

"أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبه  
اربد من وجهة نظر المعلمين"

إعداد الباحثان:

سمر عمر بني حمد

الأستاذ الدكتور حابس محمد حتاملة

كلية العلوم التربوية في جامعة جدارا – اربد، الأردن

## الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، حيث يعد هذا المنهج أنسب المناهج المستخدمة في مثل هذه الدراسة، حيث يتم عن طريق جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2019-2020) حيث تكونت العينة من (307) معلم ومعلمة. أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متدنية إلى كبيرة، حيث جاء المجال الأول: النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى بدرجة (كبيرة)، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي بدرجة (متوسطة)، وجاء في المرتبة الأخيرة النمط التسيبي بدرجة (متدنية). كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قصبة اربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة). كما أظهرت النتائج جود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الديمقراطي ورفع الروح المعنوية ووجود علاقة سالبة غير دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الأوتوقراطي ورفع الروح المعنوية، كذلك وجود علاقة موجبة غير دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط التسيبي ورفع الروح المعنوية.

**الكلمات المفتاحية:** أنماط القيادة التربوية الروح المعنوية.

## المقدمة:

تعتبر القيادة التربوية من أهم المحاور التي تركز عليها المؤسسات التربوية سواء أكانت عامة أو خاصة لأنها بالنهاية هي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسئول في المؤسسة التعليمية على الأفراد سواء كانوا عاملين أو طلاب وهي متمثلة بإصدار الأوامر وبعد ذلك التأثير عليهم وتحفيزهم على العمل والسعي الدؤوب لتحقيق الأهداف المتمثلة بالمرجات التعليمية ومن هنا فإن القيادة تعتبر حلقة وصل ما بين الخطط والأهداف المستقبلية هذا بالإضافة إلى أنها تساعد على تنمية الجوانب الايجابية في المؤسسة التعليمية ومعالجة الجوانب السلبية ويتضح لنا إن القيادة توجد نوع من السيطرة على المشاكل التي قد تحصل وان وقعت المشكلة فان القيادة الحكيمة في المؤسسة التعليمية سوف تسعى إلى حلها بأقل الخسائر وأقل وقت وجهد لان القائد هو من يضع الخطط البديلة التي تتناسب مع الظروف والمواقف المختلفة والتي من الممكن أن تحدث بشكل مفاجئ وهنا سوف يتم توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة ولمصلحة العاملين فيها مما ينعكس وبشكل ايجابي في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين حيث أن العنصر البشري يعتبر أهم مورد من موارد المؤسسة التي يجب رعايتها والاهتمام بشؤونهم والقائد التربوي الناجح هو من يهتم بالعنصر البشري ويساهم في توفير الدعم والحوافز لهم ويسعى من اجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم (منصور، 2020).

إذا نجح القائد الإداري في اختيار العاملين في المؤسسة التربوية وعمل على إيجاد روح معنوية لديهم (روح الفريق) فان ذلك كفيل بتحقيق الرضا الوظيفي وحفظ للنظام وضمان إطاعة الأوامر والتعليمات والاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والأداء المرغوب به وتعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والأجور والترقية والخدمات وان تدني الروح المعنوية يؤثر على أداء الأعمال بشكل سلبي ويؤدي إلى نتائج عكس ما كان مخطط لها (Harahsheh, 2011).

يعتبر القائد التربوي القادر على رفع الروح المعنوية للأفراد يكون أكثر قدرة على تدعيم مركز المؤسسة التربوية تجاهه التحديات والتغيرات التي تواجهها ومقابلة هذه التحديات وتنمية روح الانجاز وتطوير الأداء فنجد القائد التربوي يقوم بعملية التوجيه وإدارة السلوك الإنساني في المنظمة وتنمية التعاون بين أفراد المؤسسة التربوية ككل لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التعليمية وتعتبر تنمية الروح المعنوية لفريق العمل من أهم عناصر عملية التوجيه التي يقوم بها القائد التربوي حيث أن عملية رفع الروح المعنوية ركيزة أساسية للسلوك الفعال والقائد هنا مسئول عن حفز العاملين في المؤسسة التعليمية بكل كفاء وفاعلية وضمان ارتباط أهداف العاملين في المؤسسة التعليمية بالأهداف العامة لها وإن للقيادة والاتصال الدور الفعال كذلك المناخ التنظيمي والسلوكي السليم وتطور العلاقات داخل المنظمة الثقة المتبادلة بين الفريق التعاون أيضا جميعها أمور كفيلة برفع الروح المعنوية لديهم وأيضا عندما تتوفر فرص الاتصال الشخصي والمباشر داخل الهيكل التنظيمي ، تفويض بعض من الصلاحيات والمسؤوليات ، دعم وتشجيع الأفراد العاملين أثناء عملية اتخاذ القرار ، وإن تكون القيادة عادله ومعتدلة جميعها أمور لها الأثر الأكبر في رفع الروح المعنوية ( Radwan, 2013).

#### مفهوم القيادة:

القائد يولد ولا يصنع فليس كل مدير قائد وإنما من الممكن أن يكون القائد مديرا هكذا يرى البعض القيادة والبعض الآخر يفترض أن هناك ارتباطا وثيقا بين القيادة والأداء الفعال، وللقائد سلوكيات متميزة تبدو واضحة في إطار تعامله مع الآخرين ويكون علاقات إنسانية بينه وبين العاملين معه وبالأخص المعلمين، نراه يقود الأعمال والأنشطة وينجزها بكل كفاءة وفاعلية ويسهم في تحقيق التوازن ما بين الأفراد والعمل ، إن القائد الفعال هو قائد الموقف قد يتعرض لمشكلات وأزمات وتحديات وضغوطات مختلفة فيجب أن يكون متأهب جاهز للتصدي لها من خلال أساليب واستراتيجيات مختلفة لمواجهةها، فالقائد التربوي الناجح هو الذي ينتهز الفرص لتحقيق أهداف الإدارة ومصالح المؤسسة التعليمية وبناء على ما سبق يتضح لنا أن القيادة عملية تفاعلية فلا توجد قيادة بدون تبعية وأنه يجب أن يتجه التابع الاتجاه الذي يحدده القائد ( Al Allaq, 2019 ) .

