

## الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات

كفى كمال أحمد بركات\*

### ملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (170) معلمة ممن يعملن في المدارس الخاصة بلواء عين الباشا التابع لمحافظة البلقاء في الأردن. قامت الباحثة بإعداد استبانة من مجالين حيث هدف المجال الأول إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمات، وتكونت أداة الدراسة في مجالها الأول من (20) فقرة موزعة على محورين هما: نمط المبادأة والاهتمام بالعمل، ونمط الإهتمام بالعلاقات الإنسانية. واشتمل المجال الثاني من الاستبانة على (20) فقرة وتتعلق بمستوى الروح المعنوية لمعلمات المدارس الخاصة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي: كانت تقديرات معلمات المدارس الخاصة للأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس مرتفعة في محوري المجال الأول. كما كانت تقديراتهن لمستوى الروح المعنوية للمعلمات مرتفعة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بقيام وزارة التربية والتعليم بتوجيه مديرات المدارس نحو الأنماط القيادية المناسبة وذلك بالتركيز على جميع الفقرات التي جاءت بأداة الدراسة.

الكلمات الدالة: أنماط قيادية، مديرات، روح معنوية، معلمات.

### المقدمة

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام العلماء من مختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية، فاهتم بها علماء النفس الاجتماعي باعتبارها محوراً أساسياً من محاور سلوك الجماعة، واهتم بها علماء الاجتماع باعتبارها ظاهرة اجتماعية تنبثق من وجود الفرد داخل المجتمع وعاملاً من عوامل تماسك المجتمع وتضامنه وتنظيمه، وركز عليها علماء الاتصال باعتبارها أسلوباً من أساليب الاتصال الناجح في المجتمع، وبالرغم من تعدد العلوم التي تناولت مفهوم القيادة واختلاف طبيعتها العلمية إلا أنها جميعاً حاولت تفسير ظاهرة القيادة وتعرف أهم العوامل والمتغيرات التي تؤدي دوراً فاعلاً فيها وفي هذا السبيل تعددت المداخل والتعريفات والنظريات التي تناولتها.

وتعد المؤسسات التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، وما ذلك إلا لأن التربية هي المدخل إلى التنمية الشاملة. وإذا كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع، فإن الإدارة التربوية هي المفتاح ونقطة البدء في عملية إصلاح التعليم وتطويره ليواكب حاجات المجتمع وتطلعاته، وبناء على ذلك فإن القيادات التربوية في هذه المؤسسات تعد العنصر الفعال في تحقيق ما أنيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالكفاءة والفعالية المرغوبتين، وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار (جاد الرب، 2011).

وتعد المدارس من أهم المؤسسات التربوية، ويقع على الإدارة التربوية مسؤولية كبيرة في تحقيق الإدارة لأهدافها لمواكبة الثورة العلمية المذهلة، مما يستوجب تفاعل الإدارة التربوية مع متطلبات العصر الجديد والحصول على أكبر قدر من طاقة العناصر البشرية في وقت لم تعد هناك حاجة إلى مبالغ ضخمة لتحفيز الأفراد، نظراً لوجود اعتبارات أخرى يهتم بها الأفراد مثل اعتبارات النمو والتقدم والنتائج والتفاعل وغيرها (Ahmed & Abbas, 2014).

ونظراً لأهمية الإدارة التربوية في تطوير التعليم وتحديثه، فقد كان من أبرز السياسات التي تمت مناقشتها في المؤتمر الأول لوزراء التربية والتعليم العرب الذي عقد في طرابلس سنة (2012) ما يتصل بتحديث الإدارة التربوية في إطار صياغة الرؤية

\* وزارة التربية والتعليم، الأردن. تاريخ استلام البحث 2018/9/24، وتاريخ قبوله 2019/2/3.

المستقبلية للتعليم في الوطن العربي، حيث أكدت توجهات النقاش الحاجة إلى إدارة تطوير لا إدارة تسيير؛ وعليه، فإنه من الضروري وجود إدارة تربوية متجددة قادرة على قيادة عملية التجديد، وهذا يتطلب اعتماد اللامركزية في الإدارة، وتقويض الصلاحيات (الحر، 2010).

