروح المعنوية.
- زيادة المشاكل والصراعات بين العاملين والتذمر وتعدد الشكاوي.

والقائد التربوي لا ينحصر دوره فقط بتطوير العملية التعليمية، وكيفية أدائها بكفاءة، بل المساعدة في رفع الروح المعنوية للمعلمين من خلال تنشيطهم وتشجيعهم على النمو والتطور والسعي لتقدم التلاميذ، والاهتمام بالاتجاهات النفسية للمعلمين والتلاميذ (الخوaja، 2004).

ولقد ذكر شفيق (1999) دور القائد في تقوية الروح المعنوية بالنقاط الآتية:

1. المحافظة على كرامة المرؤوسين وتنمية اعتزازهم بأنفسهم من خلال العدل في الثواب والعقاب.
2. زيادة اللقاءات الفردية لغرس الرغبة في العمل.
3. الاهتمام بالنواحي الترفيهية بملاءمة ظروف بيئة العمل من إضاءة وتهوية أو وسائل الأمن.
4. توفير نظام سليم ومناسب لحوافز العمل المادية والمعنوية، ودعم العلاقات الطيبة بين العاملين.
5. تعاطف القائد مع مرؤوسيه وتلبية احتياجاتهم والإمام بظروفهم والمساعدة في حل مشاكلهم.

## طرق قياس الروح المعنوية

تحتاج المؤسسات على اختلافها لقياس الروح المعنوية خاصة إذا ظهرت علامات سلبية تؤثر على الإنتاج، كالتمازض والتكاسل أو تعطيل العمل، وقياس الروح المعنوية هو قياس كمي ونوعي، ويقدر على أساس كونه مرتفع أو منخفض، وتعد هذه العملية صعبة باعتبار أنها ظاهرة نفسية معقدة ومركبة، لا تقاس مباشرة بل من خلال الآثار الناتجة عنها فقط، ومع ذلك فقد أعد بعض علماء النفس اختبارات لقياس الروح المعنوية كاختبار بورمان "Borman" حيث تدور الأسئلة حول المؤشرات المرتبطة بالروح المعنوية كالمساندة الاجتماعية بين أفراد الجماعة، والتنافس لتحقيق الأهداف إلى غير ذلك (ربيع، 2010).

وهناك طرق مباشرة وغير مباشرة لقياس الروح المعنوية وهي:

### أولاً: الطرق المباشرة:

#### - المقابلة الشخصية

وهي محادثة موجهة تدور بين شخصين أخصائي نفسي والعاملين، للتعرف على المشاكل التي يمرون بها خلال عملهم، وتكون الأسئلة فيها موجهة للتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية في المؤسسة من وجهة نظر العاملين، والهدف منها التعرف على أسباب تدني الروح المعنوية ومن ثم معالجتها بقدر الإمكان، ولهذه الطريقة عيوب كخوف العامل من الإفصاح عن رأيه بصدق حتى لا يتعرض للمساءلة من قبل إدارة المؤسسة، أو عدم قدرة الأخصائي النفسي على إدارة الحديث وكسب ثقة العاملين للتعبير عن آرائهم بصراحة (ربيع، 2010).

#### - الملاحظة

وتتم بشكل عابر أو مقصود من قبل المشرفين على العمل، وتدور على شكل تقارير يتم فيها رصد المظاهر والمؤشرات التي تدل على الروح المعنوية العالية أو المنخفضة للأفراد أو الجماعة بشكل عام،

كالحماس، والإقبال على العمل، ومدى التعاون و الرضا عن العمل. (TVTC, 2020)

## - الاستبيان

وفي الاستبيان توجه أسئلة للعاملين تتعلق بالروح المعنوية ويكون للعامل الحرية في عدم ذكر اسمه فلا يشعر بالخوف من قول الحقيقة، ولكن ضعف المستوى الثقافي والقرائي للعاملين قد يسبب جمع بيانات غير حقيقية عن المؤسسة والمناخ التنظيمي فيها. (ربيع، 2010)

### ثانياً: الطرق غير المباشرة

وتتمثل في دراسة سجلات المؤسسة، كالسجلات التي توضح الغياب والتأخير، وسجلات رصد التالف والخسائر الناتجة عن استخدام الموارد، والسجلات التي تبين عدد وحالات الحوادث، وسجلات الشكاوي والتظلمات والاقتراحات، كذلك سجلات التدريب وعدد الملتحقين بالدورات التدريبية وإقبالهم عليها.

(TVTC, 2020 ص117)

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

أولاً: دراسات بحثت في القيادة المدرسية

### 1- دراسة العجمي (2021)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الجھراء في دولة الكويت للقيادة الخادمة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام استبانة مكونة من محورين الأول لقياس درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الجھراء في دولة الكويت للقيادة الخادمة، والثاني لقياس الإبداع، وزعت على (401) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (10354) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة من وجهة نظر المعلمين متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس أو المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما جاءت درجة الإبداع الإداري أيضاً متوسطة، وكان هناك فروق ذات تعود لمتغير الجنس لصالح الذكور، مع عدم وجود فروق تبعاً للخبرة أو المؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع مجالات القيادة الخادمة وجميع مجالات الإبداع الإداري.

### 2- دراسة الرشدان وعويدات (2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية لواء القصبه عمان لمعايير القيادة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية قوامها (475) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (4457) معلماً ومعلمة والمقسمين على (144) مدرسة: (55) مدرسة ذكور و(94) مدرسة إناث. وتم استخدام استبانة مكونة من (38) فقرة، وكانت درجة الممارسة للقيادة بحسب نتائج الدراسة على درجة عالية، وكانت هناك فروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعود لمتغير الجنس

لصالح الإناث، ولكن لم تكن هناك فروق ذات بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعود للمتغيرات (المرحلة التعليمية، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

### 3-دراسة المطيري (2020)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة للدراسة قوامها (200) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (2000) بحسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت للعام 2019 في مدارس المرحلة المتوسطة في منطقة الفروانية، وطور الباحث استبانة مكونة من 33 فقرة، وأظهرت النتائج أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعود لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير الجنس لصالح الذكور.

### 4- دراسة الديحاني (2019)

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت وعلاقتها بمستوى السلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (4332) معلماً ومعلمة يعملون في (35) مدرسة، وتم اختيار عينة من (500) معلماً ومعلمة، بنسبة (11,5%) من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث أداتان لقياس متغيرات الدراسة، وكانت نتيجة السؤال حول الأنماط القيادية السائدة في المدارس التي طبقت عليها الدراسة من الأعلى فالأدنى كالآتي: النمط الحر ثم النمط الاستبدادي، يليه النمط الديمقراطي، ومستوى السلوك

الأخلاقي جاء بدرجة متوسطة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة على مجالات أنماط القيادة السائدة تعود لمتغير الجنس لصالح الإناث، باستثناء النمط الحر

#### 5- دراسة عيسى (2019)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة المدارس الثانوية ومديراتها لأساليب القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين والمعلماء، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (169) معلماً ومعلمة في مدن (القبه، وعين مارة، ورأس الهلال) في ليبيا، واستخدم استبانة مكونة من (20) فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لأساليب القيادة التربوية في مجال العمل كانت متوسطة، أما في مجال العلاقات الإنسانية جاءت ضعيفة، وأظهرت النتائج وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة تعود لمتغير التخصص لصالح التخصص الأدبي، ولكن لم تكن هناك فروق في تقديرات العينة تعود لمتغير الجنس.

#### 6- دراسة العبيد (2019)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين، مع اعتماد المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع الدراسة على (452) معلماً ومعلمة في لواء الرصيفة، واختيرت عينة بالطريقة العشوائية الطبقية مقدارها (250) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة استبانة تكونت من قسمين القسم الأول لقياس ممارسة القيادة الموقفية، والقسم الثاني لقياس مستوى حل المشكلات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية جاءت بدرجة عالية، مع عدم وجود فروق ذات في جميع الأنماط تعود لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، لكن مع وجود فروق تعود لمتغير سنوات الخبرة العملية لصالح (5-10) سنوات، كما أظهرت النتائج أن مستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية جاء بدرجة عالية، مع عدم وجود فروق تعود لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، لكن مع وجود

فروق في جميع الأنماط تعود لمتغير سنوات الخبرة العملية لصالح (5-10) سنوات، وكانت هناك علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أنماط القيادة الموقفية ومستوى حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية.

#### 7- دراسة مدخلي (2019)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي على عينة بلغت (304) من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (3416) معلمة لدى محافظات منطقة عسير، حيث تم توزيع استبانة شملت (34) فقرة، وسؤال مفتوح، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمات تحققت بدرجة متوسطة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة المدرسية تعود للمؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، أو التخصص في البكالوريوس، وكانت النسبة الكبيرة في الإجابة على سؤال ماهي أهم السبل في تنمية الإبداع لدى المعلمات هي المشاركة في الدورات التدريبية، يليها التعزيز والتحفيز المستمرين.

#### 8- دراسة أبو عليا (2015)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة أهمية وممارسة القيادة لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وفق نموذج الحمض النووي للقيادة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، واشتملت عينة الدراسة على (280) معلماً ومعلمة من (1223) معلماً ومعلمة يعملون في محافظة الزرقاء والتي تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في المحافظة، واستخدم استبانة تتكون من (120) فقرة، وأظهرت النتائج أن درجة أهمية القيادة لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" من وجهة نظر المعلمين جاءت عالية، بينما درجة ممارسة القيادة لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق لدرجة

أهمية وممارسة القيادة لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" من وجهة نظر المعلمين تعود للجنس أو المؤهل العلمي، ووجود فروق تعود لسنوات الخبرة لصالح (أقل من خمس سنوات).

## 9- دراسة أبو جلبان (2015)

هدفت الدراسة التعرف إلى الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون وسبل تطويرها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وإعداد أداتين للدراسة، الأولى استبانة مكونة من (41) فقرة مقسمة على خمس مجالات لقياس الممارسات القيادية للمديرين بحسب وجهة نظر المعلمين والثانية عبارة عن إجراء مقابلات لعينة من المعلمين للإجابة على السؤال الآتي: ما سبل تطوير الممارسات القيادية لدى مديري المدارس؟

وتكونت العينة من (274) معلماً ومعلمة من (1833) معلماً ومعلمة يعملون في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية بني كنانة، وأشارت النتائج إلى أن الممارسات القيادية لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وكان هناك فروق في تقديرات عينة الدراسة تعود لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولم تكن هناك فروق في تقديرات عينة الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي، وبالنسبة لنتائج المقابلة فقد قدم المعلمون عدة اقتراحات لتطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس وذلك بناء على خبرتهم وهي مقترحات قابلة للتطبيق ولكنها بحاجة لدعم من وزارة التربية وكافة الجهات العاملة في التعليم العام.

## ثانياً: دراسات بحثت في الروح المعنوية

### 1- دراسة البطوش وسلامة (2019)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن، واستخدم المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لأهداف الدراسة، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على (5400) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظات (الكرك، الطفيلة، معان، العقبة) وتم

توزيع استبانة من (19) فقرة على (10%) من مجتمع الدراسة بواقع (540) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية كانت متوسطة، ووجود فروق تعود لمتغيري الجنس لصالح الذكور، والمحافظة لصالح الطفيلة ومعان والعقبة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغيري سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

## 2- دراسة المصاروة (2018)

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي للإجابة على أسئلة الدراسة، واستخدم استبانة احتوت على (38) فقرة مقسمة على خمسة أبعاد للروح المعنوية وهي: (تقدير العاملين من قبل المدير، رضا العاملين عن العمل، العلاقات الإنسانية داخل المدرسة، الحوافز المادية والمعنوية، الرضا عن المدرسة ومرافقها)، طُبِّقت على عينة من (382) معلماً ومعلمة من أصل (1304) معلماً ومعلمة في مديرية تربية لواء بني عبيد بحسب إحصائية وزارة التربية والتعليم في الأردن للعام الدراسي (2014-2015)، وأظهرت النتائج إلى أن تقديرات المعلمين لدرجة توافر الروح المعنوية لديهم جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الروح المعنوية لديهم تعزى لمتغيرات الدراسة.

## 3- دراسة حنتول (2017)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الروح المعنوية في علاقتها ببعض المتغيرات لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على تأثير كل من (النوع، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، المستوى التعليمي، المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي) على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات هذه المناطق، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عددها (436) معلماً ومعلمة، (230) معلماً و(206) معلمة، واستخدم الباحث أداتين واحدة لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، والثانية لقياس المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي

للأسرة السعودية، وكان من أبرز النتائج: تمتع معلمي ومعلمات المدارس بمستوى روح معنوية مرتفع، مع وجود تأثير لمتغيري النوع والمستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات، وعدم وجود فروق على مقياس مستوى الروح المعنوية يعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية).

#### 4- دراسة الصبايحة وخصاونة (2017)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات العلوم الإنسانية -جامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية وتم استخدام المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (876) عضو هيئة تدريس في كلا الجامعتين، وتكونت عينة الدراسة من (371) عضواً أي ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة، واشتملت أداة الدراسة على (60) فقرة توزعت على ست مجالات، وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية جاء بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق في درجة الروح المعنوية بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في كلا الجامعتين تعود للمتغيرات (العمر، والجنس، والخبرة، والرتبة العلمية)، ولكن هناك في درجة الروح المعنوية بين استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في كلا الجامعتين تعود لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الهاشمية، وبدرجة أعلى من جامعة الملك فيصل.

#### 5- دراسة فوارعة وحدوش (2015)

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الروح المعنوية عند معلمي المرحلة الثانوية للمواد العلمية في محافظة الخليل، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة تكونت من (48) فقرة موزعة على ست مجالات: (المعلم والطالب، المعلم ومهنة التدريس، المعلم والعمل المدرسي، المعلم ومدير المدرسة، المعلم والزملاء، المعلم والمشرف التربوي)، وزعت على (180) معلماً ومعلمة، من (500) معلماً ومعلمة يعملون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل (جنوب الخليل، الخليل، شمال الخليل)، وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين كان على درجة عالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $a \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المواد العلمية في المرحلة الثانوية في محافظة الخليل تعزى إلى متغيرات الدراسة.

ثالثاً: دراسات بحثت في العلاقة بين القيادة المدرسية والروح المعنوية للمعلمين

### 1- دراسة بني حمد وحتاملة (2020)

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، ولقد تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2019-2020) والمكونة من (307) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متدنية إلى كبيرة، فجاء المجال الأول: النمط الديمقراطي بدرجة كبيرة، تلاه النمط الأوتوقراطي بدرجة (متوسطة)، والنمط التسيبي بدرجة (متدنية). كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة). كما أظهرت النتائج جود علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي ورفع الروح المعنوية ووجود علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي ورفع الروح المعنوية، كذلك وجود علاقة موجبة بين النمط التسيبي ورفع الروح المعنوية.

### 2- دراسة أبو سنيينة (2020)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (4775) معلماً ومعلمة، والعينة تم اختيارها على مرحلتين، المرحلة الأولى تم اختيارها بطريقة عشوائية عنقودية من ثلاث ألوية (لواء القصبة -لواء الجامعة -لواء القويسمة) إذ بلغ عدد المعلمين (2143)، والمرحلة الثانية تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية نسبية من المعلمين والمعلمات وبلغ

عدددهم (327) معلماً ومعلمة، وتم استخدام أداة لقياس درجة القيادة بالتحفيز، وأداة لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وبيّنت النتائج أن درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس كانت مرتفعة، كما أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، وكان هناك فروق على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة بالتحفيز وعلاقتها بالروح المعنوية تعزى للجنس لصالح الإناث، ولكن لم تكن هناك فروق تعود لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

### 3- دراسة مقابلة (2020)

هدفت الدراسة معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، وكان المنهج المتبع في هذه الدراسة وصفي ارتباطي لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وكان عدد أفراد العينة (315) معلماً ومعلمة، بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة وعدده (787) معلماً ومعلمة موزعين في (28) مدرسة ثانوية، وتم تطوير أداة لقياس القيادة الأخلاقية تكونت من (30) فقرة، وأداة ثانية لقياس الروح المعنوية للمعلمين تكونت من (24) فقرة، وكان من أهم نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية جاءت متوسطة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيرات الدراسة الثلاثة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما جاء مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بدرجة مرتفعة، ولم تكن هناك أيضاً فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعود للمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وظهرت علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مدراء المدارس، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

#### 4- دراسة العنزي (2019)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، واشتمل مجتمع الدراسة على (22351) معلماً ومعلمة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (353) معلماً ومعلمة، للإجابة على الاستبانة التي احتوت (35) فقرة موزعة على مجالين؛ المجال الأول: القيادة الخادمة والمجال الثاني: الروح المعنوية، وكان من أبرز النتائج ارتفاع درجة استجابة المعلمين نحو القيادة الخادمة، وكان هناك فروق تعود للجنس لصالح الإناث لبعدي الإيثار والتواضع، وعدم وجود فروق تعود للمستوى التعليمي والخبرة التدريسية، ووجود فروق في تخصص القسم العلمي في بعد التواضع لصالح المواد الأدبية، وكانت جاءت الاستجابات نحو الروح المعنوية بدرجة مرتفعة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة ودرجة الروح المعنوية للمعلمين.