#### أنماط القيادة:

##### النمط التسلسلي أو الأوتوقراطي أو الديكتاتوري.

هو نمط قيادي استبدادي يستخدم أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف وغير مسموح بالنقاش أو أي محاولة تفاهم وهو نمط يقوم على توجيه عمل الآخرين بإصدار الأوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل العمل وبهذا النمط تتركز السلطة بيد القائد وهو الذي يتخذ القرار وهو الذي يتحمل المسؤولية والقائد هو الذي يحدد سياسة العمل ويحدد علاقة العاملين ببعض وعلاقة العاملين بالعمل نفسه ، العاملين هنا موقفهم سلبي بحكم عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وانعدام أهميتهم بالإضافة إلى أن القائد يشغل العاملين معه لأن الاتصال بينهم مباشر وهذا ما يضعف علاقة المرؤوسين ببعض علاوة على ذلك إن القائد لا يفوض شيء من سلطاته للأفراد العاملين معه وإن فوض فإنه يفوض الشيء الغير مهم وستعمل القائد الأوتوقراطي وسائل التهديد والتخويف ولا يهتم هذا النمط بالعاملين ونموهم وتقدمهم ولا لمشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة والقائد من قبل العاملين ولا يهتم القائد إلى علاقات التعاون بينه وبين العاملين ، والقائد الأوتوقراطي يستمد سلطته من القوانين واللوائح بدلا من الاعتماد على التأثير وتغيير سلوك العاملين واستمالتهم ، جمعها أمور سوف تؤدي إلى عدم رضا العاملين على المدى البعيد وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقلل من كفاءتهم وبالتالي سوف تقلل من إنتاجيتهم وهنا بهذا النمط يسلك العاملين سلوك معين لإرضاء القائد فقط .إن القيادة الأوتوقراطية تقود إلى إنتاجية عالية بالرغم أنها قد تسبب في وجود علاقة تنافسية وروح معنوية منخفضة ومع أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة

وانتظام العمل وزيادة الإنتاج إلا أنه يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد ويبقى تماسك العمل مرهونا بوجود القائد فإذا غاب القائد انفرط عقد المجموعة واضطرب العمل (Al Azzam, 2016) .

#### القيادة التسيبية.

هنا القائد يتجنب دوره كقائد ويترك قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم هم من يضعون الأهداف والحلول وهم مدربين أنفسهم بأنفسهم على حسب الأداء ليتقلص دور القائد المتسبب في النهاية على تلبية حاجات المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم إن القيادة التسيبية تُهمل دور القائد وتهمل القيادة السلطوية وهذا النوع من القيادة غير مجدي ويؤدي إلى خسائر بسبب عدم ممارسة القيادة على أعمال المرؤوسين وهذا الشيء سوف يؤدي إلى ظهور قيادات غير رسمية متصارعة متناثرة وهذا يؤدي إلى تشتت أهداف المؤسسة التربوية وضياها بالإضافة إلى التخطيطية والعشوائية التي سوف تشهدها المؤسسة في قراراتها وتأديتها لأعمالها وسوف يكون لها الأثر السلبي على المؤسسة بإضعافها وفقدان الأعضاء اعتزازهم بأنفسهم بالإضافة إلى شعورهم بعدم الاستقرار والفشل في أداء المهام , إن هذا نوع من الأنماط القيادية جيد أن يستخدم في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شؤونهم تشجيعا لهم على الإبداع والابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات (Saif, 2018) .

#### القيادة الديمقراطية .

يسعى القائد هنا إلى إيجاد البيئة التي تساعد الأفراد على أداء الأعمال بأنفسهم دون قهر أو إجبار أو إكراه وذلك عن طريق علاقات اجتماعية طيبة متعاطفة وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها أن القيادة الديمقراطية تتميز بالحرية في شؤون ممارسة العاملين لمهامهم وتسمح بمناقشة المشاكل التي تواجههم بشكل جماعي وتسود بين أعضاء الفريق روح المبادرة والابتكار والإبداع وهذا يؤدي إلى الشعور بالرضا لإحساس أعضاء الفريق أنهم أعضاء فاعلين في جماعة وإنهم يساهمون في إقامة دعامة للمؤسسة التربوية بالإضافة إلى الحماس في العمل الفردي واتفاقه مع المصلحة العامة للمؤسسة التربوية بما يحقق اكتمال العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف (Saif, 2018) .

#### الروح المعنوية .

يعتبر القائد التربوي هو المسؤول عن تحفيز ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفاعلية, من خلال تلبية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم المختلفة, وإن لارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية الأثر الواضح على الأداء ونتائجه, حيث أنها تعتبر مقياسا لفاعلية وكفاءة المعلمين, وتتأثر الروح المعنوية بالنمط القيادي والسمات الشخصية للقائد التربوي.

وعرفت الروح المعنوية بأنها : "مجموعة تتكون من الجوانب النفسية, والعقلانية, والانفعالية, والشخصية, التي تعمل على حفز الفرد للعمل بالتعاون مع أفراد الجماعة التي ينتمي إليها, لتحقيق أهداف الجماعة وذلك على اعتبار أنها تسهم في تلبية حاجاته وتحقيق له حاله من الرضا" (Balawi, 2014) .

وهي : "الاتجاهات الخاصة بالأفراد الذي يعملون كمجموعة في المنظمة نحو بيئة العمل, والاتجاهات الايجابية التي تنمي التعاون في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة, وهي نتاج سلوكيات إدارية ناجحة كانت نتيجتها علاقات مميزة وجيدة بين المؤسسة والعاملين فيها, وهي لا تأتي بالقوة, أو الإكراه, أو الإكراه, حيث أن زيادتها تؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في أداء المهام, وتحقيق الأهداف وانخفاضها يؤدي إلى تندي الولاء التنظيمي وتندي الإنتاجية (Al-Sharqawi, 2016).

#### ثانياً: الدراسات السابقة :-

يحظى موضوع القيادة باهتمام عدد كبير من الدارسين والباحثين وذلك بسبب أهمية وجود القيادة في مؤسساتنا التربوية بالإضافة إلى تنوع مصادر وأساليب القيادة حيث أن لكل نمط من أنماط القيادة أثره الواضح والملموس على أداء المعلمين والأفراد العاملين في المؤسسة التربوية وإن لكل نمط مؤيد ومعارض ولكل نمط سلبيات وإيجابيات لذا فقد كان من المهم والمفيد الاطلاع على الدراسات السابقة والتعرف على الطرق والإجراءات التي اتبعوها للوصول إلى النتائج والتوصيات المختلفة .