أما الأردن فقد كان سابقاً في هذا المجال، عندما أوصى في مؤتمرات التطوير التربوي التي بدأت في العام (1987) حتى الآن بالعمل على بلورة مفهوم القيادات الإدارية وإعداد القادة التربويين على مستوى مركز الوزارة والمناطق التعليمية والمدارس في ضوء مبادئ هذه القيادة واتجاهاتها وأدوارها، لتمكينهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب القيادة بما يحقق أهداف العملية التربوية بشكل أفضل (دواني، 2013). إن التوجهات الحديثة والمرتكزات الأساسية لتطوير فعاليات الإدارة التربوية، إضافة إلى اتساع مجالات العمل المدرسي يشمل الاهتمام بالمجتمع المحلي والعناية بشؤون الطلاب ومساندة المعلمين في تحسين ظروفهم، كل ذلك يتطلب مديراً ناجحاً وفعالاً، فالإدارة المدرسية علم مهني يتطلب مديريين واعين قادرين على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التربوية (الحري، 2015). ويعد مدير المدرسة الفاعل من أهم العناصر الأساسية في العملية التربوية، مما يجعل تقدم المدرسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة وفاعلية مديرها، وإتقانه لعمله. وينظر كثيرون إلى مدير المدرسة الفاعل على أنه ذو شخصية مهمة ومؤثرة من منطلق أهمية أدائه الفاعل ومسؤولياته نحو إرشاد المعلمين ونموهم المهني (Cavazotte, Mereno & Bernardo, 2013).

إن نجاح العملية التعليمية التعلمية يعتمد بشكل كبير على الإدارة الناجحة، الممثلة بمدير المدرسة، وما يمتلكه من مهارات وقدرات تساعده في إدارة المدرسة، باعتباره قائداً تربوياً يؤثر في جميع العاملين في المدرسة: المعلمين والإداريين والطلاب والمجتمع المحلي. فهو يعمل على رسم الطريق أمام الأفراد وتنسيق جهودهم جميعاً من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في أقل جهد ووقت ممكنين (Cossin & Caballero, 2013). ويعد المعلم أحد المدخلات التربوية وأهمها في إنجاح العملية التعليمية، فقد أشار تافلن (Tafvlin, 2013) إلى أهميته من خلال تأكيد المهتمين بالتربية والتعليم على أن نجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها يتوقفان بشكل كبير على المعلم المؤهل المؤمن بمهنته.

ومن المعروف أن معنويات الأفراد لها أهمية كبيرة في مجال العمل انطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية العاملين وإفادتهم في المؤسسة. لذلك أصبح الاهتمام بدرجة الروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس وردود أفعالهم وظروف عملهم المادية، والإدارية، والاجتماعية والنفسية، ويعد الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، فقد أخذوا ينظرون إلى الروح المعنوية نظرة خاصة باعتبارها عناصر أساسية من عناصر التحفيز (الحري، 2008).

وتمثل الروح المعنوية حالة الشعور العام لدى الأفراد والذي يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل، وهي ناتجة عن مستوى الرضا عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا عن العمل مرتفعة كانت الروح المعنوية مرتفعة. كما يشار إلى الروح المعنوية على أنها الشعور الذي يجعل العامل راضياً عن عمله، ومقبلاً عليه بحماس، وبعلاقة طيبة مع رؤسائه ومندمجاً مع زملائه (السامرائي، 2013).

إن كفاءة المعلم وفاعليته في العملية التعليمية ترتبط بعدة عوامل من أبرزها الروح المعنوية للمعلم وقبوله بالتعليم مهنة وعاملاً، وأن يكون لهذه المهنة تقديراً واحترام اجتماعي وواقع اقتصادي يؤمن للمعلم دخلاً يتناسب مع قيمة عمله وأهميته، وأن توفر له تأمينات اجتماعية مناسبة (العتوم والكوفحي، 2011).

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد حظيت موضوعات القيادة وأنماطها والروح المعنوية للعاملين باهتمام كثير من المفكرين والباحثين، فأجريت الأبحاث والدراسات حول القيادة وأنماطها وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين. ومن هذا المنطلق اهتمت وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية بالتعليم من حيث إعداد المناهج المناسبة والعناية بالأنشطة المدرسية، والأساليب التي يتبعها معلمي هذه المرحلة مع الطلاب وطبيعة هذه المرحلة وخصائصها، وتمشياً مع توجهات وزارة التربية والتعليم بهذا الصدد، اهتم قادة العمل التربوي بتطبيق المفاهيم التربوية الحديثة، لجميع عناصر العمل التربوي بالمدرسة سواء بالطالب الذي يعد حجر الزاوية في العملية التعليمية، أو المديرين والمعلمين، من حيث إعدادهم وتأهيلهم وفق طبيعة هذه المرحلة. وقد أثبتت دراسة كل من الرباعي (2016)، والغراير (2016) أن الكثير من المديرين يمارسون الأنماط القيادية بأسلوب خاطئ، كما أن البعض منهم يتصف بسمات شخصية سلبية مما أدى إلى عدم التوافق بين المديرين والمعلمين وبالتالي ضعف مستوى الروح المعنوية للمعلمين. كما أن الدراسات السابقة أوصت بضرورة تطوير القيادات التربوية الفاعلة، وتعزيز السمات الشخصية الإيجابية لمديري المدارس والبعده

عن الأنماط الغير فاعلة والسمات الشخصية السلبية، من أجل خلق التوافق والتواد بين مديري المدارس والمعلمين مما يسهم في رفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين في المؤسسات التربوي. من خلال عمل الباحثة مديرة تربوية لإحدى المدارس الخاصة فقد شعرت بوجود علاقة بين النمط القيادي لمديرة المدرسة ومستوى الروح المعنوية للمعلمات والعاملات، لذا جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا من وجهة نظر المعلمات؟
- 2- ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا من وجهة نظر المعلمات؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباطية بين نمط القيادة السائد لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا ومستوى الروح المعنوية للمعلمات؟.