#### 5- دراسة أبو ريالة (2016)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (8155) معلم ومعلمة وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث بلغ حجمها (775) معلماً ومعلمة، وأعدت الباحثة استبانة من جزئين، يقيس الجزء الأول واقع الممارسات الإدارية للمدراء، ويقيس الجزء الثاني مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وبيّنت النتائج أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس بلغت درجة كبيرة، ولم تكن هناك فروق لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعود لسنوات الخبرة، مع وجود فروق في الممارسات الإدارية (إدارة الأفراد) لصالح البكالوريوس، والممارسات الإدارية (إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت) لصالح الإناث، كما كان مستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة كبيرة، ولم تكن هناك فروق لمستوى الروح المعنوية تعود

للمتغيرات الثلاث، وكان هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

#### 6- دراسة الحنتوشي (2016)

هدفت الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي على عينة تتكون من (108) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الحكومية للبنين تم اختيارها بطريقة عنقودية عشوائية، من مجتمع الدراسة والبالغ (420) معلماً للعام الدراسي (2015-2016)، وزعت عليهم استبانة اشتملت على محورين، المحور الأول يقيس أنماط القيادة وهو مكون من 37 سلوكاً والمحور الثاني يقيس الروح المعنوية لدى المعلمين، وهو مكون من 45 فقرة، وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد في المدارس هو النمط الديمقراطي بنسبة (63%) يليه النمط الفوضوي بنسبة (25%) وأخيراً النمط الأوتقراطي بنسبة (12%)، وجاء مستوى الروح المعنوية الإيجابية لدى المعلمين مرتفع، بينما جاء مستوى الروح المعنوية السلبية متوسط، كما ظهرت علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الروح المعنوية الإيجابية والنمط الديمقراطي، وعلاقة سلبية بين النمط الديمقراطي والروح المعنوية السلبية، وعلاقة إيجابية بين مستوى الروح المعنوية السلبية والنمط الفوضوي والأوتقراطي، وعلاقة سلبية بين النمطان ومستوى الروح المعنوية الإيجابية.

#### 7- دراسة أبو حسب الله (2014)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (8783) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية الابتدائية بالمدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2013-2014) وتم اختيار عينة عدد أفرادها (460) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانتين، واحدة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة

نظر المعلمين، والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وكانت النتائج كالاتي: كانت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الموزعة كبيرة حيث بلغت 76.21%، وكان مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين كبير حيث بلغ (77.15%)، وظهرت علاقة ارتباطية موجبة ولكن ضعيفة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الموزعة ومستوى الروح المعنوية للمعلمين.

## الدراسات الأجنبية

### أولاً: دراسات بحثت في القيادة المدرسية

1- هدفت دراسة **Akyurek & Karabay (2022)** إلى تطوير "مقياس قيادة مدرسية مبتكر" واستخدامه في نطاق تجريبي بعد إجراء تحليل العامل الاستكشافي وتحليل عامل التأكيد وحساب معامل كرونباخ ألفا من أجل الكشف عن رأي المعلمين في القيادة المدرسية المبتكرة وأثر كل من الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمستوى الأكاديمي للمعلمين على ذلك، وقد تكونت الأداة من (28) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (197) معلماً و(523) معلمة، وقد أوجدت الدراسة أداة محكمة يمكن الاعتماد عليها في قياس رأي المعلمين في القيادة المدرسية المبتكرة بمعامل ثبات مرتفع حيث كان معامل كرونباخ ألفا (0.989)، وقد أظهرت نتائج تطبيق الأداة على العينة أن آراء المعلمين في القيادة المدرسية كانت إيجابية ومرتفعة ولم توجد فروق دالة إحصائية في استجاباتهم تعزى للجنس والعمر والحالة الاجتماعية، بينما كانت الفروق دالة للمستوى الأكاديمي للمعلمين لصالح درجة الماجستير.

2- هدفت دراسة **Amzat, Yanti, & Suswandari (2022)** التعرف إلى تأثير القيادة التعليمية الموزعة التي يمارسها مديرو المدارس على التطوير المهني للمعلمين في مدارس منطقة جاكرتا في إندونيسيا، وقد تحددت عينة الدراسة في العام الدراسي (2019/2018م) من (430) معلماً ومعلمة اختيروا من منطقة جاكرتا بطريقة طبقية عشوائية وفقاً للمناطق (شرقاً، غرباً، شمالاً، جنوباً) لاختلاف أعداد السكان فيها، وقد استخدمت لذلك استبانة معدة مسبقاً تتكون من (29) فقرة شملت القيادة

التعليمية والموزعة والتطوير المهني للمعلمين درست بذلك عدة عوامل وهي (هيكل المدرسة، الرؤية الاستراتيجية، القيم والمعتقدات، والتعاون، صنع القرار، المسؤولية والمساءلة، المبادرات، القيادة المدرسية، التعليم)، وقد أشارت النتائج إلى التأثير المباشر للقيادة التعليمية على القيادة الموزعة والتطوير المهني للمعلم.

### 3- هدفت دراسة **McBrayer, Akins, Blume, Cleveland, & Pannell (2020)** التعرف إلى

درجة ممارسات القيادة التعليمية والقيادة الذاتية بالإشراف على العملية التعليمية ودرجة تنبئها بالكفاءة الذاتية القيادية لمدراء المدارس ومساعدتهم، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وقد اعتمدوا على تقصي (100) مدير ومديرة ومساعد في المدارس الحكومية في جنوب شرق الولايات المتحدة من (18) منطقة تعليمية شملت على (180) مدرسة، فيما تم استخدام استبانة من (3) مجالات الأول للبيانات الديموغرافية والثاني لتقصي ممارسات القيادة المدرسية والقيادة الذاتية والأخير للكفاءة الذاتية، وكشفت النتائج أن ممارسات القيادة التربوية والإشراف على التدريس وتقييمه ومراقبة تقدم الطلاب كانت تنبئاً إيجابياً للكفاءة الذاتية القيادية، فيما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المدراء ومساعدتهم بالنسبة للأثار العملية، حيث كان المدراء أكثر تنبؤاً من مساعدتهم في مجال التخطيط للتعليم المهني لتنمية المهارات المهنية.

### 4- هدفت دراسة **Moshood, Asimiran, & Kadir (2020)** إلى استكشاف العلاقة بين أسلوب

القيادة التحويلية لمديري المدارس وفعالية المدرسة والمعلمين من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في ولاية لاغوس -نيجيريا، وقد جمعت البيانات من عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة عنقودية عشوائية، وقد تكونت من (405) معلماً في (40) مدرسة حكومية، حيث تم الاعتماد على أداة بحثية "القيادة التحويلية (TLQ) واستبيان فعالية المدرسة (SEQ)" معدة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتم تكييفها لتناسب المنطقة المطبقة فيها وهي تتكون من ثلاثة أقسام: الأول لجمع البيانات الديموغرافية، أما الثاني والثالث لقياس فعالية المدرسة والمعلمين والقيادة التحويلية. احتوى استبيان فعالية المدرسة

على (37) فقرة بينما احتوى استبيان القيادة التحويلية على (39) فقرة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى فعالية القيادة التحويلية وفعالية المدرسة والمعلمين كانت متوسطة، كما كشفت أن أسلوب القيادة التحويلية الرئيسية وفعالية المدرسة والمعلمين تربطهما علاقة طردية قوية.

### ثانياً: دراسات بحثت في الروح المعنوية للمعلمين

1- هدفت دراسة **Luleci & Coruk (2018)** التعرف إلى مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي للمعلمين والعلاقة بينهما وأثر بعض المتغيرات الديموغرافية على ذلك كالجنس والخبرة والعمر والتخصص والمرحلة التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية والوسطى والثانوية في مدينة جناق قلعة التركية وضواحيها، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (288) معلماً ومعلمة، وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة ومقابلات إحداهما لقياس الرضا الوظيفي والأخرى لقياس مستوى الروح المعنوية، وقد أظهرت النتائج أن مستوى معنويات المعلمين ورضاهم الوظيفي كانت بمستويات عالية، أما بالنسبة للمتغيرات فقد أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزى للجنس والخبرة والعمر، وأظهرت النتائج أن معلمي المرحلة ما قبل المدرسة والإبتدائي كانت لديهم الروح المعنوية أعلى من باقي التخصصات كما كان مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المرحلة الأساسية أعلى من المرحلة الوسطى والثانوية، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي للمعلمين.

2- هدفت دراسة **Amjad Reba Jalal Ud Din & Sajida Miraj (2018)** التعرف الى العوامل التي تؤثر على الاحتراف ومستوى الالتزام فيما يتعلق بمعنويات المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في المرحلة الثانوية في مقاطعة كي بي في مدينة بيشاور، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة. وكانت عينة الدراسة مكونة من 30 معلماً و15 من المدارس الخاصة و15 من المدارس الحكومية تم اخذهم من 6 مدارس ثانوية تم اختيارها عشوائياً، حيث قام الباحثون بزيارات ميدانية لكل مدرسة لجمع البيانات. وقد أظهرت الدراسة أن هناك 75% من المعلمين معنوياتهم

عالية، و80% من المعلمين راضون عن عملهم، كذلك تبين أن السبب الذي يؤدي لانخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين هو الرواتب.

3- هدفت دراسة **Angel Almanzar (2014)** التعرف على تأثير ممارسات مجتمع التعلم المهني على معنويات معلمين المدرسة الثانوية الحضرية وتقييم فعاليتها، والتي تقع في الجزء الجنوبي الشرقي من الولايات المتحدة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالإضافة الى استبيان لقياس معنويات المعلمين، وكانت عينة الدراسة مكونة من 93 معلماً من معلمين المدرسة الثانوية 14 منهم من حملة درجة الماجستير، واثنان حاصلين على درجة الدكتوراه، وأظهرت نتائج الدراسة أنه عندما يتم منح المعلمين الفرصة والوقت للعمل معاً لتطوير أنشطة التعليم المهنية ومشاركة أفضل الممارسات فإنه تزداد الروح المعنوية لديهم، كذلك عندما يعمل المعلمون ضمن فريق لتحديد فجوات التعلم لدى الطلاب وربط تلك الفجوات بالمعايير يمكن أن تساعد الطلاب في تحسين التعلم وتطوير دروس وواجبات فعالة، بالتالي يتحسن تعليم الطلاب ويشعر المعلمون بتحسن تجاه وظيفتهم.

### ثالثاً: دراسات بحثت في العلاقة بين القيادة المدرسية والروح المعنوية للمعلمين

1- هدفت دراسة **Kaegi (2022)** التعرف إلى العلاقة بين ممارسات المدراء القيادية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المناطق الريفية بجنوب إلينوي، من خلال البحث في الممارسات القيادية التي يعتبرها المعلمون ومديرو المدارس الأكثر انتشاراً وعلاقتها بمعنويات المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (98) معلماً و(5) مدراء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واستخدم ثلاث أدوات لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة عشوائية من المعلمين لمراقبة سلوكيات المدراء القيادية، واستخدام مقياس (LPI) لعمل تقييم ذاتي من قبل المدراء، حيث صنف المدراء أنفسهم من خلال خمس ممارسات للقائد الفعال (الرؤية، التحديات، تمكين الآخرين من العمل، التشجيع، الإلهام) موزع عليها ثلاثون سلوكاً قيادياً، وراقب المديرين معنويات المعلمين عن كثب للإجابة عن استبانة حول الروح المعنوية للمعلمين تكونت من (39) فقرة، وقد أظهرت النتائج أن

نموذج التحديات والتشجيع وتمكين الآخرين من العمل هي من أكثر الممارسات القيادية لدى المدراء، وأنه لم يكن هناك فرق في تقييم المدراء لأنفسهم أو تقييم المعلمين لهم في الإجابة على السؤال الأول وهو ما هي الممارسات القيادية الأكثر شيوعاً، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة للمدراء ومعنويات المعلمين في مختلف المراحل الدراسية، وعلى وجود علاقة بين ممارسات القيادة ومعنويات المعلمين.

2- هدفت دراسة **Khan & Hassan (2021)** التعرف إلى مدى تأثير الممارسات الإدارية لمدراء المدارس على الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الابتدائية من المقاطعات الأربع لمنطقة سارغودا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة، وتم اختيار 10 في المائة (403 من أصل 4030) مدرسة ابتدائية، من خلال أخذ عينات عشوائية منهجية، بلغ مجتمع الدراسة 12074 معلماً ومعلمة (ذكور = 5274 وإناث = 6800) بما في ذلك رؤساء المدارس المعنية، وتم اختيار عينة من كل مدرسة 806 (ذكور = 454 وإناث = 352)، ولجمع البيانات وزع الباحثان استبانة خاصة بالمعلمين وأخرى خاصة بالمدراء، كما أجريت مقابلات مع 20 مديراً للمدارس المختارة (ذكور = 13 وإناث = 07) و 31 مدرساً ابتدائياً (ذكور = 16 وإناث = 15)، وخلصت الدراسة إلى انتشار عدم الرضا بين المعلمين عن الممارسات الإدارية لرؤساء المدارس. تبرز إجابات المعلمين أنهم يعانون من ضغوط نفسية شديدة بسبب السلوك القاسي والصارم لمدراء المدارس، والممارسات الإدارية ذات الطبيعة الاستبدادية، والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بانخفاض الروح المعنوية للمعلمين.

3- هدفت **Gadson (2018)** التعرف إلى أنماط القيادة التي تؤثر في الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في مدارس جنوب كارولينا الثانوية، وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة حيث أجرت الباحثة مقابلات شخصية مع المعلمين اللذين يدرسون مختلف المواد من الصف التاسع حتى الصف الثاني عشر، والتي تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (10-20) سنة،

وكانت عينة الدراسة تتكون من تسعة معلمين من بين معلمي المدارس الثانوية في منطقة جنوب كارولينا، واشتملت المقابلة على (13) سؤالاً شفوياً، وكان من أهم نتائج الدراسة ظهور عوامل مختلفة فيما يتعلق بالسلوكيات والخصائص لدى القيادة التربوية والتي أثرت على الروح المعنوية للمعلمين سلباً أو إيجاباً، حيث حددت الدراسة أربعة عوامل أو خصائص وهي: الدعم الإداري والاحترام والثقة، العلاقات الإنسانية، البيئة المدرسية، المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك من خلال النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة فكان النمط الديمقراطي بخصائصه وسماته يرفع الروح المعنوية لدى المعلمين بعكس النمطين الديكتاتوري والتسبيبي، واللذان يعملان على خفض الروح المعنوية لدى المعلمين بالتالي التأثير على إنتاجية المعلمين وتحصيل الطلبة.