هدفت دراسة حمد ( Hamad, 2015 ) التعرف إلى درجة توافر الصفات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية ودرجة دافعية الطلبة نحو التعلم من وجهة نظر مديريهم في العاصمة عمان، وكانت العينة مكونة من ( 167 ) مديراً ومديرة في المناطق التعليمية وتم اختيارهم بطريقة عشوائية نسبية، وكانت النتائج تدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة توافر الصفات القيادية لدى المعلمين ودافعية الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية، وكما أظهرت النتائج أن درجة توافر الصفات القيادية لدى المعلمين ودرجة توافر الدافعية لدى الطلبة كان متوسطاً .

وهدف دراسة ريزي ( Raizi , 2013 ) إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي عند موظفي مؤسسات التربية الرياضية في أصفهان ، وكانت عينة هذه الدراسة مكونة من (125) موظفاً من مؤسسات التربية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الارتباطي من خلال أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين جميع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وأن نمط القيادة التحويلية أو الترسلية كان له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي وعناصره

وأجرى كاستر ( Kaster , 2011 ) دراسة كان هدفها هو اكتشاف تصورات معلمي المرحلة الابتدائية لسلوك المديرين وممارستهم للقيادة التعليمية التي تؤثر بشكل إيجابي في أداء المعلمين في الصفوف الدراسية مما له الأثر في تحصيل الطلبة، وتكونت العينة من ( 141 ) معلمة، واستخدمت المقابلات مع معلمي المدارس الابتدائية من ولاية ويسكونسن ( Wisconsin ) ، وكان من أهم نتائج الدراسة هي : أن سلوك المديرين يؤثر بشكل إيجابي في الأداء التدريسي للمعلمين في الصفوف الدراسية.

تألف دوراً وحيوياً ورئيساً في تفعيل البيئة المدرسية .

أجرى بيرسيكو ( Persico , 2001 ) دراسة هدفت فيها إلى تحديد النمط القيادي المستخدم من قبل مديري المرحلة الثانوية، ودراسة أن كان هنالك علاقة بينه وبين ممارسات التنمية المهنية لدى المعلمين، وبيان تأثير مجموعة من المتغيرات في الأسلوب القيادي للمدير وقد صمم الباحث أداة للدراسة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استخدامه لبرنامج تدريبي للتنمية المهنية حيث تكونت عينة الدراسة من ( 125 ) مديراً و ( 1001 ) معلم ومعلمة، ويعد إجراء التحليل الإحصائي المناسب توصل الباحث إلى أن النمط التسلسلي أكثر الأنماط شيوعاً ثم الديمقراطي وأخيراً التسيبي وأن هنالك علاقة إيجابية بين السمة التحويلية في القيادة وبعض الممارسات الجيدة في مجال التنمية المهنية، وكذلك تأثير النمط القيادي بالتطور الأكاديمي.

#### التعليق على الدراسات :

قام الباحثان بجمع الدراسات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية وحاولت قدر الإمكان إن تجمع الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الابتدائية للحصول على أكبر فائدة من تلك الدراسات أما عن أهم جوانب الدراسات السابقة من حيث الوصف العام لها والفائدة المرجوة منها فقد تمت الاستفادة من مقاييس تلك الدراسة والأدبيات التربوية وما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها بحثت في العلاقة الإرتباطية بين أنماط القيادة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، وعلى الرغم مما تقدم؛ فإن الدراسة الحالية قد تميزت عما سبق من الدراسات

السابقة في هدفها ومجتمعها وعينيتها ومكانها وزمانها في المجال التربوي والتعليمي والتي تناولت متغيرين معاً هما ممارسة أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية.

#### مشكلة الدراسة :

قد تكون هناك دراسات تحاول الربط بين أنماط القيادة التربوية ومدى تأثيرها على الروح المعنوية لدى المعلمين في المؤسسة التربوية وغيرها من المتغيرات التي تتناول الجانب النفسي سواء للقائد أو للمرؤوسين وعلى الرغم من أهمية مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسته يجب أن تتوفر لديه الصفات والسمات التي تؤهله لأن يرتقي بنفسه أولاً ثم مدرسته والعاملين فيها ، ولأن كثيراً من القادة والإداريين في مدارسنا لا يعرفون أثر النمط القيادي الذي يستخدمونه للتعامل مع مرؤوسيه ومدى تأثيره على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين أو العكس الأمر الذي قد يؤدي إلى حرمان المؤسسات التربوية التعليمية من الحصول على ولاء وانتماء المعلمين والأفراد العاملين فيها ، وبما أن المدرسة هي الجهة المسؤولة عن تنمية وإعداد المديرين والمعلمين كقادة تربويين إلا أنه قد نجد في بعض الأحيان إن المدير يفتقر لبعض الصفات التي تجعله قائد قادر على التأثير بالمعلمين وقادر على التأثير بالصفات الشخصية لدى المعلم وأسايب التعامل مع طلابه في المرحلة الأساسية وقيادة بيئته الداخلية والخارجية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة. وفي هذه الدراسة يسعى الباحثان لتوضيح الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية في قسبة اربد وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين العاملين فيها بقسبة اربد شمال الأردن.

#### أسئلة الدراسة :

#### تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1. ما أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قسبة اربد من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما هي درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في قسبة اربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين ؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الأساسية في قسبة اربد ؟

#### أهداف الدراسة :

#### تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية :

- التعرف إلى النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الأساسية بقسبة اربد .
- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بقسبة اربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين .
- تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية بقسبة اربد ومستوى رفع الروح المعنوية لديهم .

#### أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة بأنها من الدراسات الرائدة المتوقع أن تزود المعنيين بقطاع التربية والتعليم بمعلومات جديدة نظرية وتطبيقية عن الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الأساسية بقسبة اربد .  
وتقسم أهمية الدراسة إلى :

#### أولاً: الأهمية النظرية :

وتشمل المعلومات النظرية التي من المتوقع أن تضيفها هذه الدراسة بموضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قسبة اربد من وجهة نظر المعلمين ، ومعرفة الأنماط القيادية وأثرها على تحسين ورفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين من واقع الميدان ، ومن المتوقع إضافة جديدة حول كيفية قياس الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية من خلال أداة القياس في الموضوع والذي قام الباحثان بتطويرها لتحقيق أهداف الدراسة وكذلك الإضافة النظرية

المتنوعة من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث من حيث إمكانية إجرائها، والمجال الذي أجريت فيه والمنهجية المتبعة فيها، والنتائج التي توصلت إليها مما يضيف للمهتمين في مجال التعلم معلومات جديدة (قد تكون رافد لهم في دراساتهم فيما يخدم عملية البحث العلمي).