**أهمية الدراسة:**

**أ- الأهمية النظرية:**

- يؤمل من هذه الدراسة، ومن خلال بحثها في أنماط القيادة لدى مديرات المدارس الخاصة وتحديد نمط القيادة الفعال في دعم المعلمات نحو العمل الفعال، وتقديم تغذية راجعة لمديرات المدارس حول أنماط القيادة المفضلة والمحفزة عند المعلمات والذي سيؤدي إلى اتباع أفضل الأنماط القيادية.

**ب- الأهمية التطبيقية:**

- يؤمل أن تكون هذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية، وأن يكون لها انعكاسات إيجابية على الميدان التربوي لتوفير أساس سليم لتعديل أنماط القيادة للمديرات وتوفير المناخ والفكري المناسب والمحفز للمعلمات.

- يتوقع من هذه الدراسة أن تزود أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم والمؤسسات والجامعات التي تعنى بوضع المناهج والبرامج التدريبية وتطويرها بمعلومات عن درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة لأنماط القيادة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات من أجل تعميم البرامج التدريبية التي تسهم في رفع الكفاءة الإدارية للمديرات لدفع عملية الإبداع في مدارسهم إلى الأمام.

- يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد الباحثين على الاستفادة من نتائجها وتوصياتها لإعداد البحوث التربوية.

**مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:**

فيما يلي تعريف لمصطلحات الدراسة وهي على النحو الآتي:

- **نمط القيادة:** هو مجموعة السلوكيات التي ترتبط في ظاهرة معينة. وهو السلوك الذي تمارسه مديرة المدرسة للتأثير الفعال على أفراد المجموعة العاملة معها بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المؤسسة التعليمية (العلفي، 2013).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بالسلوكيات السائدة لدى مديرة المدرسة الخاصة والغالبة في تعاملها مع المعلمات التي تدفعهم لتحقيق أهداف المدرسة التي يعملن فيها. وقد تم قياسها من خلال استجابات المعلمات أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

- **الروح المعنوية:** تشير إليها دائرة علم النفس كما يذكر قطناني (2014: 14) على أنها: "اتجاه إيجابي نحو جماعة العمل وأهدافها، ونمط القيادة بما ينجم عنه من توافر الاستعداد للعمل وارتفاع مستوى هذا الاستعداد".

وتعرفه الباحثة إجرائياً بالآثار السلوكية التي تظهر على معلمة أو عدة معلمات فتحفزهن إلى مزيد من البذل إذا كانت مرتفعة أو إلى التكاثر إذا كانت منخفضة. وقد تم قياسها من خلال استجابات المعلمات أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

**حدود الدراسة ومحدداتها:**

تحدد نتائج الدراسة وفقاً لمجموعة من المحددات التالية:

- 1- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على معلمات المدارس الخاصة.
- 2- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على معلمات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا والتابعة لمحافظة البلقاء.
- 3- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017/2018.
- 4- كما تحددت نتائج هذه الدراسة جزئياً بطبيعة إجراءات الدراسة من حيث تصميم أداة الدراسة ودرجة صدقها وثباتها.

**الإطار النظري والدراسات السابقة:**

يأتي هذا الجزء من الدراسة؛ بوصفه يمثل مراجعة للإطار التربوي السابق حيث قدمت الباحثة نبذة عن الأنماط القيادية،

والادارة المدرسية، والروح المعنوية، كما يتضمن مراجعة جملة من الدراسات السابقة منها دراسات عربية وأخرى أجنبية ويلى استعراضها تعليق عام عليها.

#### أ- الإطار النظري المتعلق بالأنماط القيادية:

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية. بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية، وذلك أن الفرد قد يكون قائدا في موقف وتابعا في موقف آخر. وتعدّ القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعد القيادة الكفوءة احد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المدارس الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمدرسة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان فهي تقوم بتوجيه عمليات الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة (هور، 2011).