4- هدفت دراسة **Hickman (2017)** تحديد خصائص القيادة والسمات التي تؤثر في الروح المعنوية لدى المعلمين، حيث استخدم المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق طرح أسئلة مفتوحة، وتكون مجتمع الدراسة من (452) معلماً ومساعداً مهنيّاً من ثمانية مدارس ابتدائية وإعدادية منطقة مدرسية صغيرة في جنوب شرق الولايات المتحدة، وافق فقط (152) منهم على المشاركة بالدراسة وهو ما نسبته (34%) من مجتمع الدراسة، تضمنت أدوات القياس المستخدمة مقياس للممارسات القيادة لمدرء المدارس، وأداة أخرى لقياس آراء المعلمين حول الجوانب التي تساهم في رفع الروح المعنوية لهم، وأثبتت النتائج وجود علاقة مهمة بين ممارسات القيادة المدرسية ومعنويات المعلمين، بالإضافة إلى ذلك، هناك جوانب أخرى بما فيها العلاقة التي يشاركها الشخص مع قائد مدرسته، ورضاه عن التدريس، والعلاقة المشتركة مع الزملاء، وراتب المعلم، وعبء عمل المعلم، وقضايا المناهج الدراسية، وحالة المعلم، ودعم المجتمع للتعليم، والمرافق والخدمات، وتم اعتبار ضغوط المجتمع أيضاً على أنها مؤثرة على الروح المعنوية.

5- هدفت دراسة **Zacharakis (2017)** الكشف عن تأثير السمات القيادية لمديري المدارس على معنويات المعلمين في مدارس (CBEE Star Schools) في كاليفورنيا من خلال البحث في مستوى

تقييم المعلمين للمهارات القيادية للمديرات، وتقصي مستوى الرضا الوظيفي لديهم، والعلاقة بين السمات القيادية للمديرات والرضا الوظيفي للمعلمين، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج من خلال استخدام مقياس تقييم المهارات القيادية للمدراء (TLSi) وآخر لقياس رضا المعلمين الوظيفي (SHRM) فيما تم عرض المشاركة الاختيارية على مديرات المدارس، وتم الحصول على موافقة (10) مدارس من أصل (13) مدرسة اختير من كل مدرسة (3-5) معلمين، وقد أظهرت النتائج أن مديرات المدارس على مستوى مرتفع من المهارات القيادية خاصة في ما يتعلق بالمهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين، كما أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي مرتفع لدى المعلمين، فيما كانت العلاقة بين السمات القيادية للمديرات والرضا الوظيفي للمعلمين علاقة طردية.

6- هدفت دراسة (WELCH 2014) التعرف إلى العلاقة بين سلوكيات القيادة المدرسية والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، ولقد أجريت الدراسة في منطقة مدارس ضواحي الغرب الأوسط لمدينة كنساس في ولاية ميسوري، وتم استخدام دراسة الحالة كأداة مناسبة لمنهج البحث الوصفي وذلك عن طريق الوثائق والملاحظات المباشرة والغير مباشرة وإجراء المقابلات مع المعلمين المشاركين، وتم اختيار مدرسة ابتدائية حاصلة على درجة عالية في الأداء بناءً على معايير حددتها المنطقة التعليمية في ولاية ميسوري، واختيار ستة معلمين ممن انطبقت عليهم الشروط والمعايير التي حددتها الباحثة في اختيارها للمعلمين، وبعد دراسة الحالة للمعلمين الستة كل على حدا خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2014، تبين أن الممارسات الإدارية والمناخ المدرسي والأنماط القيادية المتبناة من قبل مدير المدرسة لها تأثير واضح على الروح المعنوية للمعلمين، حيث كان للقيادة المستدامة والقيادة الخادمة تأثير إيجابي في رفع الروح المعنوية للمعلمين، فاتفق المعلمين على أن دور المدير في تقديم الدعم والتحفيز والسعي لنمو المعلمين مهنيًا وتوفير احتياجات المعلمين،

والمناخ المدرسي الإيجابي، والسلوكيات القيادية الديمقراطية لها علاقة وثيقة في رفع الروح المعنوية للمعلمين.

### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعتها تبين مايلي:

- كان هناك اتفاق في مجملها على استخدام المنهج الوصفي لملاءمته للدراسات الإنسانية
- استخدام الاستبانة كأداة للدراسة سواء كانت للتعرف على درجة الممارسات القيادية وأنماطها وأساليبها من قبل مديري المدارس، أو لقياس درجة مستوى الروح المعنوية للمعلمين، ومدى تأثير هذه الممارسات والأساليب القيادية على روحهم المعنوية، باستثناء دراسة أبو جلبان (2015) ودراسة (Luleci & Coruk, 2018) حيث تم استخدام المقابلة كأداة إضافية مع الاستبانة.
- طبقت الدراسات سواء كانت العربية أو الأجنبية على المدارس الحكومية على اختلاف مراحلها الدراسية.
- تم قياس الممارسات والأساليب والأنماط القيادية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين بناء على وجهة نظر المعلمين أنفسهم باستثناء دراسة (Kaegi (2022 حيث اعتمد الباحث على رأي مدرء المدارس في قياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين، كذلك تقييم أنفسهم حول أكثر الممارسات القيادية التي يعتمدونها في عملهم، إلى جانب رأي المعلمين حول أكثر الممارسات القيادية لمدرءهم.
- ودراسة (McBrayer, Akins, Blume, Cleveland, & Pannell (2020) والتي تم فيها أخذ آراء مديري المدارس ومساعدتهم لتقصي ممارسات القيادة المدرسية.
- أظهرت نتائج الدراسات على اختلاف متغيراتها الديمغرافية وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الممارسات والأساليب القيادية التي يتبعها المدرء في مدارسهم ومستوى الروح المعنوية للمعلمين.

- بحثت الدراسات السابقة في الفروق في تقديرات واستجابات أفراد العينة لمتغيرات متقاربة كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية.
- تناولت الدراسات السابقة تقييم دور مدرء المدارس ومدى امتلاكهم للمهارات القيادية وفعاليتها، ولكن اختلفت في المتغيرات التابعة.
- كانت معظم النتائج تدل على وعي وإدراك لأهمية القيادة المدرسية وما تتضمنه من ممارسات ومهارات في المساهمة في التطوير الأكاديمي والمهني لمديري المدارس ومعلميها وأثرها في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وعلى درجة عالية من الانتماء والالتزام والرضا الوظيفي والذي عكسته الدرجة المرتفعة في درجة الاستجابات لأداة الدراسة في معظم الدراسات سواء في قياس الممارسات القيادية أو مستوى الروح المعنوية، وهو دليل على حرص المنظومة التعليمية بكافة مستوياتها للتطوير والتغيير لخدمة المجتمع للوصول إلى التنمية المستدامة.

#### الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاطلاع على الجانب النظري لكل دراسة لبناء فكرة شمولية حول القيادة المدرسية وأهميتها وخصائصها ومميزاتها والأدوار التي تقع على عاتق مدرء المدارس من أجل تجويد مخرجات العملية التعليمية، كذلك في ما يخص موضوع الروح المعنوية وما يتقاطع منالمحتوى العام لهذا المصطلح ما تركز عليه الدراسة الحالية من جوانب محددة فيه.
- تصميم وبناء الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية بالاستعانة بالاستبانات المطبقة في الدراسات السابقة بعد تنقيحها ومواءمتها لجمع البيانات التي ستساعد في الإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.
- تحديد منهج الدراسة الملائم، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات.

## مميزات الدراسة الحالية:

- تعتبر الدراسة الأولى لدراسة العلاقة بين القيادة المدرسية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الحكومية على اختلاف مراحلها الدراسية في محافظة نابلس، وذلك في حدود علم الباحثة.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

إن توضيح معنى وأبعاد المفاهيم الأساسية يعتبر ركيزة أساسية لبناء الهيكل المعرفي للدراسة، لمساعدة الباحثة في تحديد إطار البحث وتوجيهها نحو الإشكالية العلمية، لإيجاد حلول علمية وعملية، وإعطاء البحث قيمة حقيقية، ومن أهم المفاهيم التي يركز عليها موضوع الدراسة ما يلي:

**القيادة (Leadership):** جاءت كلمة قيادة لغوياً من قاد يقود فهو قائد وهي مصدر قاد، "وهي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير فيها لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن لهم طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم". (معجم اللغة العربية المعاصر، ص 869)

جاء في كتاب السلوك التنظيمي عدة مصطلحات للقيادة، منها " أنها القدرة على ممارسة التأثير بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو انجاز العمل، وهي عملية تحريك الأفراد نحو انجاز الأهداف، كما أنها عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث لتحفيز الأفراد ليكافحوا برغبة تحقيق الأهداف التنظيمية". (المغربي، 2016، ص 130)

ويمكن تعريفها بأنها "فن التأثير على الآخرين، أي تلك العملية التي تتميز بالتأثير على الناس حتى يكفوا ويكافحوا عن رغبة أكيدة صادقة لتحقيق أهداف الجماعة". (مرسي، 1986، ص 17)

وتعرفها الباحثة إجرائياً: قدرة مدير المدرسة وتأثيره على العاملين نحو تحقيق الأهداف برغبة منهم.

القيادة المدرسية (school leadership): هي "عملية تنسيق الجهود والموارد المدرسية المتاحة لتلبية الاحتياجات التربوية ومساعدة التلاميذ على التعلم إلى أقصى حد تسمح به قدراتهم، وتهيئتهم للحياة والاندماج في المجتمع". (الهنداوي، 2009، ص21)

وتعرفها الباحثة إجرائيا: عملية القيام بالأعمال الإدارية والفنية وتوجيه العاملين من خلال توفير مناخ ملائم ومحفز نحو تحقيق أفضل النتائج التحصيلية لطلبة المدرسة بأقل جهد بحسب الإمكانيات المتوفرة، كما يمكن تعريفها بالدرجة التي يُسجلها المستجيبون على أداة الدراسة لقياس درجة ممارسة القيادة المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

الروح المعنوية (Morales): تعرف لغويا بمعنى شجعه وقواه وهي "الجو أو الحالة النفسية التي تؤثر في نوعية الأداء الذي يتم عن طريق جهد مشترك". (معجم اللغة العربية المعاصر، ص1567)

ويقصد بها "الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الإقبال بحماس على مشاركة الزملاء في نشاطهم، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض وبشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤوسيهم ونحو المجتمع الذي يعملون له". (رضوان، 1994، ص147).

أما الروح المعنوية للعاملين، أو روح الجماعة في مجال العمل فتعني: "الروح السائدة بين العاملين في المؤسسة والتي تتميز بالثقة والولاء، والإخلاص لها وجماعة العمل، والتقدير الذاتي لدور كل عامل، وأهميته لجماعة العمل، والاستعداد والكفاح من أجل تحقيق أهدافها ونجاحها، والمحافظة عليها والدفاع عنها ضد أي تهديد تتعرض له". (القاسم، 2001، ص54)

وتعرفها الباحثة إجرائيا: بأنها الحالة النفسية التي يشعر بها المعلم خلال عمله داخل المدرسة والناجمة عن مقدار إشباع احتياجاته الوظيفية المادية والمعنوية، والتي تنعكس على مدى اهتمامه وحرصه على تحقيق أهداف المدرسة، وهي درجة استجابة المعلمين والمعلمات لأداة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لديهم.

## مشكلة الدراسة:

ما أجمل الحكمة المأثورة التي تصف مسئولية القائد فتقول "إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي"، إن التوجهات الحديثة للقيادة المدرسية تهدف إلى تبني خطط استراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، تدفع كل فرد لأداء أكفأ لتطوير إنتاجية المدرسة تربوياً، وذلك بالتعرف على قدرات كل فرد لاستغلالها لتحسين المستوى العلمي والتربوي؛ فالقيادة المدرسية تعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وأدوارها المتعددة والتي تتطلب من المدير أن يكون قائداً لديه القدرة على التحفيز والتأثير على الأفراد للقيام بما هو مطلوب لتحقيق الأهداف، وتشتت أن يتميز القائد بعدة خصائص شخصية ومعرفية لاستثمارها في التأثير على العاملين في المدرسة. (دحماني، 2013)

إن توفر بعض الصفات وعوامل القيادة لبعض المدراء يساعدهم على النجاح في الأعمال الإدارية، ومنها: الموهبة المرتفعة، والقدرة العالية، والإمكانات الكبيرة للتعامل مع العديد من الأفراد والتأثير عليهم برغم اختلاف طبائعهم، ومشاعرهم، وحاجاتهم، وسلوكياتهم، فالإدارة في الحقيقة تمثل إدارة الجهود الإنسانية. (حسان وآخرون، 2005)

والإدارة الحديثة اعتمدت في نظرياتها على دراسة وفهم السلوك الإنساني ، فالقائد الإداري يعمل على تحريك سلوك مرؤوسيه هذا بجانب وظائفه الفنية ، لذا عليه معرفة الكثير عن سلوك الإنسان، ليتمكن من رصد المؤشرات السلوكية التي نستدل بها على انخفاض الروح المعنوية بين العاملين، لتوجيه السلوك لخير الفرد وخير الجماعة التي يقودها، لتحقيق التوازن بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة. (فليه وعبد المجيد، 2005)

ومن خلال عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم لمدة ثمانية عشر سنة قضتها في العمل كمعلمة ومن ثم مديرة في إحدى المدارس الحكومية للمرحلة الأساسية في محافظة نابلس، وما لاحظته من تأثير للممارسات الإدارية التي تبنتها مديرات المدارس التي عملت بها على مستوى أداء المعلمات ومدى إقبالهن

على العمل ، كان هناك حاجة لعمل دراسة تسعى من خلالها الباحثة للتطوير المهني كمديرة مدرسة للبحث في أفضل الطرق والممارسات الإدارية التي من شأنها رفع الروح المعنوية للمعلمين وزيادة دافعيتهم على العمل والذي ينعكس على رفع مستوى التحصيل لدى طلبة المدارس وتنمية ثقافة تربوية وتعليمية ناجحة ومفيدة، للخروج بأجيال قادرة على بناء الوطن وذلك من خلال طرح سؤال رئيس تنطوي عليه مشكلة الدراسة

ما درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟

#### أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى درجة الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، المرحلة الدراسية التي يدرسها)؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، المرحلة الدراسية التي يدرسها)؟

5. ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية والروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة درجة ممارسة القيادة المدرسية التي تتم في المدارس من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.
2. معرفة درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجوه نظر المعلمين أنفسهم.
3. معرفة أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية، والمرحلة الدراسية التي يدرسها) على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.
4. معرفة أثر متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية، والمرحلة الدراسية التي يدرسها) على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين.
5. معرفة العلاقة بين ممارسات مديري المدارس للقيادة المدرسية والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

#### أهمية الدراسة:

- علاقة القيادة المدرسية بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، كما أنها تأتي لتعريف المدير والمعلمين بالأنماط القيادية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لديهم وتسهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية.

- تزويد المعنيين بقطاع التربية والتعليم بمعلومات جديدة عن مستوى القيادة المدرسية لدى مدراء المدارس الحكومية في مديريات محافظة نابلس وتأثيرها في الروح المعنوية للمعلمين.
- تسهم هذه الدراسة في معرفة مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين ودرجة تأثيره في أدائهم.
- إثراء المكتبة المحلية والعربية بمزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية المتبعة في الإدارة التربوية، وأثرها على الروح المعنوية لدى المعلمين.
- قد تكون الدراسة مرجع يساعد الدارسين والباحثين لدراسة علاقة القيادة المدرسية بمتغيرات جديدة لم يتم ذكرها في هذه الدراسة.

### فرضيات الدراسة:

وتسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، 11 سنة-15 سنة، أكثر من 15 سنة).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المديرية (مديرية نابلس، مديرية جنوب نابلس).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فيدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المرحلة الدراسية التي يدرسها (الأساسية الدنيا، الأساسية العليا، الثانوية).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، 5-10 سنوات، 11 سنة-15 سنة، أكثر من 15 سنة).
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المديرية (مديرية نابلس، مديرية جنوب نابلس).
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المرحلة الدراسية التي يدرسها (الأساسية الدنيا، الأساسية العليا، الثانوية).
11. لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس

## الفصل الثاني

### المنهج والإجراءات

#### منهج الدراسة:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته أغراض الدراسة، إذ إنه المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، وقد اعتمدت الباحثة على مصادر المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليلها، لتقوم بعد ذلك بتجميع البيانات عن طريق الاستبانة، التي وضعت بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس وعددهم (4745) حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي (2022-2023)، حيث اختارت الباحثة عينة طبقية عشوائية مؤلفة من (346) منهم، والجدول (1) في الملحق (ب) يوضح خصائص عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغيراتها الديمغرافية:

يتضح من الجدول (1) -ملحق ب- توزيع عينة الدراسة الخاصة بالاستبانة حسب متغيراتها الديموغرافية، فالجدول يبين المستويات الخاصة بكل متغير من المتغيرات الواردة في الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

#### أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراسها لمعرفة "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات" حيث تضمنت الاستبانة بالإضافة إلى المعلومات الديمغرافية محورين هما:

الممارسات القيادية لمدير/ة المدرسة بمجالاته: (الجانب الإداري، والجانب الفني، والعلاقات الإنسانية،  
والعلاقة مع المجتمع المحلي، ودعم المعلمين، ودعم الطلبة) ومحور مستوى الروح المعنوية لدى  
المعلمين، وقد صممتها الباحثة وطورتها باعتبارها أداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالقيادة المدرسية.