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية :

وتتمثل، بما يأتي :

- تساعد هذه الدراسة مديري المدارس الأساسية في معرفة أي نمط من أنماط القيادة الأنسب لتساعدهم على النهوض بمستوى النظام التربوي والمخرجات التعليمية .
- إثراء المكتبة المحلية والعربية بمزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية وتفيد الباحثين والدارسين في الإدارة التربوية في معرفة الأنماط القيادة المختلفة وأثرها على الروح المعنوية .
- ما يمر به النظام التربوي في العالم بشكل عام من تطور وتقدم مستمر يلقي على كاهل القيادات التربوية وبالتالي يجب عليها أن تطور من نفسها من خلال إتباع أنماط قيادية مختلفة .
- قد تكون الدراسة مرجع مساعده للدارسين والباحثين لدراسة أنماط أخرى للقيادة وعلاقتها بمتغيرات جديدة لم يتم ذكرها في هذه الدراسة .

#### مصطلحات الدراسة:

فيما يلي التعريفات الاصطلاحية والإجرائية المستخدمة في هذه الدراسة.

- **القيادة:** تعرف بأنها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون، لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه (Abu Al-Ela, 2013) .
- **وتعرف القيادة إجرائياً:** بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم، وترغيبهم، في انجاز أهداف المجموعة .
- **الروح المعنوية :** مجموعة تتكون من الجوانب النفسية، والعقلانية، والانفعالية، والشخصية، التي تعمل على تحفيز الفرد للعمل، بالتعاون مع أفراد الجماعة التي ينتمي إليها، لتحقيق أهداف الجماعة، وذلك على اعتبار أنها تسهم في تلبية حاجاته وتحقيق له حاله من الرضا (Balawi, 2014) .
- **الروح المعنوية إجرائياً بأنها:** الجوانب النفسية، والعقلانية، والانفعالية، والشخصية، والتي لها الأثر الواضح في تحفيز الفرد للعمل والتعاون مع الجماعة، من اجل تحقيق أهدافهم المنشودة، وبالتالي تحقيق حاله من الرضا لدى الفرد.
- **النمط القيادي:** هو سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية، وتعامله مع مرؤوسيه، وهو سلوك روتيني، يومي، ومتكرر، واعتيادي، بالنسبة للقائد التربوي، تتم ملاحظته من قبل المرؤوسين، والنمط القيادي عملية تتميز ، بفاعلية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بآخر في موقف معين، وتتجسد هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين، وهناك أنماط قيادية كثيرة مختلفة يمارسها المدراء مع المرؤوسين كالنمط الاستبدادي، والديمقراطي ، والمتسبب (Al-Salem, 2015).
- **والنمط القيادي إجرائياً:** بأنه السلوك، والسمات، والمهارات، التي يتبعها المدير بشكل متكرر، ومستمر، مع مرؤوسيه في العمل، ليؤثر عليهم ويحثهم على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكل كفاءة وفاعلية .

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

##### الحد الموضوعي:

اقتصرت هذه الدراسة على معرفة أنماط القيادة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين .

##### الحدود البشرية:

معلمو ومعلمات المدارس الأساسية بقصبة اربد.

##### الحدود المكانية:

مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبة اربد في محافظة اربد شمال الأردن.

الحدود الزمنية : تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الصيفي خلال العام 2021/2020.

##### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة، وعينتها والطريقة التي تم فيها اختيار العينة والأدوات المستخدمة فيها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة ومتغيراتها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت للوصول إلى نتائج الدراسة.

##### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة ولإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، حيث يعد هذا المنهج أنسب المناهج المستخدمة في مثل هذه الدراسة، حيث يتم عن طريق جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات وجمعها وتحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة.

##### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (3092) معلماً ومعلمة، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2021/2020.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2020-2021) بما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، حيث اشتملت العينة على (307) مستجيباً تم توزيعها إلكترونياً،

أداتا الدراسة:

لغايات تطبيق أداة تم الرجوع إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بأنماط القيادة، والروح المعنوية واستند الباحثان بصورة أساسية في إعداد الأداة على المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، إذ يضع المستجيب إشارة أمام كل فقرة من فقرات المجالات وذلك على سلم من خمسة درجات هي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، متدنية، متدنية جداً) - ملحق رقم (1) - وصُححت الأداة بإعطاء الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1) للدرجات السابقة الذكر، كما تم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

## صدق أداة الدراسة

### أ. الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية. ملحق رقم (2). والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية، حيث تم تعديل واستبدال بعض الفقرات ليصبح عددها النهائي (29) فقرة توزعت على محورين؛ محور أنماط القيادة واشتمل على (14) فقرة توزعت على (3) مجالات، ومحور الروح المعنوي اشتمل على (15) فقرة توزعت على (3) مجالات. وبذلك أخرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية. ملحق رقم (4).

### أولاً: صدق البناء (المحتوى) لأداة الدراسة أنماط القيادة:

تم تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) معلماً من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأداة والمجالات التي تنتمي إليها، حيث تبين أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، حيث جاءت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة وبين فقرات المجالات والأداة الكلية أكبر من (0.20)، وهي ملائمة لأغراض لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثانياً: ثبات أداة مقياس أنماط القيادة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لفقرات الإستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الإستبانة على العينة الاستطلاعية (30 معلماً) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعان وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول رقم (1) يبين ذلك.