وتعرف القيادة بأنها: "عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف" (الغامدي، 2012: 36). ويعرفها الحربي (2008: 15) بأنها: "العنصر البشري الذي يربط بين أفراد الجماعة بعضهم ببعض ويحفزهم على تحقيق الأهداف المرجوة". أما حنفي (2012، 33) فيعدّ القيادة هي "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص". وتعرف بأنها "عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية" (Savareikiene, 2013). وأكد الضامن (2014: 8) أن القيادة مفهوم واسع لا يمكن تحديده بكلمات قليلة وأشار انها "عملية يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من اجل دفعهم للعمل برغبة على تحديد أهداف محددة.

ومن التعريفات السابقة يتضح أن القيادة عملية تفاعل بين القائد ومرؤوسيه تقود إلى استئارة طاقاتهم وإيجاد الدافعية لديهم بتأثير شخصية القائد والثقة المتبادلة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة والوصول إلى غايات المؤسسة.

#### الصفات والمهارات القيادية:

يتبين أن القيادة لها معنى واسع وشامل تتشابه في مفهومها الآراء والنظريات إلا أن الصفات والمهارات القيادية الناجحة يكاد يجمع عليها المنظرون التربويون كما أوردها كل من جاد الرب (2011) وعياصرة (2016). قوة الشخصية المؤثرة على الآخرين إيجابا والعناية بالمظهر الشخصي والمظهر العام للمؤسسة، والتمتع بفلسفة تربوية عميقة، مع فهم واضح لطبيعة العمل التربوي والتحصيل العلمي، والتدريب المهني والصحة الجسمية والعقلية والنفسية، والنظرة المتفائلة والاستقرار العاطفي والروح علمية والشعور بالرسالة والقدرة الفكرية، والذكاء الاجتماعي وسعة الاطلاع والحس المرهف بالآخرين وسرعة البداهة، وحسن التصرف في المواقف المختلفة. ويتبين للباحثة عمق وشمولية المفهوم القيادي للعمل التربوي والذي يتضمن عناصر كثيرة متشابكة ومتداخلة مبنى فعاليتها القرار السديد الذي يتطلب تنظيما سديدا ورشيدا ومعقولا في اختيار أحسن الاحتمالات الممكنة في تحقيق الأهداف المنشودة. وهذا يستدعي أن يكون القرار قائما على مجموعة من الحقائق والدراسات لا على التحيز أو التعصب أو الانفعالية أو الرأي الشخصي. ولهذا بات من الضروري جدا استمرارية تزود القائد التربوي بالمعلومات والبيانات والآراء المختلفة من أهل الاختصاص المنظرين ومن الممارسين للعمل التربوي في الميدان

#### أنماط القيادة التربوية:

لما كانت القيادة في جوهرها تعني التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤسيه فان اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها إذ تركز الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد استخدامه لكي يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية حيث توصلت هذه الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة (كنعان، 2015) ومن هذه التصنيفات تلك التي انبثقت عن التجارب التي قام بها كل بينيس (2015، Bennis) وبيرنين (2016، Bernnen) وفيما يلي عرض مفصل لهذه الأنماط:

#### أولاً: القيادة الديمقراطية:

يعتمد هذا النوع من القيادة على المشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يؤدي إلى التزام الجماعة تجاه سباقات العمل وتحفز لديهم الرغبة على الجدية وتحمل المسؤولية والتعبير عن مفاهيمها الفكرية والعقائدية فيما بينهم أو مع المحيط الخارجي مما يبعث فيهم روح النقاؤل واستشراف المستقبل ويؤدي إلى إيجاد القيادة والقادة التي تتبع من حالة الرضا لان أساس العمل التعاون بمعنويات عالية وحوافز روحية لتحقيق الهدف أو مجموعة الأهداف والمصالح المشتركة (الطيب، 2009). اما أهم الخصائص المميزة لهذا النمط فهي اعتماده على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقويض السلطة وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات وخصائص أساسية للقيادة المدرسية الديمقراطية.

### ثانياً: القيادة الاوتقراطية: (الدكتاتورية)

تقوم القيادة الاوتقراطية على أساس مبدأ الاستبداد بالرأي والتصرف والتعصب للقرارات الفردية مستخدمة في هذا الإطار الفرض والإجبار والإكراه والتخويف لإجبار الآخرين على القيام بالأعمال وتنفيذها سواء أكانت معبرة عن مشاعرهم أم طموحاتهم أم لا فهي لا تسمح بمقاطعة هذه القرارات أو الاعتراض عليها أو رفضها وبذلك يكون دور الأعضاء تنفيذ هذه القرارات والتوجيهات والتعليمات كما أن مسألة التخطيط والتنظيم تبرمج من قبل القائد دون الرجوع للأخذ بآراء الجماعات أو قبول الإضافات والحوارات التي تغني العمل وتشده نحو الأصلاح (البديري، 2008). وهنا لا بد من الإشارة إلى أن القائد الاوتقراطي يركز اهتمامه على انجاز العمل وعلى المحافظة مركزه حيث يبدو اهتمامه بنفسه ووضوحاً من خلال محاولته تحسين مركزه ولو على حساب مرؤوسيه وفي أغلب الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه وليس لموظفيه (Brennen، 2015).