2. مراجعة الأبحاث والدراسات التي بحثت في الروح المعنوية.

3. مناقشة الأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة

الجزء الثاني: واشتمل على (74) فقرة موزعة على محورين هما: الممارسات القيادية لمدير/ة المدرسة  
بمجالته: (الجانب الإداري، والجانب الفني، والعلاقات الإنسانية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، ودعم  
المعلمين، ودعم الطلبة) وله 50 فقرة، ومحور مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وله 24 فقرة، والجدول  
(2) يبين درجات الفقرات ال 74 من خلال مقياس ليكرت الخماسي:

## جدول (2)

مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة					الدرجة
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	
5	4	3	2	1	

يبين الجدول الاستجابة على كل مجال ودرجتها.

## صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة الظاهري تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين في تخصصات  
مختلفة وأهمها شؤون الدراسات التربوية، حيث تم الطلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة

من حيث صياغتها، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، وذلك إما بالموافقة أو التعديل أو الحذف، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية (92) فقرة، وقد رأى المحكّمون ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات ومثال على ذلك: (قادر على التكيف مع زملائي والتكيف مع كل تطوير وتغيير في المؤسسة بكل رحابة صدر واستبدالها بعبارة أقدر على التكيف مع زملائي والتكيف مع التغيرات في المدرسة، وفترة يوزع المسؤوليات على المعلمين في المدرسة واستبدالها بعبارة يوزع المدير المسؤوليات على المعلمين في المدرسة حسب قدراتهم وميولهم، وحذف بعضها، ومثال على ذلك: (يتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من الوزارة، يفوض السلطات لدى المعلمين، يتبادل الخبرات مع المشرفين والمعلمين والمدراء الآخرين، يشجع المعلمين على تحليل محتوى بعض وحدات المنهاج للإفادة منها)، لتتكون أداة الدراسة بصورتها النهائية من محورين و(74) فقرة، ليتحقق بذلك الصدق الظاهري للإستبانة، ولتصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية كما يبين (ملحق أ).

### الصدق الداخلي

تم استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لفحص الصدق الداخلي، وذلك لقياس الارتباط بين فقرات الاستبانة أداة الدراسة ودرجاتها الكلية، وقد جاءت النتائج كما في الجداول (3، 4، 5) في الملحق (ب): حيث بينت نتائج الجداول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فقرات مجالات الممارسات القيادية لمدير/ة المدرسة والدرجة الكلية لكل مجال. وتشير النتائج السابقة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فقرات المجال الممارسات القيادية لمدير/ة المدرسة والدرجة الكلية لأداة الدراسة، وبالتالي يمكن الحكم بصدق عبارات أداة الدراسة ذات الدلالة الإحصائية والاطمئنان على تطبيقها. وتبين النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فقرات مجال مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والدرجة الكلية، وعليه يمكن الحكم بصدق عبارات أداة الدراسة ذات الدلالة الإحصائية والاطمئنان على تطبيقها.

## ثبات الأداة:

لقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha لاستخراج معامل ثبات الأداة، والجدول (6) يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

### جدول (6)

معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha لبيان الاتساق الداخلي للفقرات

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	الجانب الإداري	10	0.946
2	الجانب الفني	10	0.933
3	العلاقات الإنسانية	8	0.953
4	العلاقة مع المجتمع المحلي	7	0.944
5	دعم المعلمين	7	0.956
6	دعم الطلبة	8	0.941
98.3	محور الممارسات القيادية لمدير/ة المدرسة	50	98.3
0.976	محور مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين	24	0.976

يتضح من الجدول (6) أن معاملات الثبات لمحوري الاستبانة تراوحت بين (0.976-0.983) للمحور الثاني (مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين) والأول (الممارسات القيادية لمدير/ة المدرسة) وهي معاملات ثبات عالية وتقيب أغراض البحث العلمي.

### إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- الاستعانة بالاستبانات المطبقة في الدراسات السابقة والتي تشابهت مع الجوانب التي ركزت عليها الدراسة الحالية لتصميم استبانة خاصة بالدراسة الحالية، ومواءمتها لجمع البيانات التي ستساعد في الإجابة على فرضيات الدراسة وأسئلتها.
- عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من جامعات مختلفة في الضفة الغربية لتتقيحها وتصحيحها، والتأكد من السلامة اللغوية للفقرات، وإذا كانت مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه.

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- توزيع الأداة إلكترونياً، وتم استرجاع (346) استبانة صالحة للتحليل، ليشكل العدد (346) عينة من أصل (356).
- إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج وتحليل ومناقشة النتائج، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

### متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

#### أ. المتغيرات الديمغرافية:

- **الجنس:** وله مستويان (ذكر، وأنثى)
- **المؤهل العلمي:** وله ثلاثة مستويات (دبلوم، وبكالوريوس، وأعلى من بكالوريوس)
- **سنوات الخبرة:** وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، ومن 11 سنة وأقل من 15 سنة، وأكثر من 15 سنة)
- **المديرية:** وله مستويان (مديرية نابلس، ومديرية جنوب نابلس)
- **المرحلة الدراسية:** وله مستويات ثلاثة (المرحلة الأساسية الدنيا، والمرحلة الأساسية العليا، والمرحلة الثانوية).

ب. **المتغير التابع:** ويتمثل في استجابات المبحوثين من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بمستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

## المعالجات الإحصائية

جرى ترميز إجابات أفراد العينة وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب بعد تفريغ الإجابات على الأداة (الاستبانة)، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

2. لقياس ثبات الاختبار تم استخدام معادلة كرونباخ – ألفا (Alpha-Cronbach).

3. لمعرفة الفروق الخاصة بمتغير الجنس والمديرية تم اعتماد اختبار (ت) للعينات المستقلة

.Independent Sample t - Test

4. لمعرفة الفروق الخاصة بمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية تم اختيار اختبار

.One Way ANOVA التباين الأحادي

5. اختبار المقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين مستويات المتغيرات التي يوجد بها اختلافات.

6. مصفوفة بيرسون Pearson Correlation Matrix لدلالة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس

للقيادة المدرسية والروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

7. اختبار تحليل الانحدار الخطي لمعرفة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية

ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، ولتحقيق ذلك أُستخدمت استبانة مؤلفة من محورين مكونة من (74) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (346) من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

#### النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري أداة الدراسة للإجابة عن أسئلة الدراسة، إذ حُسب طول المدى وهو (5-1=4) ثم قُسم على 5 فترات (5/4=0.8)، وعليه فإن طول الفترة هو (0.8)، ولفصل ما بين الدرجات اعتمدت الباحثة التقدير الآتي:

المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.

المتوسط الحسابي (3.41-4.20 ويعادل 68.2%-84.1) درجة كبيرة.

المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2%-68.0%) درجة متوسطة.

المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2%-52.0%) درجة قليلة.

المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

فيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة المتضمنة الإجابة عن التساؤلات التي وضعت أساساً للبحث وهي:

### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمحور ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين بمجالاته (الجانب الإداري، والجانب الفني، والعلاقات الإنسانية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، ودعم المعلمين، ودعم الطلبة) والجدول (7) يوضح ذلك:

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة محور ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين بمجالاته (الجانب الإداري، والجانب الفني، والعلاقات الإنسانية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، ودعم المعلمين، ودعم الطلبة) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
1	1	الجانب الإداري	3.90	0.71	78.0	كبيرة
2	6	دعم الطلبة	3.81	0.72	76.2	كبيرة
2	4	العلاقة مع المجتمع المحلي	3.81	0.71	76.2	كبيرة
3	2	الجانب الفني	3.77	0.68	75.4	كبيرة
3	5	دعم المعلمين	3.77	0.76	75.4	كبيرة
4	3	العلاقات الإنسانية	3.76	0.78	75.2	كبيرة
		الدرجة الكلية	3.80	0.66	76.0	كبيرة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول (7) أن محور (درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية بمجالاته (الجانب الإداري، والجانب الفني، والعلاقات الإنسانية، والعلاقة مع المجتمع المحلي، ودعم المعلمين، ودعم الطلبة) كانت جميعها كبيرة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين

عليها ما بين (3.90) و (3.76) وهما المجالان (العلاقات الإنسانية) و(الجانب الإداري)، وبدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.80) فقد كانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة.

#### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني

ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظرهم أنفسهم؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمين، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمحور مستوى الروح المعنوية والجدول (8) -ملحق ب- يوضح ذلك

يتضح من خلال البيانات في الجدول (8) أن فقرات (مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس) كانت كلها بين متوسطة وكبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.94) و(3.34) وهما الفقرات (أتلقى كتب شكر وتقدير عند إتقاني عملي) و(أقدر على التكيف مع زملائي والتكيف مع التغيرات في المدرسة)، فيما كانت الاستجابة على الدرجة الكلية -بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.71)- متوسطة.

#### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، المرحلة الدراسية التي يدرسها)؟

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة independent Sample t test للإجابة عن هذا السؤال، ومعرفة الفروق الخاصة بمتغير الجنس، والمديرية. واختبار التباين الأحادي One Way ANOVA وذلك لمعرفة الفروق الخاصة بمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية.

واختبارالمقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين مستويات المتغيرات التي يوجد بها اختلافات كما تبينه النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة 1-5.

#### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، المرحلة الدراسية التي يدرسها)

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة independent Sample t test للإجابة عن هذا السؤال، ومعرفة الفروق الخاصة بمتغير الجنس، والمديرية. واختبار التباين الأحادي One Way ANOVA وذلك لمعرفة الفروق الخاصة بمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة الدراسية. واختبار المقارنات البعدية لمعرفة الفروق بين مستويات المتغيرات التي يوجد بها اختلافات كما تبينه النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة 6-10.

#### النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس

ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية والروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تمّ استخدام مصفوفة بيرسون Pearson Correlation Matrix لدلالة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس كما تبينه النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة 11.

## النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

اختبار صحة الفرضية الأولى، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة – Independent Sample t Test وذلك لمعرفة الفروق الخاصة بمتغير الجنس، والنتائج كما في الجدول (9)

### جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	الانحراف	المتوسط	العدد	الجنس	
*0.037	-2.096	0.63	3.77	99	ذكر	الجانب الإداري
		0.73	3.95	247	أنثى	
*0.040	-2.065	.64	3.65	99	ذكر	الجانب الفني
		0.69	3.82	247	أنثى	
0.961	0.049	0.64	3.77	99	ذكر	العلاقات الإنسانية
		0.82	3.76	247	أنثى	
0.424	-.800	0.63	3.76	99	ذكر	العلاقة مع المجتمع المحلي
		0.74	3.83	247	أنثى	
0.281	-1.079	0.72	3.70	99	ذكر	دعم المعلمين
		0.78	3.80	247	أنثى	
0.399	-0.844	0.64	3.76	99	ذكر	دعم الطلبة
		0.75	3.84	247	أنثى	
0.220	-1.229	0.59	3.74	99	ذكر	الدرجة الكلية
		0.68	3.83	247	أنثى	

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يُلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد العينة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة

نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.220) وتعتبر هذه القيمة أكبر من (0.05) وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه توجد فروق في المجال الأول (الجانب الإداري) ولصالح مستوى (أنثى) بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.95) بينما متوسط مستوى (ذكر) الحسابي (3.77)، والمجال الثاني (الجانب الفني) ولصالح مستوى (أنثى) بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.82) بينما متوسط مستوى (ذكر) الحسابي (3.65) بينما لا توجد فروق في بقية المجالات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)

لاختبار صحة الفرضية الثانية، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول 9، 10 توضح ذلك

اتضح من الجدول (10) -ملحق ب- وفيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية وجود فروق في مستويات متغير (المؤهل العلمي)، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي كما يبين الجدول (11) -ملحق ب-.

يُلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة مستوى

الدلالة (0.565) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي، أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه لا توجد فروق في المجالات الستة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة)

لاختبار صحة الفرضية الثالثة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.63	3.99	79	إقل من 5 سنوات
0.60	3.54	60	من 5-10 سنوات
0.64	3.83	91	11-15 سنة
0.67	3.79	116	أكثر من 15 سنة
0.66	3.80	346	الكلي

اتضح من الجدول (12) وفي ما يتعلق بالمتوسطات الحسابية وجود فروق في مستويات متغير (سنوات

الخبرة)، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق كما يبين الجدول (13):

### جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الجانب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإداري	بين المجموعات	11.491	3	3.830	7.953	*0.000
	داخل المجموعات	164.719	342	0.482		
	المجموع	176.210	345			
الفني	بين المجموعات	7.846	3	2.615	5.860	*0.001
	داخل المجموعات	152.630	342	0.446		
	المجموع	160.476	345			
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	7.943	3	2.648	4.483	*0.004
	داخل المجموعات	202.004	342	0.591		
	المجموع	209.947	345			
العلاقة مع المجتمع المحلي	بين المجموعات	4.788	3	1.596	3.210	*0.023
	داخل المجموعات	170.035	342	0.497		
	المجموع	174.823	345			
دعم المعلمين	بين المجموعات	7.513	3	2.504	4.365	*0.005
	داخل المجموعات	196.229	342	0.574		
	المجموع	203.742	345			
دعم الطلبة	بين المجموعات	5.581	3	1.860	3.608	*0.014
	داخل المجموعات	176.346	342	0.516		
	المجموع	181.927	345			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.007	3	2.336	5.575	*0.001
	داخل المجموعات	143.298	342	0.419		
	المجموع	150.305	345			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

من خلال البيانات الواردة في الجدول (13) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة

نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.001) وهذه القيمة أقل من (0.05) وهذه النتيجة تعني عدم قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه توجد فروق في المجالات الستة، ولمعرفة لمن تعود الفروق، تم استخدام تحليل المقارنات البعدية LSD

#### جدول (14)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير سنوات الخبرة.

المستوى	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 5 سنوات	_____	*0.44992	0.15792	*0.20018
من 5-10 سنوات	_____	_____	-0.29200	-0.24974
11-15 سنة	_____	_____	_____	0.04226
أكثر من 15 سنة	_____	_____	_____	_____

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يلاحظ من الجدول (14) وجود فروق بين مستوى (أقل من 5 سنوات) ومستويات (من 5-10 سنوات، وأكثر من 15 سنة) ولصالح مستوى (أقل من 5 سنوات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المديرية (مديرية نابلس، مديرية جنوب نابلس).

لاختبار صحة الفرضية الرابعة، تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة Independent Sample t-Test وذلك لمعرفة الفروق الخاصة بمتغير المديرية، والنتائج كما في الجدول (15) -ملحق ب-.

يُلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  باستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المديرية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.081) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المديرية.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة، فإنه توجد فروق في المجال الأول (الجانب الإداري) ولصالح مستوى (مديرية جنوب نابلس) بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.98) بينما متوسط مستوى (مديرية نابلس) الحسابي (3.81)، والمجال الخامس (دعم المعلمين) ولصالح مستوى (مديرية جنوب نابلس) بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.87)، بينما متوسط مستوى (مديرية نابلس) الحسابي (3.68)، بينما في بقية المجالات لا توجد فروق.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة

مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المرحلة الدراسية التي يدرسها ( الأساسية الدنيا، الأساسية العليا، الثانوية)

لاختبار صحة الفرضية الخامسة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول 16، 17، 18 -ملحق ب- توضح ذلك

يتضح من الجدول (16) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (المرحلة الدراسية)، وكما يبين الجدول (17) فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق.

ويلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المرحلة التدريسية، إذ بلغت قيمة مستوى

الدلالة (0.001) وتعتبر هذه القيمة أقل من (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المرحلة التدريسية.

وفيما يتعلق بمجالات الدراسة، فإنه توجد فروق في المجالات الستة.

وكما يبين الجدول (18) فقد تم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD لمعرفة لمن تعود هذه الفروق:

وبين الجدول (18) وجود فروق بين مستوى (الأساسية الدنيا) ومستويات (الأساسية العليا، والثانوية) ولصالح مستوى (الأساسية الدنيا).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى)

وتم استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة من أجل فحص صحة الفرضية السادسة، ونتائج الجدول (19) -ملحق ب- توضح ذلك:

يلاحظ من البيانات في الجدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.810) وهذه القيمة أكبر من (0.05) وهذه النتيجة تعني قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)

ومن أجل فحص صحة الفرضية السابعة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول 20، 21-ملحق ب- توضح ذلك

يتضح من الجدول (20) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (المؤهل العلمي)، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق كما يبين الجدول (21):

ويلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.854) وهذه القيمة أكبر من (0.05) ما يعني قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة)

ومن أجل فحص صحة الفرضية الثامنة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول 22، 23، 24 -ملحق ب- توضح ذلك

يتبين من الجدول (22) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (سنوات الخبرة)، وتم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق كما يبين الجدول (23):

من خلال البيانات الواردة في الجدول (23) يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.020) وهذه القيمة أقل من (0.05) وهذه النتيجة تعني عدم قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة.

وتم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD لمعرفة لمن تعود هذه الفروق، والجدول (24) يوضح ذلك:

يبين الجدول (24) أن هناك فروق بين مستوى (أقل من 5 سنوات) ومستوى (من 5-10 سنوات) ولصالح مستوى (أقل من 5 سنوات).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المديرية (مديرية نابلس، مديرية جنوب نابلس)

وتم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة من أجل فحص صحة الفرضية التاسعة، ونتائج الجدول 25 -ملحق ب- توضح ذلك:

نلاحظ من الجدول (25) والبيانات الواردة فيه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المديرية، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.448) وتعتبر هذه القيمة أكبر من (0.05) ما يعني قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المديرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المرحلة التدريسية (الأساسية الدنيا، الأساسية العليا. الثانوية)

ومن أجل فحص صحة الفرضية العاشرة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول 26، 27، و 28 -ملحق ب- توضح ذلك

بين الجدول (26) وجود فروق في المتوسطات الحسابية في مستويات متغير (المرحلة التدريسية)، وكما يبين الجدول (27) فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق

من خلال الجدول (27) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المرحلة التدريسية، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.011) وتعتبر هذه القيمة أقل من (0.05)، مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير المرحلة التدريسية.

وتم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD لمعرفة لمن تعود هذه الفروق، والجدول (28) يوضح ذلك:

يبين الجدول (28) وجود فروق بين مستوى (الأساسية الدنيا) ومستويات (الأساسية العليا، والثانوية) ولصالح مستوى (الأساسية الدنيا).

- لا توجد علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية والروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس

ومن أجل فحص صحة الفرضية الحادية عشر، تم استخدام مصفوفة بيرسون Pearson Correlation Matrix لدلالة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية والروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وتحليل أنحدار الخطي لبيان أثر ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية على الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس ومعادلة التنبؤ. والجدول 29، 30 -ملحق ب- توضح ذلك:

يلاحظ من الجدول (29) أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس مقدارها (0.878) عند مستوى دلالة (0.000).

ومن أجل قياس العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس تم استخدام معامل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis) والجدول (30) -ملحق ب- يوضح ذلك:

تشير نتائج الجدول (30) إلى مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، حيث يلاحظ بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (87.8%) من القيادة المدرسية من خلال مستوى الروح المعنوية، أي أن للقيادة المدرسية دور مهم وأساس في تحديد مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس، أما النسبة الباقية والبالغة (12.2%) فتعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، ما يعني أيضاً وجود متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً أو غير أساسي في تفسير مستوى الروح المعنوية، وفي السياق ذاته، ظهر ومن خلال نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted (R2) قد بلغ (0.771)، ما يعكس المستوى الصافي لتأثير ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس، وهذا يعني أنه يمكن الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بمستوى الروح المعنوية عند مستوى دلالة (0.01) وهذا ما تؤكدته القوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيمة (Beta) البالغة (1.001)، والنتائج التي تم التوصل إليها في الجدول (25) والتي أشارت بأن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس كانت موجبة تدعم هذه النتيجة، بمعنى كلما زادت درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تزداد معه درجة الروح المعنوية عند المعلمين وترتفع. وقيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (1155.620) تؤكد على هذا التأثير، وهي دالة عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ )، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (-899.0)

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج وأهم التوصيات

#### المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وقد احتوت الدراسة على مجموعة من التساؤلات، وفي هذا الفصل ستحاول الباحثة مناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية في محافظة نابلس؟

أشارت النتائج أن مجالات محور (فعالية ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية) كانت جميعها كبيرة، حيث كان أدناها مجال (العلاقات الإنسانية) وأعلاها (الجانب الإداري)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة.

أما بالنسبة للمجالات فقد حصل المجال الأول (الجانب الإداري) على المرتبة الأولى، وحصل كل من المجال السادس (دعم الطلبة) والرابع (العلاقة مع المجتمع المحلي) على المرتبة الثانية، يليه المجال الثاني (الجانب الفني) والخامس (دعم المعلمين) على المرتبة الثالثة لكل منهما، وأخيراً المجال الثالث (العلاقات الإنسانية) على المرتبة الرابعة والأخيرة وجميعها بدرجة استجابة كبيرة. وقد تكون هذه النتيجة تعزى إلى النهج الذي تنتهجه وزارة التربية والتعليم في اختيار مدرء المدارس والمعايير المهنية التي تحددها الوزارة حيث يتم عقد امتحانات تربوية ولقاءات شخصية ودورات تدريبية في المجال الإداري قبل أن يتم تعيينهم

كمدراء مدارس والتي تكفل لهم نيل احترام وثقة المعلمين بهم، وقد يكون حرص المدراء على السعي للتطوير المهني واكتساب الخبرات الإدارية والقيادية سبب من أسباب ارتفاع درجة ممارسة المدراء للقيادة المدرسية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرشدان وعوديات (2020)، والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة القيادة التربوية كانت مرتفعة، ودراسة (Zacharakis (2017، التي أظهرت أن مديرات المدارس على مستوى مرتفع من المهارات القيادية، ودراسة العبيد (2019)، ودراسة أبو ريالة (2016)، ودراسة أبو حسب الله (2014)، ودراسة (Akyurek & Karabay (2022، حيث كانت درجة الممارسات القيادية مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عيسى (2019)، ودراسة جلبان (2015) حيث أظهرت نتائج دراستهما مستوى متوسط للأساليب والممارسات القيادية لمدراء المدارس، كذلك دراسة (Khan & Hassan (2021 التي أظهرت عدم الرضا بين المعلمين عن الممارسات الإدارية لرؤساء المدارس.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟

أشارت النتائج أن فقرات محور (مستوى الروح المعنوية) كانت بين المتوسطة والكبيرة وأن أدنى فقراتها (أتلقى كتب شكر وتقدير عند إتقاني عملي، وأشعر أن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز، وأعلاها (أقدر على التكيف مع زملائي والتكيف مع التغيرات في المدرسة، ويسود المدرسة جو من العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة.

وتعزى هذه النتيجة إلى حرص وزارة التربية والتعليم على إخضاع مدراء المدارس لدورات تأهيلية تساهم في رفع درجة الممارسات القيادية، ودرجة الوعي العالية لدى المدراء وإدراكهم لأهمية الممارسات القيادية وأثرها على أداء المعلمين، وحرص مدراء المدارس على بناء علاقات إيجابية بينهم وبين المعلمين وفتح قنوات الاتصال لكسر الحواجز وزيادة دافعيتهم لإنجاز الأعمال وتحقيق رؤية وأهداف المدرسة، بالرغم من أنه قد تواجه بعض المدارس عوائق مادية تقلل من جودة البنية التحتية للمدارس نتيجة الظروف الاقتصادية في المجتمع الفلسطيني، والتي من شأنها زيادة مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

لمناقشة نتائج هذا السؤال، تم مناقشة فرضيات الدراسة 1-5.

### مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس.

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير الجنس

ويعزى ذلك إلى أن الذكور والإناث من المعلمين لهم نفس نفس الظروف ونفس بيئة العمل، ونفس المؤهلات والدورات التدريبية التي تجعل استجاباتهم متشابهة نحو درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية كون القيادة المدرسية لها نفس السياسات ولا تختلف بين مدارس الذكور والإناث، فبغض النظر

عن جنسهم إلا أنهم يتواجدون في بيئة إدارية متشابهة وتطبق عليهم نفس الممارسات القيادية من قبل مدراء المدارس، وهي تظهر أن المدراء يمارسون أنظمة إدارية لا تفرق بين الذكر والأنثى.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2021)، ودراسة مقابلة (2020)، ودراسة عيسى (2019)، ودراسة العبيد (2019)، ودراسة أبو عليا (2015)، كذلك دراسة (Akyurek & Karabay 2022)، وتختلف مع دراسة الرشدان وعويدات (2020) ودراسة العنزي (2019) وحيث ظهرت فروق في الدراستان لصالح الإناث، بينما ظهرت فروق لصالح الذكور في دراسة المطيري (2020) ودراسة أبو جلابان (2015).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المؤهل العلمي

وتعزى هذه النتيجة إلى أن ذوي المؤهلات المختلفة من المعلمين تطبق عليهم نفس الممارسات القيادية من قبل مديري المدارس، وهي تظهر أيضا الآراء المتقاربة للمعلمين حول هذه الممارسات بغض النظر عن الاختلافات في المؤهلات العلمية التي يحملونها.

وهي تتفق مع دراسة العجمي (2021)، ودراسة المطيري (2020)، ودراسة أبو سنيينة (2020)، ودراسة المدخلي (2019)، ودراسة أبو جلابان (2015)، وتختلف مع دراسة (Akyurek & Karabay 2022) والتي كانت فيها فروق لصالح درجة الماجستير، ودراسة أبو ريالة (2016) حيث كانت الفروق فيها لصالح البكالوريوس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير سنوات الخبرة ولصالح مستوى (أقل من 5 سنوات).

وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن المعلمين حديثي التعيين لديهم الدافعية والحماس للعمل وتطبيق ما يطلب منهم من قبل مديري المدارس، حرصاً منهم على الحصول على التثبيت في الوظيفة لذا تتكون لديهم انطباعات إيجابية نحو ممارسات المدراء للقيادة المدرسية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو عليا (2015)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2021)، ودراسة الرشدان وعويدات (2020)، ودراسة مقابلة (2020)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة أبو ريالة (2016) حيث لم تكن هناك فروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لسنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المديرية.

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المديرية.

وقد يكون ذلك بسبب أن المعلمين على الرغم من اختلاف مديرياتهم على درجة وعي متماثلة لممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية بسبب اتباع المديريات على اختلافها نفس السياسات الإدارية ، وتقيداً بالمعايير والتوجهات التي تتبناها وزارة التربية والتعليم في التأهيل والتدريب سواء لمدراء المدارس او المعلمين لامتلاك الكفايات العلمية والمهنية وإطلاعهم على كل ما هو جديد في المجال التربوي والتعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المرحلة التدريسية.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المرحلة التدريسية ولصالح مستوى (الأساسية الدنيا).

وقد يكون السبب في هذه النتيجة يعود إلى أن معلمي المرحلة الأساسية الدنيا على درجة وعي أكبر لممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية بسبب أهمية المرحلة التعليمية التي يشغلونها والتي تعتبر أساس التعليم، والتي تتطلب اتصال مستمر بين الإدارة التربوية على اختلاف مستوياتها وبين معلمي المرحلة، وتحتم على مدراء المدارس اتباع أعلى درجات من الممارسات القيادية باعتبار المرحلة الأساسية الدنيا حجر الأساس في تحقيق أهم نتائج العملية التعليمية وهو الطالب والذي يعد محور العملية التعليمية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Kaegi (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة للمدراء ومعنويات المعلمين في مختلف المراحل الدراسية

## مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، المرحلة الدراسية التي يدرسها؟

لمناقشة نتائج هذا السؤال، تم مناقشة فرضيات الدراسة 6-10.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير الجنس.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن الذكور والإناث من المعلمين تتشابه لديهم الظروف داخل المدرسة وخارجها ، ويتلقون نفس التعليمات والإرشادات من قبل الإدارة التربوية، وهو دليل على حرص المدراء على إرضاء جميع المعلمين على حدٍ سواء، والموضوعية التي يمارسونها فلا يميزون لفئة دون غيرها.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة (Kaegi (2022)، ودراسة مقابلة (2020)، ودراسة البطوش وسلامة (2019)، ودراسة المصاروة (2018)، ودراسة (Luleci & Coruk (2018)، ودراسة صباحة وخصاونة (2017)، ودراسة فوارعة وحدوش (2015)، لكن اختلفت مع ودراسة أبو سنينة (2020) حيث كانت الفروق لصالح الإناث، ودراسة البطوش وسلامة (2019) لصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى

#### معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المؤهل العلمي.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن ذوي المؤهلات المختلفة من المعلمين لهم نفس الانطباعات حول درجة مستوى الروح المعنوية كون القيادة المدرسية لها نفس التأثير على جميع المعلمين بغض النظر عن الاختلافات في المؤهلات العلمية التي يحملونها، كما أن المعلمين بالرغم من اختلاف رتبهم العلمية إلا أنهم يتشابهون بظروف العمل وأعبائه الوظيفية ومتطلباته، مما يجعلهم يتبنون نظرة موحدة حول درجة مستوى الروح المعنوية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو سنيينة (2020)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة البطوش وسلامة (2019)، ودراسة حنتول (2017).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى

#### معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير سنوات الخبرة ولصالح مستوى (أقل من 5 سنوات).

وتعزى هذه النتيجة إلى أن ذوي الخبرات المتدنية من المعلمين على درجة وعي أكبر من غيرهم لمستوى الروح المعنوية التي يمتلكونها بسبب كونهم مبتدئين ولديهم الرغبة والنشاط لحب العمل والسعي للتطوير

المهني باكتساب الخبرات، كما أن التعديلات على قانون الدرجات وسنوات الخدمة والميزات المادية التي أضيفت على رواتب المعلمين، والتي استفاد منها المعلمين الجد أكثر من غيرهم قد تكون أثرت على روحهم المعنوية أكثر من التعيينات القديمة.

ولقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة المذكورة سابقاً والتي تناولت مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المديرية

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المديرية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين على الرغم من اختلاف مديرياتهم لديهم نفس الوعي لمستوى الروح المعنوية بسبب تطبيق نفس السياسات الإدارية التي تحفز الروح المعنوية لديهم ولا تختلف بين المديرية المختلفة، حيث أنه تتشابه لديهم الإمكانيات المتاحة وظروف العمل البيئية والاجتماعية المتوفرة في معظم المدارس الحكومية في مختلف المديرية، والتي تؤثر في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المرحلة التدريسية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) باستجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المرحلة التدريسية ولصالح مستوى (الأساسية الدنيا).

وتعزى هذه النتيجة إلى أهمية المرحلة التعليمية التي يشغلها معلمو المرحلة الأساسية الدنيا والتي تعتبر أساس التعليم، والتي قد تؤثر روحهم المعنوية على أدائهم وتعاملهم مع طلبة هذه المرحلة، مما يحتم على الإدارة المدرسية توفير الظروف التي تحفز على العمل، ومن ناحية أخرى قد تكون طبيعة العمل وحجم الضغوطات الملقاة على عاتق معلمي المرحلة الأساسية الدنيا أقل منها لدى معلمي المراحل الأعلى وبالتالي تكون درجة مستوى روحهم المعنوية أعلى.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Luleci & Coruk (2018)، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Kaegi (2022)، كذلك دراسة حنتول (2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة للمدراء ومعنويات المعلمين في مختلف المراحل الدراسية.