**الجدول (1): معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة أنماط القيادة ككل ومجالاتها**

| المقياس ومجالاته                 | ثبات الاتساق الداخلي | ثبات إعادة |
|----------------------------------|----------------------|------------|
| المجال الأول: النمط الديمقراطي   | 0.891                | 0.921      |
| المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي | 0.871                | 0.897      |
| المجال الثالث: النمط التسبيبي    | 0.856                | 0.872      |

أظهرت النتائج في الجدول (1) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتتي التطبيق تراوح ما بين (0.872-0.921)، أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) فقد تراوح ما بين (0.856-0.891) ويلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

### الأداة الثانية: مقياس الروح المعنوية:

أظهرت النتائج أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الأداة ككل، كانت أكبر من (0.20) كما أن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة كانت أكبر من (0.20)، وهي ملائمة لتحقيق أغراض الدراسة. كما أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، حيث جاءت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة وبين فقرات المجالات والأداة الكلية أكبر من (0.20)، وهي ملائمة لأغراض لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

### ثبات أداة الروح المعنوية:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة، الطريقة الأولى هي الاختبار وإعادة الاختبار والطريقة الثانية هي حساب معامل كرونباخ لفقرات الإستبانة. حيث تم في الأولى تطبيق الإستبانة على العينة الاستطلاعية (30 معلماً) مرتين بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين. كما تم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول رقم (2) يبين ذلك.

الجدول (2): معامل ثبات إعادة والاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لأداة الروح المعنوية ككل ومجالاتها

| المقياس ومجالاته                                    | ثبات الاتساق الداخلي | ثبات إعادة |
|-----------------------------------------------------|----------------------|------------|
| المجال الأول: الروح المعنوية لدى العاملين           | 0.901                | 0.890      |
| المجال الثاني: الروح المعنوية تجاه المؤسسة التربوية | 0.912                | 0.901      |
| المجال الثالث: الروح المعنوية نحو زملاء العمل       | 0.892                | 0.932      |
| الروح المعنوية                                      | 0.922                | 0.944      |

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتي التطبيق بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.944). أما معامل ثبات الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha) للأداة ككل بلغ (0.922). ويلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع. وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

### تصحيح أداة الدراسة

لأجل احتساب الدرجة الكلية للأداة، تم وضع خمسة بدائل يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وأعطيت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) للبدائل الخمسة على التوالي للفقرات، إذ أعطيت الدرجة (5) على البديل كبيرة جداً، والدرجة (4) للبديل كبيرة، وأعطيت الدرجة (3) على البديل متوسطة، وأعطيت الدرجة (2) على البديل متدنية، وأعطيت الدرجة (1) على البديل متدنية جداً. وللحكم على مستوى المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات والأداة ككل، اعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية:

مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات

مدى الفئة =  $5 - 1 = 4$  وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

| الدرجة      | المتوسط الحسابي     |
|-------------|---------------------|
| متدنية جداً | من 1.00 أقل من 1.80 |
| متدنية      | من 1.80 أقل من 2.60 |
| متوسطة      | من 2.60 أقل من 3.40 |
| كبيرة       | من 3.40 أقل من 4.20 |
| كبيرة جداً  | من 4.20 - 5.00      |

### أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على السؤال الأول والثاني من أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وللإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون، بين أنماط القيادة التربوية والروح المعنوية.

### عرض النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، لتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك: نتائج السؤال الأول الذي نص على: "ما أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، وكل مجال من مجالاتها، ويبين جدول (3) ذلك.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

| رقم المجال | المجال                           | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|----------------------------------|-------------------|-------------------|--------|--------|
| 1          | المجال الأول: النمط الديمقراطي   | 3.57              | .75               | 1      | كبيرة  |
| 2          | المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي | 3.03              | 1.03              | 2      | متوسطة |
| 3          | المجال الثالث: النمط التسبيبي    | 2.26              | .52               | 3      | متدنية |

يلاحظ من جدول (3) أن المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متدنية إلى كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يستخدمون النمط الديمقراطي أكثر من بقية الأنماط، حيث يمتلك مديري المدارس الكفايات المهنية والشخصية والمهارات القيادية الايجابية التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية في المدرسة ويتجنبون استخدام الأنماط القيادية الأوتوقراطية والتسبيبية لما لها من انعكاس سلبي على تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين وفيما يلي عرض لذلك:

### المجال الأول: النمط الديمقراطي

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول: النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                                                     | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------|--------|
| 1          | ينمي القائد التربوي روح المبادرة والابتكار والاحترام المتبادل لدى المعلمين ويشعرهم بأنهم مستقلون ولهم حرية الرأي والتعبير. | 3.79              | .92               | 1      | كبيرة  |
| 4          | يفوض جزءاً من صلاحياته للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المستقبلية ويقدم الإرشادات اللازمة.                                    | 3.64              | 1.02              | 4      | كبيرة  |
| 3          | يعمل على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى اللامركزية في ذلك ويدعم القرارات غير الروتينية.                    | 3.50              | .98               | 3      | كبيرة  |
| 2          | يحرص القائد التربوي على إيجاد شعور الرضا ويسعى جاهداً لتلبية رغباتهم للمعلمين ويقوي الروح الجماعية.                        | 3.35              | 1.20              | 2      | متوسطة |
|            | المجال الأول: النمط الديمقراطي                                                                                             | 3.57              | .75               |        | كبيرة  |

يلاحظ من جدول (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.35) و(3.79) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تتقبل الرأي الآخر، ويشجعون إبداء الرأي بحرية، وأنّ التشاور يعتبر مظهرًا مهمًا من مظاهر المشاركة لديهم، حيث يترتب عليه إبداء الرأي والنصيحة، واحترام كرامة المعلم واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في رأيه، وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى قرارات أفضل وإلى طرح بدائل وحلول لأية مشكلات تربوية قائمة في المدرسة، مما يزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل، وهو ما يُعتبر هدفًا رئيسيًا مهمًا في زيادة العلاقات الإنسانية وتفاعلها داخل المدرسة. في حين جاءت الفقرة التي نصت على "يحرص القائد التربوي على إيجاد شعور الرضا ويسعى جاهداً لتلبية رغباتهم المعلمين ويقوي الروح الجماعية". في المرتبة الأخيرة، و بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يعتبرون أن استخدام النمط الديمقراطي في المدرسة ينمي روح الابتكار والمبادرة والاحترام، كذلك فإنه يساعد على زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية وإبداء الآراء المختلفة مما يحقق الأهداف التعليمية في المدرسة.

### المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                                                      | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------|--------|
| 2          | تقتصر عملية صنع القرار على القائد التربوي وهو من يقوم بتحديد الخطط دون أية مشورة للمعلمين المركزية في اتخاذ قرارات.         | 3.30              | 1.28              | 1      | متوسطة |
| 5          | يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه والمعلمين متى ما فشلوا لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح. | 3.21              | 1.26              | 2      | متوسطة |
| 4          | يجد صعوبة في تحفيز المعلمين من أجل الحصول على النتائج المرجوة.                                                              | 3.04              | 1.24              | 3      | متوسطة |
| 1          | يستخدم أسلوب الفرض والإرغام والتخويف والعقاب ويرفض النقاش والتفاهم.                                                         | 3.01              | 1.41              | 4      | متوسطة |
| 3          | لا يشجع على الابتكار والإبداع والمبادأة وتنمية روح الفريق والتعاون بين المعلمين ولا يهتم بتقديمهم.                          | 2.61              | 1.36              | 5      | متوسطة |
|            | المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي                                                                                            | 3.03              | 1.03              |        | متوسطة |

يلاحظ من جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.61) و(3.30) بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحثان هذه النتيجة المتوسطة إلى أن الإدارة المدرسية تأخذ برأي المعلمين في اتخاذ القرارات، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرين لديهم القناعة التامة بوجود قدرات وقوى إيجابية لدى المعلمين، وهذا ناتج عن الثقة المتبادلة والطمأنينة، والصراحة والصدق وتحقيق مصلحة الطلبة والشعور بالمسؤولية، وأن جميع أفراد الإدارة والمعلمين هم مسؤولون عن تحقيق أهداف المدرسة من خلال التشاور وطرح الأفكار البناءة الهادفة، وتقديم الحلول والبدائل الملائمة. في حين جاءت الفقرة التي نصت على " لا يشجع على الابتكار والإبداع والمبادأة وتنمية روح الفريق والتعاون بين المعلمين ولا يهتم بتقديمهم. " في المرتبة الأخيرة، و بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن هذا النمط اقل استخداماً من بقية الأنماط حيث أن المديرين يتجنبون استخدام التخويف والعقاب ويعملون على مشاركة أطراف العملية التعليمية في اتخاذ القرارات المدرسية.

### المجال الثالث النمط التسبيبي

**الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث : النمط التسبيبي مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية**

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                              | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------|--------|
| 1          | يتوسع المدير بتفويض الصلاحيات للمعلمين وحرية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات ليتدبروا أمورهم بنفسهم.  | 2.47              | .75               | 1      | متدنية |
| 5          | يعتمد على المشرفين التربويين عند عملية تقييم المعلم.                                                | 2.27              | .85               | 2      | متدنية |
| 4          | انعدام التعاون بين المعلمين والقائد لأنه سلبي بتصرفاته.                                             | 2.22              | .77               | 3      | متدنية |
| 3          | الملاحظة في اتخاذ القرارات.                                                                         | 2.19              | .77               | 4      | متدنية |
| 2          | يؤدي أسلوب القائد المتسبب إلى التفكك وعدم الترابط وعدم وضوح الأهداف وإشاعة روحاً لاستهتار والإهمال. | 2.17              | .86               | 5      | متدنية |
|            | المجال الثالث : النمط التسبيبي                                                                      | 2.26              | .52               |        | متدنية |

يلاحظ من جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.17) و(2.47) بدرجة (متدنية). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يبتعدون في إدارة مدارسهم على التسبب، حيث أن المديرين هم من القادة المدربين ويمتلكون المهارات القيادية اللازمة لإدارة مدارسهم بصورة جيدة، كما أن وزارة التربية والتعليم تقوم بعقد الدورات والورش التدريبية والتي تساعد إدارات المدارس على إدارة المدارس بأحدث الطرق القيادية التي تشرك جميع الأطراف في اتخاذ القرارات المدرسية وبالتالي يمكن أن ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف التعليم والتعلم في المدرسة.

**نتائج السؤال الثاني الذي نص على: "ما درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قضية اربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين ؟"**

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قضية اربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، وكل مجال من مجالاتها، وبين جدول (7) ذلك.

**جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قضية اربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية**

| رقم المجال | المجال                                              | المتوسط الحسابي * | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|-----------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------|--------|
| 3          | المجال الثالث: الروح المعنوية نحو زملاء العمل       | 3.75              | .78               | 3      | كبيرة  |
| 2          | المجال الثاني: الروح المعنوية تجاه المؤسسة التربوية | 3.22              | .71               | 2      | متوسطة |
| 1          | المجال الأول: الروح المعنوية لدى العاملين           | 3.06              | .87               | 1      | متوسطة |
|            | الروح المعنوية                                      | 3.34              | .61               | 3      | متوسطة |

يلاحظ من جدول (7) أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قسبة اريد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.34) بانحراف معياري (0.61). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى المناخ القائم في المدرسة الذي يشجع على زيادة التواصل الاجتماعي بين العاملين، حيث تضم المدرسة المعلمين المؤهلين والمدربين والذين لديهم دافعية للعمل، ويحملون رسالة مهمة من أجل وضع الطلبة على شرفات المستقبل، فيعملون على غرس القيم وتشجيع الطلبة حتى يكونوا مندفعين نحو المستقبل، وتنميتهم فكرياً واجتماعياً وتغييرهم نحو الأفضل من خلال تشجيعهم على المشاركة الاجتماعية ورفع روح المعنوية لديهم تجاه التعليم والمجتمع والوطن. كما ترى الباحثة أيضاً إلى أن الأنماط القيادية المدرسة يؤثر إيجاباً على الروح المعنوية للمعلمين وارتفاع المظاهر الايجابية للروح المعنوية لديهم، وانخفاض الروح السلبية للروح المعنوية لديهم. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قسبة اريد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين وفيما يلي عرض لذلك:

#### المجال الأول: الروح المعنوية لدى العاملين

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول: الروح المعنوية لدى العاملين مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                                       | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------|--------|
| 5          | لديه خبرة واسعة وقاعدة معرفية استفيد منها في مجال عملي.                                                      | 3.24             | 1.09              | 1      | متوسطة |
| 4          | الشعور بالعدل والمساواة بتعامل مديري بين جميع المعلمين في المدرسة.                                           | 3.18             | 1.09              | 2      | متوسطة |
| 3          | يتقبل الاقتراحات والنقد وأجد تجاوباً من قبله والعلاقة فيما بيننا ودية.                                       | 3.12             | 1.21              | 3      | متوسطة |
| 1          | يعقد اجتماعات يومية مصغرة للتحدث عن الخطط والإجراءات لتطوير المؤسسة التربوية وكسر الملل وتخفيف ضغوطات العمل. | 2.93             | 1.36              | 4      | متوسطة |
| 2          | يقدم كتابات الشكر للمعلمين ويسعى لحصول المعلم على الترقية المناسبة اعترافاً منه بجهودهم المبذولة.            | 2.81             | 1.33              | 5      | متوسطة |
|            | المجال الأول: الروح المعنوية لدى العاملين                                                                    | 3.06             | .87               |        | متوسطة |

يلاحظ من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.81) و(3.24) بدرجة (متوسطة). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى الاعباء الكبيرة للإدارة المدرسية التي تجعلهم يركزون على الأمور الإدارية أكبر من الأمور الفنية. في حين جاءت الفقرة التي نصت على " يقدم كتابات الشكر للمعلمين ويسعى لحصول المعلم على الترقية المناسبة اعترافاً منه بجهودهم المبذولة. " في المرتبة الأخيرة، و بدرجة (متوسطة). ويمكن عزو هذه النتيجة المتوسطة إلى ضعف الإمكانيات المادية، وضعف الحوافز المقدمة في المدرسة مما ينعكس إلى حد ما سلباً على روحهم المعنوية.

### المجال الثاني: الروح المعنوية تجاه المؤسسة التربوية

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني: الروح المعنوية تجاه المؤسسة التربوية مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                                                                      | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------|--------|
| 3          | الأعضاء داخل المؤسسة التربوية متعاونين متماسكين يعملون بروح الفريق من تلقاء أنفسهم.                                         | 3.48             | 1.05              | 1      | كبيرة  |
| 2          | الأهداف مشتركة بين المعلمين والمؤسسة التربوية إلى جانب الاتفاق على آلية تحقيقها.                                            | 3.34             | .93               | 2      | متوسطة |
| 5          | الأمان والاستقرار الوظيفي وصراعات وخلافات أقل.                                                                              | 3.27             | 1.16              | 3      | متوسطة |
| 4          | توفر المؤسسة فرص التدريب للمعلمين لمواكبة كل ما هو جديد في الإدارة التربوية.                                                | 3.08             | 1.23              | 4      | متوسطة |
| 1          | تحرص المؤسسة التربوية على تقديم الحوافز والعلاوات والترقيات لمن يستحقها في الوقت المحدد وتقدر جهود المعلم وحاجياته وطلباته. | 2.92             | 1.23              | 5      | متوسطة |
|            | المجال الثاني: الروح المعنوية تجاه المؤسسة التربوية                                                                         | 3.22             | .71               |        | متوسطة |

يلاحظ من جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (2.92) و(3.48) بدرجة (متوسطة إلى كبيرة). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى الإدراك الكبير لأهمية التعاون والانسجام حيث أن التعاون يحقق الانسجام والتكامل بين العاملين في المدرسة، في حين جاءت الفقرة التي نصت على " تحرص المؤسسة التربوية على تقديم الحوافز والعلاوات والترقيات لمن يستحقها في الوقت المحدد وتقدر جهود المعلم وحاجياته وطلباته. " في المرتبة الأخيرة، و بدرجة (متوسطة). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم لها إمكانيات محددة وأن نظام الحوافز والمكافآت بحاجة إلى تطوير وتحديث من أجل رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المدارس.

### المجال الثالث: الروح المعنوية نحو زملاء العمل

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث: الروح المعنوية نحو زملاء العمل مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                         | المتوسط الحسابي* | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------|--------|
| 1          | يسود بيني وبين زملائي المعلمين جو من التعاون والانسجام يخلو من الصراعات.       | 3.95             | 1.05              | 1      | كبيرة  |
| 2          | علاقتي بزملائي يسودها الاحترام المتبادل والتقدير والتعاون في انجاز المهام.     | 3.79             | 1.21              | 2      | كبيرة  |
| 4          | الهدف بيني وبين زملائي مشترك يشجع على بذل المزيد من الجهود.                    | 3.79             | .90               | 2      | كبيرة  |
| 3          | قادر على التكيف مع زملائي والتكيف مع كل تطوير وتغيير في المؤسسة بكل رحابة صدر. | 3.73             | 1.05              | 4      | كبيرة  |
| 5          | الأمان الوظيفي والاستقرار النفسي والانضباط الذاتي بالعمل ومع زملائي.           | 3.49             | 1.16              | 5      | كبيرة  |
|            | المجال الثالث: الروح المعنوية نحو زملاء العمل                                  | 3.75             | .78               |        | كبيرة  |

يلاحظ من جدول (10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال تراوحت بين (3.49) و(3.95) بدرجة (كبيرة). ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية تركز بشكل كبير على تعزيز العلاقات الإنسانية في المدرسة، وبالتالي فإن المناخ السائد في المدرسة يقوم على الاحترام المتبادل بين العاملين مما يساعد على تشكيل أمان وظيفي واستقرار نفسي لدى المعلمين في المدرسة.

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الأنماط القيادية ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية في قصبة اربد؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأنماط القيادية ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية في قصبة اربد وبين جدول (11) ذلك.

جدول (11) معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين الأنماط القيادية ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية في قصبة اربد

| المجالات                         | الارتباط        | المجال الأول:<br>الروح المعنوية<br>لدى العاملين | المجال الثاني:<br>الروح المعنوية<br>تجاه المؤسسة<br>التربوية | المجال الثالث:<br>الروح المعنوية<br>نحو زملاء<br>العمل | الروح المعنوية |
|----------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------|
| المجال الأول: النمط الديمقراطي   | ارتباط بيرسون ر | .363**                                          | .341**                                                       | .104                                                   | .347**         |
|                                  | مستوى الدلالة   | .000                                            | .000                                                         | .068                                                   | .000           |
|                                  | العدد           | 307                                             | 307                                                          | 307                                                    | 307            |
| المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي | ارتباط بيرسون ر | .078                                            | -.193**                                                      | -.054                                                  | -.061          |
|                                  | مستوى الدلالة   | .170                                            | .001                                                         | .350                                                   | .288           |
|                                  | العدد           | 307                                             | 307                                                          | 307                                                    | 307            |
| المجال الثالث : النمط التسبيبي   | ارتباط بيرسون ر | .166**                                          | .125*                                                        | -.095                                                  | .086           |
|                                  | مستوى الدلالة   | .004                                            | .029                                                         | .096                                                   | .133           |
|                                  | العدد           | 307                                             | 307                                                          | 307                                                    | 307            |