### ثالثاً: القيادة التسيبية (الفوضوية):

يعد هذا النمط معاكساً للنمط الاوتقراطي فهناك غياب لأي قيادة حقيقة وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه (2015، Brennen). ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث إنّ هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات كما يتميز هذا النوع من السلوك القيادي بعدم تتدخل القائد في مجريات الأمور فهو لا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقاً إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تتدخل من جانب القائد وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسير في المدرسة بدون توجيه أو قيادة كما يتميز هذا النمط القيادي بأنه اقل الأنواع من حيث الفاعلية وانتاج العمل وان أفراد مؤسسته لا تحترم شخصيته (الحريري، 2015).

### الإطار النظري المتعلق بالإدارة المدرسية:

تسعى الإدارة المدرسية إلى تطوير المجتمع وإعطاء المهارات والمعلومات والخبرات لكل شخص وكل فرد في المجتمع من اجل تثقيفهم حتى يكون المجتمع مجتمع مثقف. وتعدّ الإدارة المدرسية حجر الزاوية في العملية التربوية فهي تحدد المعالم وترسم الطريق للعاملين في المدرسة للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد. أهداف الإدارة المدرسية لم تقتصر على أنها عملية إدارية فحسب بل أصبحت تهتم بجميع النواحي وتسعى إلى تحسين العملية التعليمية التربوية. وتعمل الإدارة المدرسية على توعية العاملين في المدرسة من اجل خلق مجتمع وأفراد واعيين وتكوين مستقبل جيد لهم. وتعدّ الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وتهدف إلى تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين في المدرسة من اجل تحقيق هدف معين بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة (الطيبي وابداح وجرادات، 2015).

ولقد تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة تقتصر على العناية بالنواحي الإدارية، بل أصبحت تعنى بالنواحي الفنية وبكل ما يتصل بالتلميذ وبأعضاء هيئة التدريس في المدرسة، وبين المجتمع المحلي، وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية. بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويواجه تطوير التعليم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات والمتطلبات. من أهمها وجود إدارة مدرسية عملية حديثة ممثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، وتعدّ الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات، وتعديلها أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة (الحريري، 2015).

والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية والارتقاء لمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التربوي السليم. وأقدم هذا الجهد المتواضع للعاملين في إدارات المدارس وكافة القيادات التربوية من مشرفين ومعلمين وكل من يشغل مركزاً قيادياً أو سلطة تعليمية وكذلك لطلبة الجامعات وكليات المجتمع وكل المهتمين بالعمل الإداري، أملاً الاستفادة منه في تحسين العمل الإداري وتحقيق أهداف التربية (Ismail، 2012).

لم تعرف الإدارة كعلم إلا أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ولقد أدى الاهتمام بالإدارة بسبب الثورة الصناعية، اكتشاف موارد جديدة كالطاقة، التوسع في المصانع والإنتاج، ولكن الإدارة كممارسة قديمة قدم الإنسان لكنها تطورت بشكل تدريجي مع تطور الإنسان حتى أصبحت علم قائم مستقل بذاته له نظرياته ومدارس وممارساته وتطبيقاته بحيث أصبح

ضرورة ملحة لكل نشاط. وتعرف بأنها النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال مثل الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة (Herrera, 2010).

#### الإطار النظري المتعلق بالروح المعنوية:

تؤدي الروح المعنوية كما يذكر حمادات (2016) دوراً مهماً في تأثيرها على نوع وكَم الأداء، فإذا كانت جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري في المنظمات قد تركزت في المقام الأول على البحث عن أفضل الطرق التي تؤدي إلى تحسين فعالية الأداء، فإن الروح المعنوية لها أهمية عظيمة في مجال العمل، انطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية العاملين وإفادتهم في المؤسسة وذلك من خلال تأثيرهم بالنمط القيادي والسمات الشخصية للقائد، لذا أصبح الاهتمام بالروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد وردود أفعالهم وظروف أعمالهم المختلفة. كما أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة قد اهتمت بالجوانب النفسية للعاملين في مختلف المهن، ويعد ذلك من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد حيث أكدت الكثير من الدراسات على أن الروح المعنوية العالية للأفراد تسهم في زيادة الإنتاجية لأي مؤسسة كانت.