والذي ينص على ما العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية والروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس؟

لمناقشة نتائج هذا السؤال، تم مناقشة فرضية الدراسة الحادية عشرة.

- لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية والروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) بين ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية ومستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس بمعنى كلما ارتفع ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية الايجابية ترتفع الروح المعنوية لدى المعلمين ويزداد تأثير ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية على مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وما تتضمنه من إدارة ناجحة، وجانب فني ماهر من قبل المدراء، وعلاقات إنسانية فعالة تهتم بالمعلم، كذلك العلاقة الجيدة مع المجتمع المحلي، ودعم المعلمين، ودعم الطلبة، لها أثر إيجابي فعال على الروح المعنوية للمعلم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Kaegi (2022) التي أظهرت وجود صلة بين ممارسات القيادة ومعنويات المعلمين، ومع نتيجة دراسة Gadson (2018) التي أظهرت ظهور عوامل مختلفة فيما يتعلق بالسلوكيات والخصائص لدى القيادة التربوية والتي أثرت على الروح المعنوية للمعلمين، ومع نتيجة دراسة هكمان (2017) Hickman, التي أظهرت وجود علاقة مهمة بين ممارسات القيادة المدرسية ومعنويات المعلمين، ومع نتيجة دراسة Zacharakis (2017) التي أظهرت العلاقة بين السمات القيادية للمدبرات والرضا الوظيفي للمعلمين علاقة طردية، ومع نتيجة دراسة WELCH (2014) التي أظهرت أن الممارسات الإدارية والمناخ المدرسي والأنماط القيادية المتبناة من قبل مدير المدرسة لها تأثير واضح على الروح المعنوية للمعلمين

**حدود أو محددات الدراسة:**

**حدود الدراسة:**

**الحدود الزمانية:** العام الدراسي (2022-2023)

**الحدود المكانية:** المدارس الحكومية على اختلاف مراحلها في محافظة نابلس.

**الحدود البشرية:** معلموا ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس.

## التوصيات والمقترحات:

وعلى أثر ما تقدم من نتائج، خرجت الباحثة بالتوصيات الآتية:

- 1- فتح المجال للتركيز على الممارسات القيادية التي من شأنها رفع الروح المعنوية للمعلمين للوصول إلى الرضا الوظيفي ودعم صمود المعلمين ومجابهة التحديات التي يتعرض لها قطاع التربية والتعليم في فلسطين نتيجة الظروف السياسية والإقتصادية الصعبة في ظل الاحتلال الغاشم.
- 2- عقد دورات وبرامج تدريبية لمدراء المدارس لتعريفهم بأهمية القيادة المدرسية في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.
- 3- التركيز على البعد الإنساني بالعلاقات بين أفراد مجتمع المدرسة وتوظيفها لخلق بيئة تعليمية صحية تنهض بالعملية التعليمية، من خلال تنمية القيم والاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين والطلبة وإظهار ذوي القدرات القيادية في المدرسة من معلمين وطلبة.
- 4- ضرورة قيام المدير بتوزيع المسؤوليات على المعلمين في المدرسة حسب قدراتهم وميولهم وذلك لتعزيز الجانب الإداري من العمل القيادي المدرسي
- 5- ضرورة قيام المدير بمشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة مما يعزز الجانب الفني من القيادة المدرسية، وفتح قنوات الاتصال بين المدراء والمعلمين وتقديم الدعم لهم في مختلف المجالات لتحسين أدائهم والذي ينعكس على روحهم المعنوية وبالتالي تحسين مخرجات العملية التعليمية.
- 6- توفير كل مايلزم لراحة المعلمين من إضاءة وتهوية جيدة، ومرافق مختلفة، وأدوات تناسب طبيعة عملهم، وتزيد من دافعيتهم على العمل.
- 7- التحفيز المستمر وتقديم كتب شكر وتقدير للمعلمين مع إدخال المكافآت لهم لزيادة دافعية المعلمين نحو العمل ورفع روحهم المعنوية.

- المقترحات:

- 1- إجراء دراسات تضم مديريات أخرى لتسليط الضوء على أهم الممارسات للقيادة المدرسية التي من شأنها رفع الروح المعنوية لدى المعلمين وبالتالي تحسين أداء المعلمين على مستوى الوطن.
- 2- إجراء دراسات مماثلة باستخدام أدوات قياس مختلفة كالملاحظة والمقابلة، للتعرف بشكل أدق على العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لدى المعلمين، لإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تقلل من مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وتؤثر في أدائهم.
- 3- إجراء دراسات مماثلة تضم مدارس وكالة الغوث والمدارس الخاصة.

## قائمة المصادر والمراجع العلمية

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية:

أدم، طلعت. محمد (2014). الإدارة المدرسية الميدانية. دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.

آل ناجي، محمد بن عبدالله. (2016). الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية. مطابع الحميضي.

أبو جلابان، عمر محمد عبد الهادي. (2015). الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون وسبل تطويرها. دراسات في التعليم العالي، جامعة أسيوط، ع8، (270-390).

أبو حسب الله، سامي سعيد. (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. [educ@iugaza.edu.ps](mailto:educ@iugaza.edu.ps). <http://www.iugaza.edu.ps>

أبو ريالة، مها محمود. (2016). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. مسترجع من <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=114843>

أبو سنيينة، رانية آدم محمد خليل. (2020). القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://srarch.mandumah.com/Record/1129714>

أبو عزام، محمد خالد. (2020). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. دار زهدي للنشر والتوزيع.

أبو علايا، محمد أحمد صالح، والعمري، أيمن أحمد. (2015). درجة أهمية وممارسة القيادة لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، الزرقاء. مسترجع من

<http://820192/Record/com.mandumah.search/>

أبو الكشك، محمد نايف. (2006). الإدارة المدرسية المعاصرة. دار جرير للنشر والتوزيع.

أبو ناصر، فتحي محمد. (2008). الإدارة التربوية/النظريات والمهارات. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

أحمد أحمد، إبراهيم. (2002). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. مكتبة المعارف الحديثة.

أحمد أحمد، إبراهيم. (2012). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. مكتبة المعارف الحديثة.

أسعد، وليد أحمد. (2005). الإدارة التعليمية. مكتبة المجتمع العربي للنشر، ص128.

بطاح، أحمد محمد، وطعاني، حسن أحمد. (2016). الإدارة التربوية: رؤية معاصرة. دارالفكر للنشر والتوزيع.

البعداني، محمد نعمان. (2013). أساسيات الإدارة والإشراف التربوي: من منظورها العام والإسلامي.

جامعة الإيمان. [noor-book.com/4laudw](http://noor-book.com/4laudw)

بني حمد، سمر عمر، وحتاملة، حابس محمد. (2020). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية

لمديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في لواء قصبه اربد من وجهة نظر المعلمين. المجلة

العربية للنشر العلمي. العدد 29. (ص 322-341).

البطوش، خالد عود الله، وسلامة، كايد محمد. (2019). الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، م5، ع3، (352-330)

التوجيهي، صالح بن حمد. (2013). ويسألونك عن الإدارة. (ط 2). دار مملكة نجد للنشر والتوزيع.

الحربي، قاسم بن عائل. (2008). القيادة التربوية الحديثة. الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحري، رافدة، عبد الرازق، إبراهيم محمد، ومحمود، جلال. (2010). إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. دار الفكر للنشر والتوزيع.

حسان، حسن محمد، الشرقاوي، سعدية يوسف، العجمي، محمد حسنين، ومجاهد، محمد عطوة. (2005). الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.

حلاق، بطرس. (2020). القيادة الإدارية. موسوعة الجامعة الافتراضية السورية <https://pedia.svuonline.org/>.

الحنطوشي، عباس غازي بندر. (2016). الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج5، ع12، (47-32).

حنقول، أحمد بن موسى. (2017). مستوى الروح المعنوية في علاقتها ببعض المتغيرات لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية". المجلة الدولية التربوية المتخصصة، م6، ع5، (104-89)

الخوaja، عبد الفتاح محمد سعيد. (2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر.

الداهري، صالح حسن. (2015). *أساسيات علم النفس الإداري ونظرياته*. دار الإعصار العلمي للنشر.

دحماني، عبد القادر أحمد. (2013). *القيادة المدرسية في ظل المقاربة بالكفاءات*. مجلة البحوث التربوية

والتعليمية، عدد 4. المدرسة العليا للأساتذة بوزريعة. الجزائر. ص 255

الديحاني، عامر رجاء عمر. (2019). *أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة بمحافظة*

*الفروانية بدولة الكويت وعلاقتها بمستوى السلوك الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين* (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. مؤتة. مسترجع من

<http://srarch.mandumah.com/Record/1056365>

ربيع، محمد شحادة. (2010). *علم النفس الصناعي والمهني*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

رجب، هدى مصطفى. (2020). *تطوير الإدارة المدرسية باستخدام مدخل القيادة والحوكمة*. دار العلم

والإيمان للنشر والتوزيع.

الرشايدة، محمد صبيح. (2009). *الإدارة والقيادة والإشراف التربوي*. دار وائل للنشر.

الرشدان، منال نمر، وعويدات، عبدالله أحمد. (2020). *درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة في*

*جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية من وجهة نظر المعلمين في محافظة*

*العاصمة*. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج 4، ع 1،

<http://srarch.mandumah.com/Record/1091859> مسترجع من 371-398.

رشوان، حسن عبد الحميد. (2010). *القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي*. مؤسسة

شباب الجامعة للنشر.

رضوان، شفيق، (1994). *السلوكية والإدارة*. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

السعود، راتب سلامة، وحسنين، إبراهيم علي. (2016). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية: اتجاهات معاصرة. دار الصفاء للنشر والتوزيع.

السلمي، علي. (1995). السلوك الإنساني في الإدارة. دار غريب للطباعة والنشر.

شفيق، محمد. (1999). العلوم السلوكية "تطبيقات في السلوك الاجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة". المكتب الجامعي الحديث للنشر.

شليبي، وفاء فؤاد، وخضر، منار عبد الرحمن. (2003). إدارة وتنمية الموارد البشرية. <https://maktabati28.blogspot.com>

الشيخ، معتصم عبد الفتاح. (2010). الإدارة التربوية الحديثة وأثرها في التعلم. دار البداية للنشر والتوزيع.

الصباحة، خيرى، وخصاونة، أمان. (2017). دراسة مقارنة في تقييم الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية- جامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، م32، ع2، (265-390)

طه، راضي عبد المجيد. (2014). الإدارة المدرسية في عصر العولمة. دار الفكر العربي

طشطوش، هايل عبد المولى. (2008). أساسيات في القيادة والإدارة/النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة. دار الكندي للنشر والتوزيع.

العبيد، آمال غازي إسماعيل. (2019). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الهاشمية، الزرقاء. مسترجع من

<http://srarch.mandumah.com/Record/1014194>

العجمي، محمد فراج مانع عبدالله. (2021). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة الجبراء في دولة الكويت للقيادة الخادمة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. مؤتة. مسترجع من <http://srarch.mandumah.com/Record/2801551>

العجمي، محمد حسنين (2013). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. ط3. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العدلوني، محمد اكرم. (2000). القيادة في القرن الحادي والعشرين: القائد الفعال. قرطبة للإنتاج الفني.

عرفة، سيد سالم. (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير. الرابطة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت عزت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. ط8. دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العزي، أحمد. (2019). القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد17. العدد(3). ص(325-341).

عيسى، عبد القادر صالح. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ومديراتها لأساليب القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. مجلة المختار للعلوم الإنسانية، جامعة عمر المختار، ع38 (214-241)

الفاضل، محمد محمود. (2010). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية. دار الحامد للنشر.

فليه، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

فوارعة، عادل نصار، وحدوش، عزام محمد. (2015). الروح المعنوية لمعلمي المواد العلمية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية- مركز جيل البحث العلمي. م2، ع11، (225-253)

القاسم، بديع محمود. (2001). علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. كوزيس، جيمس م، وبوزنر، باري ز، ترجمة الحربي، بدر بن جزاء (2019). تعلم القيادة الأصول الخمسة الأساسية لتصبح قائداً مثالياً. الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة لمركز البحوث والدراسات في السعودية.

الكيلاي، لبنى تيسي، ومقابلة، عاطف يوسف. (2013). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان. دراسات العلوم التربوية. المجلد 41. العدد (1). ص(46-60).

المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية TVTC. (2020). الحقيبة التدريبية لمنهج التوجيه المهني والتميز. طباعة الإدارة العامة للمناهج.

مدخلي، سلوى حسن طالبى. (2019). واقع ممارسات القيادة المدرسية لدورها في تنمية الإبداع لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمات. مجلة التربية، ع184، ج3، 53-83. مسترجع من

<http://srarch.mandumah.com/Record/1048246>

مارزانو، روبرت جاي، ووترز، تيموثي، وماكلنتي، برايان إي.(2005):ترجمة الخطيب، هلا نافع.  
(2009). القيادة المدرسية الناجحة: من البحوث إلى النتائج. العبيكان للنشر.

مرسي، سيد عبد الحميد. (1986). مفهوم القيادة في إطار العقيدة الإسلامية. مطابع رابطة العالم الإسلامي.

المصاروة، أسامة محمد. (2018). درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية. م45، ع4، (15-30)  
مطاوع، إبراهيم عصمت. (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي. مكتبة النهضة العربية للنشر، ص74.

المطيري، سعد مجعد جبر. (2020). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. مؤتة.  
مسترجع من <http://srarch.mandumah.com/Record/1128369>

معجم اللغة العربية المعاصر.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع.

مقابلة، أمل جمال سالم. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة اليرموك. اربد.  
مسترجع من <http://srarch.mandumah.com/Record/1121308>

الناصر، يزيد بن عبد العزيز. (2022). القيادة المدرسية في مدارس التعليم الشامل. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

الهنداوي، ياسر فتحي. (2009). *إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة*. المجموعة العربية للتدريب.

هور، توماس. ر. (2005) : ترجمة شحادة، وليد عزت. (2009). *فن القيادة المدرسية*. العبيكان للنشر.

الويشي، السيد فتحي. (2013). *الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية: استراتيجيات التغيير*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- Almanzar, Angel.(2014). *Impact of Professional Learning Community Practices on Morale of Urban High School Teachers*. [ Doctoral dissertation. Nova Southeastern University].
- Akyürek, Muhammet İbrahim & Karabay, Ersoy.(2022). *Developing innovative school leadership scale and teachers' views on innovative school leadership*. Journal of Educational Leadership and Policy Studies, 6(1).
- Hickman, Carrie Lauren. (2017). *A qualitative study on educational leadership styles and teacher morale*. Ph.D.[Thesis in Education, Carson Newman University].
- Judson, Carolyn Ellen. (2018). *Perceptions of Principal Leadership on Teacher Morale*. [ Ph.D. thesis in Education, University of South Carolina].
- Kaegi, Judy Lewis. (2022). *The Connection Between Principal Leadership Practices And Teacher Morale Across Building Levels*. [Doctoral dissertation Indiana Wesleyan University].
- Khan, Najibullah, and Al-Hassan, Muhammad Uzair.(2021). *How and to What Extent Managerial Practices of School Heads are Influencing the Morale of Primary School Teacher*, Bulletin of Education and Research, August 2021, Vol. 43, No.2 pp. 85-99.
- Lüleçii, Caner.(2018). *The Relationship between Morale and Job Satisfaction of Teachers in Elementary and Secondary Schools*, master thesis. Institute of Educational Sciences, Canakkale Onsekiz Mart University, Turkey. Educational Policy Analysis and Strategic Research, V 13,N1.(54-70)
- Mc Brayer, Juliann Sergi , Akins , Carter, Gutierrez de Blume, Antonio, Cleveland, Richard & Pannell , Summer.(2020). *Instructional Leadership Practices and School Leaders' Self-Efficacy*. School Leadership Review. SFA ScholarWorks. Vol. 15 : Iss. 1 , Article 13.
- Miraj, Sajida, Reba, Amjad & Ud Din, Jalal.(2018). *A Comparative Study regarding Teachers' Morale among Public and Private Schools at Secondary Level in*

*Peshawar. Bulletin of Education and Research* August 2018, Vol. 40, No. 2 pp. 27-40.