\*\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.01$ )

أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الديمقراطي ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية في قصبة اربد حيث بلغ معامل الارتباط، أي أنه بزيادة النمط الديمقراطي المستخدم في المدرسة فإن الروح المعنوية سوف تزداد. حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النمط الديمقراطي يشجع المعلمين على قبول المقترحات التي يجمع عليها جميع المعلمين في المدرسة، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات وصنع القرارات المدرسية واستخدام النمط الديمقراطي يمكن أن يزيد من مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وبالتالي يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية في المدرسة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة غير دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الأوتوقراطي ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية في قصبة اربد. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أسلوب التخويف والفرض والعقاب والانفراد في القرارات المدرسية يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية في المدرسة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ضعيفة غير دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط التسبيبي ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية في قصبة اربد حيث بلغ معامل الارتباط . ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن النمط التسبيبي يحد من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وجدية اتخاذ القرارات المدرسية وبالتالي يمكن أن يؤثر على الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة.

#### التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فقد أوصت الباحثة بما يلي:

1. تعزيز ممارسات استخدام نمط القيادة الديمقراطي في المدارس.
2. توعية المديرين بسلبية استخدام أنماط قيادية سلبية لما لها من اثر سلبي على العملية التعليمية في المدرسة.
3. تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين من خلال استخدام أنماط قيادية ايجابية مثل النمط القيادي الديمقراطي .
4. الابتعاد عن أنماط القيادة التسبيبي والأوتوقراطي .
5. ضرورة اطلاع الإدارة على البحوث العلمية الحديثة في مجال التربية والتعليم؛ لما لها من أثر إيجابي في سير العمل في المدرسة.
6. إجراء دراسات أخرى وباستخدام أدوات بحث ومُتغيرات أخرى.

### المراجع:

- Abu Al-Ela, Leila Muhammad Hosni, (2013). Concepts and visions in educational leadership between originality and modernity. Jordan, Amman: Jaffa Scientific House for Publishing and Distribution.
- Al-Alaq, Bisher, (2019). Administrative Leadership, Jordan, Amman: Al-Yazouri Publishing and Distribution House.
- Al-Azzam, Maysam Fawzi Mutair, (2016). “The degree of practice of government secondary school principals in Irbid Governorate to lead change from the teachers’ point of view”, The University of Jordan, Amman, Jordan.
- Al-Salem, Moayad Saeed, (2015). Analysis of managerial values and leadership behavior. Jordan, Amman: Academic Book Center
- Al-Sharqawi, Ismail Mahmoud Ali, (2016). Business Administration from an Economic Perspective. Jordan, Amman: Ghaidaa House for Publishing and Distribution.
- Balawi, Muhammad Nawwaf, (2014). Principles of psychological counseling in the military field. Jordan, Amman: Jinan House for Publishing and Distribution.
- Hamad, Muhammad Ali Ibrahim (2015). The degree of availability of leadership qualities of government secondary school teachers and their relationship to students' motivation towards learning from the viewpoint of their principals in the capital, Amman. A magister message that is not published ). Middle East University, Amman, Jordan
- Harahsheh, Hussein Muhammad, (2011). Total Quality and Job Performance Management. Jordan, Amman: House of Jalis Al Zaman for Publishing and Distribution.
- Kaster, G. M., (2011). Principals, instructional leadership practices teachers . perspectives. DAI-A 71/07, Jan 2011 Proquest.umi.com, Retrieved in 28-11-2016.
- Mansour, Iman Ahmed, 2020. Al Wajeez in Successful Management. Jordan, Amman: Ibn Al-Nafees House for Publishing and Distribution.
- Persico, Mary, A. (2001). Exploring the Relationship Between The Perceived Leadership Style of Secondary Principle And The Professional Development Practices of Their Teachers, sciences research journal, 65(12),35-37.
- Radwan, Mahmoud Abdel-Fattah, (2013). Team building and motivation skills. Egypt, Cairo: Arab Publishing and Distribution Group.
- Rizi , R , Azadi , A. Farsani , M. ( 2013 ) . Relationship between leadership styles and faculty job satisfaction among physical education organizations employees . european Journal of sports and exercise science , 2 ( 1 ) 7-11
- Saif, Abdul Rahman Ahmed, (2018). Jobs of a Successful Leader. Jordan, Amman: Al-Moataz House for Publishing and Distribution.

**“Patterns of Educational Leadership and Their relationship With Moral Among Principals of Primary Education School in The Kasbah District of Irbid From The View Point of Teachers”****Abstract:**

The study aimed to identify the patterns of educational leadership and its relationship to the morale of the principals of primary schools of education in the Irbid District from the teachers' point of view, and to achieve the objectives of the study and to answer its questions, the descriptive correlative survey approach was used, as this approach is the most appropriate method used in such a study, Where it is done by collecting data through the distribution of questionnaires, collecting them and analyzing them statistically using appropriate methods. The study sample was chosen by a simple random method from the study population, during the academic year (2019-2020), where the sample consisted of (307) male and female teachers. The results showed that the arithmetic averages of the leadership styles prevailing among primary school principals in the Irbid District, from the teachers' point of view, came in a low to great degree, where the first domain: the democratic pattern came in the first place with a (large) degree, followed in the second place the second field: the autocratic style With a degree (medium), and the Tzipi pattern came in last place with a degree (low). The results also showed that the degree of practice of principals of primary education schools in the Kasbah of Irbid to raise the morale from the teachers' point of view came with a (medium) degree. The results also showed the existence of a positive statistically significant relationship at the level of statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the estimates of the study sample individuals between the democratic pattern and raising the morale and the existence of a non-statistically significant negative relationship between the estimates of the study sample individuals between the autocratic style and raising the morale, as well as the existence of a relationship Positive, not statistically significant, among the estimates of the study sample individuals, between the negative pattern, and raising the morale.

**Key Words:** Educational Leadership Styles - Morale, Irbid, The Teachers.