ويدل مصطلح الروح المعنوية كما يذكر السعيد (2014) على حالة غير ملموسة فلا يمكن مشاهدتها أو ملاحظتها إلا عن طريق آثارها ونتائجها، مما أدى إلى تعدد التعريفات من قبل الباحثين للكشف عن مفاهيم أكبر للروح المعنوية. فهناك أكثر من اتجاه في تحديد مفهوم الروح المعنوية، فالبعض يعرفها باعتبارها مسألة فردية، وتوصف على أنها مشاعر الفرد نحو العمل والزملاء والمؤسسة، واتجاه آخر ينظر إليها من خلال شعور الفرد بانضمام الفرد إلى الجماعة، ووضع مصلحة الجماعة فوق المصلحة الشخصية وهناك من يدمج الروح المعنوية للفرد والروح المعنوية للجماعة على أساس أن الروح المعنوية العالية عند الفرد مرتبطة بمدى توحده مع الجماعة التي يعمل معها، وشعوره بالانتماء وسعيه إلى تحقيق الكفاية في العمل في إطار الجماعة.

ونظراً لتعدد الاتجاهات فقد تعددت التعريفات ومنها ما يلي: كما يعرفها صبح (2010: 10) بأنها " الحالة النفسية والذهنية والعصبية لأفراد المجموعة التي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتؤثر فيهم وتؤكد رغبتهم في التعاون". ويعرفه البستان (2010: 58) بأنها " اتجاه تحمله الجماعات والأفراد العاملون في منظمة معينة يساعدهم على العمل معاً كفريق واحد، وبأقل ما يمكن من حالات الصراع والنزاع من خلال سعيهم الحثيث نحو تحقيق الأهداف المنشودة" كما تعرفها دائرة علم النفس كما يذكر السعيد (2014: 20) على أنها " اتجاه إيجابي نحو جماعة العمل، أهدافها، ونمط القيادة بما ينجم عنه من توافر الاستعداد للعمل وارتفاع مستوى هذا الاستعداد." وتستخلص الباحثة مما سبق من تعريفات للروح المعنوية بأنها الآثار السلوكية التي تظهر على فرد أو عدة أفراد فتحفزهم إلى مزيد من البذل إذا كان مستواها مرتفعاً وإلى الإحجام إذا كان مستواها منخفضاً.

#### مميزات الروح المعنوية:

يمكن التعرف على مميزات الروح المعنوية من خلال أن الروح المعنوية ترتفع وتتخفف، ولا يمكن ملاحظتها إلا بآثارها، ويدل عليها سلوك الأفراد واستجاباتهم النفسية، وآثارها تظهر بشكل أكبر في الجماعة، وحالة نفسية تتحكم بسلوك الأفراد، وتحفز إلى المزيد من الجهد والعمل إذا كانت عالية، وتكون سبباً في تدني الجهد وضعف الإنتاج إذا كانت منخفضة.

#### مؤشرات ومظاهر الحكم على مستوى الروح المعنوية:

تعد الروح المعنوية عنصراً غير ملموس، إلا أن هناك مؤشرات وأعراض للحكم على مستوى ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية. ويشير كنعان (2015) إلى أن من مظاهر انخفاض مستوى الروح المعنوية انعدام رضا الأفراد عن العمل وانعدام التعاون والولاء للقائد، حيث يسود الأفراد شعوراً أكثر بالأنا وميل للانعزال وسرعة الانفعال، ولا ينزع الأفراد إلى التفكير في المستقبل أو المبادرة في العمل أو تحمل المسؤولية ونتيجة لهذا الوضع فإن الروح المعنوية لمثل هؤلاء الأفراد تبدو ضعيفة من خلال سهولة التفريق بينهم، وصعوبة التخفيف من حدة التوتر الذي يسود العلاقات بين الأفراد وانعدام إمكانية التحكم في الصراعات بينهم وفقدان الانسجام بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة. أما مؤشرات الروح المعنوية المنخفضة كما يشير إليها العتيبي (2015) فتتمثل فيما يلي: انعدام الاهتمام العام بالعمل، وانخفاض مستوى الأداء وارتفاع نسبة الغياب والتأخير، والتسرب من العمل، ومخالفة القوانين والتعليمات وكثرة التذمر والشكاوي، وقلة الإنتاج وزيادة المصروفات، فضلاً عن الخشونة، والقسوة في المعاملة، وكره العمل والزملاء والرؤساء ومقاومة الأداء الجيد.

وترى الباحثة أن هذا يؤدي في النهاية إلى تقييد المخرجات، وجعل إنتاج وكفاءة المعلمين محدودة، ومقيدة، مما ينتج عنه

النقص في القدرة والرغبة على أداء عملهم وفقدان قابلية الاستجابة للعمل والفشل في تحقيق التوازن النفسي. ويشير السعيد (2014) إلى أن الروح المعنوية ربما تكون عالية أو منخفضة حيث تتمثل مظاهر الروح المعنوية العالية في مشاعر الأفراد والجماعات نحو المنظمة التي يعملون فيها، وإحساسهم بالانتماء لها. وأجملها في النقاط التالية: الإحساس بالرغبة في العمل والسعي المستمر لتنمية آليات العمل ورفع درجته عبر تقديم الاقتراحات الهادفة وسرعة الإنجاز والدقة والحرص في الإنجاز. وإحساس الفرد بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها والمحافظة على سمعتها من خلال تفاعله مع الآخرين داخل وخارج المنظمة. والتقيّد بتنفيذ خطط العمل في المواعيد المحددة، والمحافظة على مواعيد العمل والاجتماعات واللقاءات.