Moshood, Yusuf Adeola, Asimiran, Soaib & Abd. Kadir, Suhaida. (2020). *Relationship Impact of Principals' Transformational Leadership Style and Effectiveness of School as Perceived by Teacher's in Lagos State Secondary Schools, Nigeria*. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 160–169.

Welch, Mandy Sue. (2014). *Teacher perceptions of principal leadership behaviors and morale: A descriptive case stud.*[ Ph.D. thesis in Education, University of Missouri Kansas].

Zacharakis, Moira.(2017). *The Impact of Female School Principals' Leadership Traits on Teacher Morale in California CBEE Star Schools*. Dissertations. 126.[https://digitalcommons.umassglobal.edu/edd\\_dissertations/126](https://digitalcommons.umassglobal.edu/edd_dissertations/126).

## الملاحق

### ملحق (أ)

#### الاستبانة قبل التعديل

حضرة المعلم/ة الفاضل/ة:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين"، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية.

يرجى من حضرتك التعاون في استكمال البيانات من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، علما بأن جميع إجابتك ستكون سرية لا يطلع عليها سوى الباحثة وسوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم لحسن تعاونكم

الباحثة: كوكب شريف رضا آل سليم

الجزء الأول:

المعلومات العامة: الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق على حالتك

1- الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

2- العمر:  أقل من 35  35 - 50  أكبر من 50

3- المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس

4- سنوات الخبرة:  أقل من خمس سنوات  5 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات - 15 سنة  أكثر من 15 سنة

5- المديرية:  مديرية نابلس  مديرية جنوب نابلس

6- المرحلة الدراسية التي أدرسها:  المرحلة الأساسية الدنيا  المرحلة الأساسية العليا

المرحلة الثانوية

الجزء الثاني: الممارسات القيادية لمدير/ة المدرسة

يرجى وضع إشارة ( X ) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
<b>المجال الأول: الجانب الإداري</b>					
1	يتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من الوزارة				
2	يتابع دوام العاملين والمعلمين والطلبة في المدرسة				
3	يوزع الجدول الدراسي على المعلمين بعدالة				
4	يعمل على حفظ النظام في المدرسة				
5	يطلع كل معلم على كافة التقارير المتعلقة به				
6	يعقد اجتماعات دورية مع المعلمين لمتابعة سير العمل				
7	يراعي الموضوعية في تقييم المعلمين				
8	يسائل المعلمين الغير ملتزمين بالأنظمة والقوانين ولا ينفذون المهام الموكلة لهم				
9	يتابع السجلات المدرسية على اختلافها باستمرار				
10	يتابع الخطط الفصلية والسنوية للمعلمين باستمرار				
11	يبدأ دوامه بتقعد الطابور الصباحي				
12	يوزع المسؤوليات على المعلمين في المدرسة				
<b>المجال الثاني: الجانب الفني</b>					
13	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة				
14	يتابع تنفيذ القرار بنفسه				
15	يستخدم التفكير العلمي في حل المشكلات				
16	يتنبأ بالمشكلات المتوقع حدوثها ويضع استراتيجيات لمعالجتها				
17	يشجع استخدام تكنولوجيا التعليم في المدرسة				
18	يلبي حاجات المعلمين التدريبية				
19	يشجع على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين				
20	يقوم بدوره كمشرف مقيم				
21	يفوض السلطات لدى المعلمين				
22	يعمل على توفير وسائل السلامة العامة في جميع مرافق المدرسة				
23	يتبادل الخبرات مع المشرفين والمعلمين والمدراء الآخرين				
24	يعمل على صيانة البناء المدرسي باستمرار				
25	يعمل على تحديد احتياجات المدرسة ويسعى لتوفيرها				

المجال الثالث: العلاقات الإنسانية					
					26
				يوفر أجواء ودية بين المعلمين والطلبة	
				27	ينمي القيم والاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين والطلبة
				28	يتقبل آراء المعلمين بروح طيبة
				29	يؤكد على الحرية الشخصية للمعلمين
				30	يتفهم ظروف المعلمين ويساعدهم في حل مشكلاتهم
				31	يشجع المعلمين الجدد ويأخذ بأيديهم
				32	يقدر إمكانات المعلمين
				33	يتجنب التهديد بالعقوبات أو التلويح بها
				34	يشجع العمل بروح الفريق
				35	يبرز ذوي القدرات القيادية في المدرسة من معلمين وطلبة
المجال الرابع: العلاقة مع المجتمع المحلي					
				36	يبني علاقات قائمة على التعاون والاحترام والتقدير بين المدرسة والمجتمع المحلي
				37	يشجع أولياء الأمور على حضور اجتماعات مجلس أولياء الأمور
				38	يبلغ أولياء الأمور عن الوضع الدراسي لأبنائهم بانتظام
				39	يتقبل المشاركة الفعالة من أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة
				40	يوفر الفرص لأولياء الأمور كي يأخذوا دوراً ناشطاً في حياة المدرسة
				41	يضع إمكانات المدرسة في خدمة المجتمع المحلّس
				42	يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي
المجال الخامس: المعلمين					
				43	يشجع المعلمين على تحليل محتوى بعض وحدات المنهاج للإفادة منها
				44	يشجع المعلمين على إعداد وسائل تعليمية تلائم محتوى المنهاج
				45	يشجع المعلمين على إجراء أبحاث ميدانية
				46	يشجع المعلمين على الاشتراك بالندوات والمؤتمرات التربوية
				47	يشجع المعلمين على حضور ورشات العمل والدورات التدريبية لتطويرهم مهنياً
				48	يطبق أساليب إشرافية تتلاءم واحتياجات المعلمين
				49	يسهم في حل المشكلات والصعوبات التي تواجه المعلمين في التدريس
				50	يوفر الوسائل التعليمية والتعلمية المناسبة للمعلمين
				51	يفعل دور لجان المباحث ونشاطاتها الفاعلة
				52	يوفر فرص النمو المهني للمعلمين في المدرسة
				53	يستخدم المعايير المهنية لمعلمين كأساس مرجعي لتقويم أدائهم

المجال السادس: الطلبة					
				يلتقي مع الطلبة للوقوف على قضاياهم ومشكلاتهم ومتابعتها	54
				يوفر الدعم المعنوي والتشجيع للطلبة	55
				يوفر الدعم المادي للطلبة الفقراء والمحتاجين	56
				يعد برامج تلبي حاجات الطلبة ومواهبهم وميولهم واتجاهاتهم	57
				يكرم الطلبة المتفوقين في نهاية كل سنة دراسية	58
				يشرف على إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل	59
				يشجع الطلبة على الاشتراك في مسابقات على مستوى المدرسة والمديرية والوزارة	60
				يهتم بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ويلبي احتياجاتهم	61
				يشجع المعلمين على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	62

### الجزء الثالث : مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين:

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	تهتم الإدارة المدرسية بتحفيز المعلمين معنوياً					
2	أشعر بالإنتماء لمدرستي والارتياح بعلمي فيها					
3	أرى بأن هناك معايير عادلة لتقييم الأداء					
4	تهتم الإدارة المدرسية بتمميتي مهنياً					
5	أشعر أن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز					
6	يعاملني المدير كزميل وليس كمرؤوس					
7	يشجع المدير ما أقوم به من أنشطة ومبادرات تؤدي لتحسين العمل					
8	أستطيع الحصول على الوسائل المعينة التي أحتاجها في عملي					
9	يسود المدرسة جو من العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل					
10	لدي الرغبة في الاستمرار في مهنة التعليم					
11	أشعر بالفخر والاعتزاز بمهنة التعليم					
12	يساعدني عملي في التدريس على تحقيق ذاتي					
13	أشعر بالعدل والمساواة بتعامل مديري مع جميع المعلمين في المدرسة					
14	يقبل المدير الاقتراحات والأفكار من قبل المعلمين والعلاقة يسودها الود					
15	أشعر باستقرار نفسي بمكان عملي					
16	قادر على التكيف مع زملائي والتكيف مع كل تطوير وتغيير في المؤسسة بكل رحابة صدر					

					اشعر أن المهام المنوطة بالمعلمين وتوزيع الجدول الدراسي تتم بعدالة	17
					أشعر بالارتياح لتوافر العوامل الفيزيائية (تهوية، إضاءة، تكييف) بشكل مناسب	18
					اشعر بأن قنوات الاتصال بيني وبين المدير والعاملين وأولياء الأمور ميسرة	19
					يتم اتخاذ القرارات في المدرسة بصورة تشاركية	20
					يعد مبنى المدرسة مريح ومناسب لطبيعة العمل	21
					يقدر مدير المدرسة ما أقوم به من جهد	22
					يراعي مدير المدرسة ظروف واحتياجات معلميه	23
					يصدر مدير المدرسة تعليمات واضحة	24
					يسود جو من روح الزمالة بيني وبين المعلمين	25
					يساعدني مدير المدرسة على حل المشكلات التي تواجهني	26
					أشعر بالحماس عند القيام بأي عمل يكلفني به مدير المدرسة	27
					يعمل أعضاء المدرسة من إداريين وعاملين بروح الفريق من تلقاء أنفسهم	28
					أتلقي كتب شكر وتقدير عند إتقاني عملي	29
					رغبتي في الحضور للمدرسة أقوى من رغبتي في التغيب عنها	30

## ملحق (ب)

### الإستبانة بعد التعديل



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

حضرة المعلم/ة الفاضل/ة:

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية.

يرجى من حضرتك التعاون في استكمال البيانات من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (✓) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، علما بأن جميع إجاباتك ستكون سرية لا يطلع عليها سوى الباحثة وسوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم لحسن تعاونكم

الباحثة: كوكب شريف رضا آل سليم

الجزء الأول:

المعلومات العامة: الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق على حالتك

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- المؤهل العلمي:  دبلوم  بكالوريوس  أعلى من بكالوريوس

3- سنوات الخبرة:  أقل من خمس سنوات  5 - 10 سنوات

11 سنة - 15 سنة  أكثر من 15 سنة

4- المديرية:  مديرية نابلس  مديرية جنوب نابلس

5- المرحلة الدراسية التي أدرسها:  المرحلة الأساسية الدنيا  المرحلة الأساسية العليا

المرحلة الثانوية

## الجزء الثاني: الممارسات القيادية لمدير/ة المدرسة

يرجى وضع إشارة ( ✓ ) في المكان الذي تراه مناسباً:

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة قليلاً جداً
<b>المجال الأول: الجانب الإداري</b>					
1	يدير المدير المدرسة بأسلوب يتناسب مع الموقف				
2	يتابع المدير دوام العاملين والمعلمين والطلبة في المدرسة				
3	يوزع المدير الجدول الدراسي على المعلمين بعدالة				
4	ينجز المدير المهام الموكلة إليه بشكل دقيق				
5	يتحرر المدير من قيود العمل الروتيني ولديه القدرة على العمل بأساليب جديدة				
6	يعقد المدير اجتماعات دورية مع المعلمين لمتابعة سير العمل				
7	يتابع المدير السجلات المدرسية على اختلافها باستمرار				
8	يطبق الأنظمة على الجميع بعدالة				
9	يحرص المدير على تنفيذ رؤية ورسالة المدرسة				
10	يوزع المدير المسؤوليات على المعلمين في المدرسة حسب قدراتهم وميولهم				
<b>المجال الثاني: الجانب الفني</b>					
11	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المدرسة				
12	يتابع المدير تنفيذ القرار بنفسه				
13	يتنبأ المدير بالمشكلات المتوقعة حدوثها ويعالجها				
14	يخطط المدير للتنمية المهنية ويجعلها من الأولويات لجميع العاملين				
15	يشجع المدير على تبادل الزيارات الصفية بين المعلمين				
16	يقوم المدير بدوره كمشرف مقيم				
17	يفوض المدير المعلمين بعض السلطات				
18	يعمل المدير على توفير وسائل السلامة العامة في جميع مرافق المدرسة				
19	يحرص المدير على صيانة البناء المدرسي باستمرار				
20	يعمل المدير على رصد احتياجات المدرسة ويسعى لتوفيرها				
<b>المجال الثالث: العلاقات الإنسانية</b>					
21	يوفر المدير أجواء ودية بين المعلمين والطلبة				
22	ينمي المدير القيم والاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين والطلبة				

					يحرص المدير على أن يكون قدوة حسنة للمعلمين والطلاب	23
					يتفهم المدير ظروف المعلمين ويساعدهم في حل مشكلاتهم	24
					يعترف المدير بخطئه ويتقبل النقد الموجه إليه	25
					يتجنب المدير التهديد بالعقوبات أو التلويح بها	26
					يشجع المدير العمل بروح الفريق	27
					يبرز المدير ذوي القدرات القيادية في المدرسة من معلمين وطلبة	28
<b>المجال الرابع: العلاقة مع المجتمع المحلي</b>						
					يبني المدير علاقات قائمة على التعاون والاحترام والتقدير بين المدرسة والمجتمع المحلي	29
					يشجع المدير أولياء الأمور على حضور اجتماعات مجلس أولياء الأمور	30
					يبلغ المدير أولياء الأمور عن الوضع الدراسي لأبنائهم بانتظام	31
					يتقبل المدير المشاركة الفعالة من أولياء الأمور في حل مشكلات المدرسة	32
					يوفر المدير الفرص لأولياء الأمور كي يأخذوا دوراً ناشطاً في حياة المدرسة	33
					يضع المدير إمكانات المدرسة في خدمة المجتمع المحلي	34
					يشرك المدير المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي	35
<b>المجال الخامس: دعم المعلمين</b>						
					يشجع المدير المعلمين على إعداد وسائل تعليمية تلائم محتوى المنهاج	36
					يوفر المدير الوسائل التعليمية والتعلمية المناسبة للمعلمين	37
					يشجع المدير المعلمين على حضور ورشات العمل والدورات التدريبية لتطويرهم مهنياً	38
					يطبق المدير أساليب إشرافية تتلاءم واحتياجات المعلمين	39
					يسهم المدير في حل المشكلات والصعوبات التي تواجه المعلمين في التدريس	40
					يفعل المدير دور لجان المباحث ونشاطاتها الفاعلة	41
					يستخدم المدير المعايير المهنية للمعلمين كأساس مرجعي لتقويم أدائهم	42
<b>المجال السادس: دعم الطلبة</b>						
					يلتقي المدير مع الطلبة للوقوف على قضاياهم ومشكلاتهم ومتابعتها	43
					يوفر المدير الدعم المعنوي والتشجيع للطلبة	44
					يوفر المدير الدعم المادي للطلبة الفقراء والمحاجين	45
					يكرم المدير الطلبة المتفوقين في نهاية كل سنة دراسية	46
					يشرف المدير إعداد الخطط العلاجية للطلبة ضعيفي التحصيل	47

					يشجع المدير على الاشتراك في مسابقات على مستوى المدرسة والمديرية والوزارة	48
					يهتم المدير بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة ويلبي احتياجاتهم	49
					يشجع المدير المعلمين على مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	50

### الجزء الثالث: مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين:

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يهتم مدير المدرسة بتحفيز المعلمين معنوياً					
2	أشعر بالإنتماء لمدرستي والارتياح بعلمي فيها					
3	أرى بأن هناك معايير عادلة لتقييم الأداء					
4	أشعر أن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز					
5	يعاملني المدير كزميل وليس كمرؤوس					
6	يشجع المدير ما أقوم به من أنشطة ومبادرات تؤدي لتحسين العمل					
7	أستطيع الحصول على الوسائل المعينة التي أحتاجها في عملي					
8	يسود المدرسة جو من العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل					
9	لدي الرغبة في الاستمرار في مهنة التعليم					
10	أشعر بالعدل بتعامل مديري مع جميع المعلمين في المدرسة					
11	يتقبل المدير الاقتراحات والأفكار من قبل المعلمين					
12	أشعر باستقرار نفسي بمكان عملي					
13	أقدر على التكيف مع زملائي والتكيف مع التغيرات في المدرسة					
14	أشعر أن المهام المنوطة بالمعلمين وتوزيع الجدول الدراسي تتم بعدالة					
15	أشعر بالارتياح لتوافر العوامل الفيزيائية (تهوية، إضاءة، تكييف) بشكل مناسب					
16	أشعر بأن قنوات الاتصال بيني وبين المدير والعاملين وأولياء الأمور ميسرة					
17	يتم اتخاذ القرارات في المدرسة بصورة تشاركية					
18	يعد مبنى المدرسة مريح ومناسب لطبيعة العمل					
19	يقدر مدير المدرسة ما أقوم به من جهد					
20	يراعي مدير المدرسة ظروف واحتياجات معلميه					
21	يساعدني مدير المدرسة على حل المشكلات التي تواجهني					
22	أشعر بالحماس عند القيام بأي عمل يكلفني به مدير المدرسة					
23	ألتقي كتب شكر وتقدير عند إتقاني عملي					
24	رغبتي في الحضور للمدرسة أقوى من رغبتي في التغيب عنها					