**اقتراحات لمديرة المدرسة لرفع الروح المعنوية للمعلمات:**

من خلال استعراض الأدب التربوي وخبرة الباحثة في الميدان التربوي، فتقترح النتي لرفع الروح المعنوية للمعلمات: العمل على إشعار المعلمات عن الإجراءات التي اتخذتها المديرية ولها علاقة بهن. والاهتمام بالغرف الدراسية، والمرافق المدرسية وجعلها مكاناً مشوقاً ومريحاً للعمل. مساعدة المعلمات في تجهيز غرفة مريحة ومناسبة لهن. وتزويد المعلمات بالوسائل التعليمية والتقنية الحديثة. العمل على تقبل آراء المعلمات ومساعدتهن في حل مشاكلهن مع زميلاتهن من المعلمات والطلاب، وأولياء الأمور. وزيادة الصداقة والعمل بروح الفريق الواحد مع المعلمات. واحترام وتقبل الالتزامات الخاصة بالمعلمات بما لا يؤثر على العمل.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أنماط القيادة لدى مديرات المدارس الخاصة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات في لواء عين الباشا. وبناء على هدف الدراسة تم عرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تناولها من خلال تقسيمها إلى محورين: الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية، والدراسات التي تناولت الروح المعنوية وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث، وهي كما يأتي:

#### الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية:

أجرى الشناق (2011) دراسة هدفت التعرف على الأنماط القيادية التي يمارسها مدير ومديرات المدارس المهنية الحكومية في الأردن في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات وعلاقتها بالرضا الوظيفي وقد تكونت عينة الدراسة من (455) معلماً ومعلمة حيث استخدمت في دراسة استبانة وصف الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس واستبانة وصف الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات معلمي المدارس المهنية الحكومية للأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس كانت مرتفعة في بعدي العمل والعلاقات الإنسانية. في حين كان مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الثانوية المهنية في الغالب أعلى من المتوسط. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي لمديري ومديرات المدارس الثانوية المهنية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الذي يمارسه مديرو ومديرات المدارس المهنية الثانوية ورضا المعلمين.

وأجرى الأغبري (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (125) مديراً ووكيل مدرسة. ومن أهم نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد الدراسة لطبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة في مجالات علاقات العمل والعلاقات البشرية وتقويض الصلاحيات.

أما ريمونديني (2017, Remondini) فقامت بدراسة مسحية هدفت إلى معرفة النمط القيادي لمديرات مدارس جنوب نيومكسكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات حيث شمل المسح المعلمين والمديرين في (18) مدرسة ثانوية وأساسية وقد استخدمت الدراسة حقيقية الممارسات القيادية الذي طوره كوزيس وبوستر واستبانة وصف المناخ التنظيمي فأكدت نتائج الدراسة ارتباط النمط القيادي بعلاقة مع المناخ التنظيمي في جميع مدارس عينة الدراسة، كما أظهرت التشابه في تحديد النمط القيادي لمديرات المدارس من وجهة نظري المعلمات والمديرات أنفسهن، كما أظهرت عدم وجود علاقة بين النمط التحولي والمناخ المفتوح إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك الحميمة للمعلمات وانفتاحها وبين نمط القيادة التحولية من قبل المديرية.

وكما هدفت دراسة روبرتسون (2017, Robertson) إلى اختبار العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا وكل من المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير

ومستوى المدرسة وحجم المدرسة والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة. وقد شملت عينة الدراسة (350) مدرسة حيث تم اختيار (12) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي وكذلك التحصيل المدرسي. فأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون كما أنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة الهدوء كلما شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي. كما بينت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وزيادة تحصيل الطلبة.

أما دراسة هاوكنز (Hawkins,2018) فهدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة كما يدركه المعلمون وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية العامة في نيوجيرسي حيث شملت عينة الدراسة (9) مدارس ومعلميهم البالغ عددهم (133) معلماً وتم استخدام أداة وصف المناخ المدرسي الذي طوره هوي وميسكل (2001) وكذلك تم استخدام مرشد البحوث لأثر القيادة التحولية المدرسية الذي طوره ليثوودز فأظهرت نتائج الدراسة أن السلوك لمدير المدرسة ذو أثر مهم على المناخ العام للمدرسة إذاً كلما كان السلوك القيادي يميل أكثر على النمط الداعم وأقل إلى النمط الموجه كان المناخ أكثر انفتاحاً وأن نمط القيادة التحولي يكون أكثر فاعلية في المناخ المدرسي المفتوح.