## ملحق (ج)

### الجداول

#### جدول (1)

توزيع عينة الدراسة الخاصة بالاستبانة حسب متغيراتها الديموغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	99	28.6
	أنثى	247	71.4
المؤهل العلمي	دبلوم	33	9.5
	بكالوريوس	249	72.0
	أعلى من البكالوريوس	64	18.5
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	79	22.8
	من 5-10 سنوات	60	17.3
	11-15 سنة	91	26.3
	أكثر من 15 سنة	116	33.5
المديرية	مديرية نابلس	177	51.2
	مديرية جنوب نابلس	169	48.8
المرحلة التدريسية	الأساسية الدنيا	153	44.2
	الأساسية العليا	101	29.2
	الثانوية	92	26.6
	المجموع	346	100.0

#### جدول (3)

مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين فقرات الممارسات القيادية

لمديرة/ة المدرسة والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات القيادة

رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة
رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة	رقم الفقرة
الجانب الإداري	الجانب الفني	العلاقات الإنسانية	العلاقة مع المجتمع المحلي	دعم المعلمين	دعم الطلبة						
0.783**	0.703**	0.868**	0.814**	0.845**	0.878**						
1	1	1	1	1	1						
0.717**	0.675**	0.887**	0.824**	0.849**	0.603**						
2	2	2	2	2	2						
0.799**	0.767**	0.865**	0.849**	0.893**	0.622**						
3	3	3	3	3	3						
0.825**	0.803**	0.858**	0.833**	0.878**	0.611**						
4	4	4	4	4	4						
0.781**	0.758**	0.832**	0.867**	0.829**	0.623**						
5	5	5	5	5	5						
0.776**	0.787**	0.779**	0.830**	0.901**	0.706**						
6	6	6	6	6	6						
0.802**	0.767**	0.838**	0.799**	0.824**	0.646**						
7	7	7	7	7	7						
0.832**	0.775**	0.812**			0.707**						
8	8	8									
0.808**	0.780**										
9	9										
0.813**	0.775**										
10	10										

#### جدول (4)

مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين: الممارسات القيادية لمدير/ة المدرسة والدرجة الكلية

رقم المجال	ر
1	.902**
2	.912**
3	.902**
4	.886**
5	.915**
6	.904**

#### جدول (5)

مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والدرجة الكلية

رقم الفقرة	ر	رقم الفقرة	ر
1	.832**	13	.716**
2	.805**	14	.810**
3	.800**	15	.666**
4	.841**	16	.773**
5	.802**	17	.834**
6	.795**	18	.602**
7	.801**	19	.819**
8	.804**	20	.819**
9	.730**	21	.840**
10	.863**	22	.815**
11	.848**	23	.745**
12	.852**	24	.787**

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمحور مستوى الروح المعنوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لاستجابات المعلمين

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية الموافقة	درجة
1	13	أقدر على التكيف مع زملائي والتكيف مع التغيرات في المدرسة	3.98	0.77	79.6	كبيرة
2	8	يسود المدرسة جو من العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل	3.90	0.87	78.0	كبيرة

كبيرة	77.2	0.95	3.86	يشجع المدير ما أقوم به من أنشطة ومبادرات تؤدي لتحسين العمل	6	3
كبيرة	77.0	0.84	3.85	اشعر بأن قنوات الاتصال بيني وبين المدير والعاملين وأولياء الأمور ميسرة	16	4
كبيرة	76.8	1.01	3.84	يعاملني المدير كزميل وليس كمرؤوس	5	5
كبيرة	76.6	0.90	3.83	يقدر مدير المدرسة ما أقوم به من جهد	19	6
كبيرة	76.4	0.97	3.82	أشعر بالانتماء لمدرستي والارتياح بعلمي فيها	2	7
كبيرة	76.2	0.89	3.81	أستطيع الحصول على الوسائل المعينة التي أحتاجها في عملي	7	8
كبيرة	74.6	0.88	3.73	يراعي مدير المدرسة ظروف واحتياجات معلميه	20	9
كبيرة	74.4	0.93	3.72	يساعدني مدير المدرسة على حل المشكلات التي تواجهني	21	10
كبيرة	74.2	0.90	3.71	يتقبل المدير الاقتراحات والأفكار من قبل المعلمين	11	11
كبيرة	74.2	1.00	3.71	أشعر باستقرار نفسي بمكان عملي	12	11
كبيرة	74.2	1.06	3.71	لدي الرغبة في الاستمرار في مهنة التعليم	9	11
كبيرة	74.0	0.96	3.70	يهتم مدير المدرسة بتحفيز المعلمين معنوياً	1	12
كبيرة	73.2	0.93	3.66	أشعر بالارتياح لتوافر العوامل الفيزيائية (تهوية، إضاءة، تكييف) بشكل مناسب	15	13
كبيرة	72.8	0.93	3.64	اشعر أن المهام المنوطة بالمعلمين وتوزيع الجدول الدراسي تتم بعدالة	14	14
كبيرة	72.8	0.95	3.64	أشعر بالحماس عند القيام بأي عمل يكلفني به مدير المدرسة	22	14
كبيرة	72.6	0.96	3.63	رغبتي في الحضور للمدرسة أقوى من رغبتي في التغيب عنها	24	15
كبيرة	72.4	0.99	3.62	أشعر بالعدل بتعامل مديري مع جميع المعلمين في المدرسة	10	16
كبيرة	72.2	0.96	3.61	يتم اتخاذ القرارات في المدرسة بصورة تشاركية	17	17
كبيرة	71.4	0.93	3.57	يعد مبنى المدرسة مريح ومناسب لطبيعة العمل	18	18
كبيرة	71.0	0.97	3.55	أرى بأن هناك معايير عادلة لتقييم الأداء	3	19
كبيرة	70.4	1.01	3.52	أشعر أن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز	4	20
متوسطة	66.8	1.10	3.34	أتلقي كتب شكر وتقدير عند إتقاني عملي	23	21
كبيرة	74.2	0.75	3.71	الدرجة الكلية		

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

## جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.66	3.83	33	دبلوم
0.63	3.82	249	بكالوريوس
0.74	3.72	64	أعلى من البكالوريوس
0.66	3.80	346	الكلية

## جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق فيدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الجانب
0.305	1.193	0.609	2	1.217	بين المجموعات	الجانب الإداري
		5100.	343	174.993	داخل المجموعات	
			345	176.210	المجموع	
0.332	1.108	0.515	2	1.030	بين المجموعات	الجانب الفني
		4650.	343	159.446	داخل المجموعات	
			345	160.476	المجموع	
0.636	0.452	0.276	2	0.552	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		6100.	343	209.395	داخل المجموعات	
			345	209.947	المجموع	
0.970	0.031	0.016	2	0.031	بين المجموعات	العلاقة مع المجتمع المحلي
		5100.	343	174.792	داخل المجموعات	
			345	174.823	المجموع	
0.318	1.150	0.679	2	1.357	بين المجموعات	دعم المعلمين
		5900.	343	202.384	داخل المجموعات	
			345	203.742	المجموع	
0.800	0.224	0.118	2	0.237	بين المجموعات	دعم الطلبة
		5300.	343	181.690	داخل المجموعات	
			345	181.927	المجموع	
0.565	0.572	0.250	2	0.499	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.437	343	149.806	داخل المجموعات	
			345	150.305	المجموع	

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

## جدول (15)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المديرية

المديرية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
الجانب الإداري	177	3.81	0.70	-2.156	*0.032
مديرية نابلس	169	3.98	0.71		
مديرية جنوب نابلس	177	3.72	0.69	-1.501	0.134
مديرية نابلس	169	3.83	0.66		
مديرية جنوب نابلس	177	3.71	0.79	-1.295	0.196
مديرية نابلس	169	3.82	0.76		
العلاقات الإنسانية	177	3.78	0.69	-0.891	0.373
العلاقة مع المجتمع المحلي	169	3.84	0.73		
مديرية نابلس	177	3.68	0.74	-2.319	0.021*
مديرية جنوب نابلس	169	3.87	0.78		
مديرية نابلس	177	3.77	0.76	-1.292	0.197
مديرية جنوب نابلس	169	3.87	0.68		
مديرية نابلس	177	3.74	0.66	-1.749	0.081
الدرجة الكلية	169	3.8723	0.65		

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

## جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المرحلة الدراسية للدرجة الكلية

المرحلة الدراسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأساسية الدنيا	153	3.95	0.65
الأساسية العليا	101	3.73	0.64
الثانوية	92	3.65	0.64
الكلية	346	3.80	0.66

## جدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق فيدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.592	2	4.296	*0.000
داخل المجموعات	167.618	343	0.489	
المجموع	176.210	345		
بين المجموعات	7.649	2	3.825	*0.000
داخل المجموعات	152.827	343	0.446	
المجموع	160.476	345		
بين المجموعات	5.302	2	2.651	*0.012
داخل المجموعات	204.645	343	0.597	
المجموع	209.947	345		
بين المجموعات	5.659	2	2.829	*0.004
داخل المجموعات	169.165	343	0.493	
المجموع	174.823	345		
بين المجموعات	7.145	2	3.573	*0.002
داخل المجموعات	196.597	343	0.573	
المجموع	203.742	345		
بين المجموعات	3.258	2	1.629	*0.045
داخل المجموعات	178.669	343	0.521	
المجموع	181.927	345		
بين المجموعات	6.004	2	3.002	0.001
داخل المجموعات	144.301	343	0.421	
المجموع	150.305	345		

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

## جدول (18)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المرحلة التدريسية

المستوى	الأساسية الدنيا	الأساسية العليا	الثانوية
الأساسية الدنيا	_____	*0.21636	*0.30221
الأساسية العليا	_____	_____	0.08585
الثانوية	_____	_____	_____

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

### جدول (19)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
ذكر	99	3.72	0.64	0.240	0.810
أنثى	247	3.70	0.79		

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

### جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي للدرجة الكلية

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	33	3.74	0.80
بكالوريوس	249	3.71	0.71
أعلى من البكالوريوس	64	3.66	0.87
الكلية	346	3.71	0.75

### جدول (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.180	2	0.090	0.158	0.854
داخل المجموعات	195.278	343	0.569		
المجموع	195.458	345			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

### جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير سنوات الخبرة للدرجة الكلية

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إقل من 5 سنوات	79	3.84	0.72
من 5-10 سنوات	60	3.45	0.75
11-15 سنة	91	3.76	0.74
أكثر من 15 سنة	116	3.70	0.75
الكلية	346	3.71	0.75

## جدول (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق فيدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.558	3	1.853		
داخل المجموعات	189.900	342	0.555	3.337	*0.020
المجموع	195.458	345			

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

## جدول (24)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير سنوات الخبرة.

المستوى	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 5 سنوات	_____	*0.38732	0.07873	0.14482
من 5-10 سنوات	_____	_____	0.30859	0.24250
11-15 سنة	_____	_____	_____	0.06609
أكثر من 15 سنة	_____	_____	_____	_____

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

## جدول (25)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المديرية

المديرية	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة*
مديرية نابلس	177	3.68	0.71	-0.760	0.448
مديرية جنوب نابلس	169	3.74	0.78		

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

## جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المرحلة التدريسية للدرجة الكلية

المرحلة التدريسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأساسية الدنيا	153	3.84	0.77
الأساسية العليا	101	3.61	0.72
الثانوية	92	3.58	0.71
الكلية	346	3.71	0.75

## جدول (27)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق فيدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المدرسية تعزى لمتغير المرحلة التدريسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.048	2	2.524	4.547	*0.011
داخل المجموعات	190.410	343	0.555		
المجموع	195.458	345			

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

## جدول (28)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة نابلس حسب متغير المرحلة التدريسية

المستوى	الأساسية الدنيا	الأساسية العليا	الثانوية
الأساسية الدنيا	_____	*. 0.22636	*0.25908
الأساسية العليا	_____	_____	0.03272
الثانوية	_____	_____	_____

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

## جدول (29)

مصفوفة بيرسون لدلالة العلاقة بين المتغيرات (Pearson Correlation Matrix)

المحور	مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس
ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة	معامل الارتباط
المدرسية	مستوى الدلالة

\* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ )

### جدول (30)

نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي لممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المدرسية في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة نابلس

معاملات الانحدار			جدول تحليل التباين		ملخص النموذج			المتغيرات
Coefficients			ANOVA		Model Summary			
مستوى	T	$\beta$	مستوى	درجات الحرية	F	Adjusted (R2)	R2()	(R)
الدلالة	المحسوبة	معامل التأثير	الدلالة		المحسوبة	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
Sig.*			Sig.*					
		-0.102		1				
0.369	-0.899		*0.000	344	1155.620	0.770	0.771	0.878
		1.001		345				

يكون الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )



**An- Najah National University**  
**Faculty of Graduate Studies**

**THE DEGREE OF SCHOOL PRINCIPALS' PRACTICE OF  
SCHOOL LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP TO  
THE MORALE OF PUBLIC SCHOOL TEACHERS IN  
NABLUS GOVERNORATE FROM THE TEACHERS'  
POINT OF VIEW**

**By**

**Kawkab Shareef Reda AL Saleem Eshraf**

**Supervisor**

**Prof. Abed. M. Assaf**

**This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Educational Management, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National  
University, Nablus, Palestine.**

**2023**

**THE DEGREE OF SCHOOL PRINCIPALS' PRACTICE OF SCHOOL LEADERSHIP AND ITS RELATIONSHIP TO THE MORALE OF PUBLIC SCHOOL TEACHERS IN NABLUS GOVERNORATE FROM THE TEACHERS' POINT OF VIEW**

**By**

**Kawkab Shareef Reda AL Saleem Eshraf**

**Supervisor**

**Prof. Abd Assaf**

**Abstract**

This study aimed to investigate the extent to which school principals practice educational leadership and its relationship with the morale of teachers in public schools in Nablus Governorate from the perspective of male and female teachers. It also aimed to examine the impact of certain study variables such as gender, educational qualification, years of experience, directorate, and the stages the teachers are responsible to teach. To achieve the study's objectives, a descriptive methodology was used. A questionnaire consisting of 74 items distributed across seven parts was developed and administered to a sample of 346 male and female teachers selected using stratified random sampling. The collected data were encoded, processed, and statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The reliability and validity of the questionnaire were assessed.

The study's results indicated a significant response rate to the main study question regarding the extent of educational leadership practice by school principals in public schools in Nablus Governorate. Furthermore, the results showed no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ) regarding the extent of school principals' practice of educational leadership and the morale level of male and female teachers in public schools in Nablus Governorate based on gender, educational qualification, and directorate. However, there were significant differences based on the

variable of years of experience in favor of those with less than five years of experience, and based on the academic level in favor of the lower basic stage. Moreover, a statistically significant positive relationship was found between the practice of educational leadership by school principals and the morale level of male and female teachers in public schools in Nablus Governorate.

Based on the study's results, the researcher proposed several recommendations, including providing all necessary facilities for teachers' comfort, such as adequate lighting, proper ventilation, suitable tools for their work, and attention to teachers' morale. Additionally, conducting further studies on this topic using different measurement tools, such as observation and interviews, to gain a more precise understanding of the factors affecting teachers' morale.

**Keywords:** Educational Leadership, Morale, Public School Teachers.