#### الدراسات التي تناولت الروح المعنوية:

أجرى الرفاعي (2008) دراسة بهدف التعرف على درجة الروح المعنوية لدى معلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة من معلمي التربية الإسلامية في محافظة إربد، واستخدمت استبانة لمعرفة درجة الروح المعنوية عند المعلمين مكونة من (50) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الروح المعنوية لدى معلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية كان متوسطاً، ووجود علاقة ارتباطيه بين درجة الروح المعنوية للمعلمين وتحصيل طلبتهم.

وأجرى كوسلو (Koslo, 2010) دراسة هدفت التعرف على العلاقة بين السلوك الإداري للمديرين، وبين الروح المعنوية بين أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإجراء المقابلة الشخصية والملاحظة، وطبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في مدرستين ابتدائيتين ومدرستين ثانويتين بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين الذين كانوا يشاركون في رسم السياسة المدرسية أكثر من زملائهم الذين لم يشاركوا في رسم السياسة المدرسية.

وأجرى جوارنة وخصاونة وادعيس (2012) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء للعام الدراسي، وفيما إذا كانت توجد فروق في درجة الروح المعنوية بين المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس والتخصص والمؤهل والخبرة. تكونت عينة الدراسة من (155) معلماً ومعلمة من معلمي التربية الاجتماعية والإسلامية والمهنية والرياضية، وتم تطبيق استبانة الروح المعنوية التي أعدها وطورها الباحثون والمكونة من (40) فقرة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين كانت بدرجة منخفضة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهم تبعاً لمتغير التخصص (لصالح معلمي التربية الرياضية والتربية المهنية) ومتغير الخبرة (لصالح معلمي الخبرة من 1-5 سنوات). وعدم وجود فروق تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات المرتبطة بنتائجها.

وأجرى كارول (Caroll, 2013) دراسة تناولت الروح المعنوية للمعلمين وعلاقتها بسلوك قائد المدرسة الابتدائية التي تشتمل على الصفوف من الروضة إلى الصف الثامن، واستخدمت الباحثة استبانة لوصف سلوك القائد، واستبانة أخرى قامت بتطويرها لقياس الروح المعنوية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (24) من مديري المدارس اختيرت عشوائياً و(433) معلماً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للروح المعنوية الكلية للمعلمين بسلوك القائد عند الحفاظ على تماسك المنظمة وفي حل الصراع الداخلي بين الأعضاء فالروح المعنوية الكلية ارتبطت بالسلوك القيادي لمجال: سماح القائد للمعلمين في المبادرة باتخاذ القرار وتنفيذه.

وأجرت مصطفى (2016) دراسة هدفت إلى معرفة درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم بفلسطين. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال اعداد استبانة مكونة من (33) فقرة تم توزيعها على عينة بلغت (225) معلماً ومعلمة. وظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الأساسية

كان مرتفعاً، كما أكدت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين جاء مرتفعاً ايضاً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التمكين الإداري والروح المعنوية للمعلمين.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين للباحثة من خلال استعراض الدراسات السابقة، ومن خلال استقراء بعض المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وبعض أهدافها ونتائجها ما يلي: فيما يتعلق بالمنهج المستخدم فتتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي كما في دراسة الشناق (2011) ودراسة الأغبري (2016). واستهدفت بعض الدراسات معرفة النمط القيادي لمديريات مدارس جنوب نيومكسكو والمناخ التنظيمي في المدارس كما في دراسة ريمونديني (2017, Remondini). في حين تناولت دراسة كارول (2013, Caroll) الروح المعنوية للمعلمين وعلاقتها بسلوك قائد المدرسة الابتدائية التي تشتمل على الصفوف من الروضة إلى الصف الثامن. في حين تناولت دراسة العتيبي (2015) الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية. وتتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي درست الأنماط القيادية، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بدراسة الأنماط القيادية لدى مديريات المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات.

#### أهمية الدراسات السابقة بالنسبة للدراسة الحالية:

ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في وضع تصور شامل لموضوع الأنماط القيادية من حيث المفهوم والميزات والخصائص وغيرها. كما ساعدت في التعرف نظرياً على موضوع الروح المعنوية. واستفادت الباحثة من الدراسات السابقة في توجيه الدراسة الحالية والتعرف على أهمية الخصائص المنهجية والطرق اللازمة لدراسة هذا الموضوع.

#### الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الجزء وصفاً مختصراً لمجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة وصدق الأداة وثباتها وإجراءات بنائها، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

#### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بخطواته العلمية لتماشيه وتناسبه مع طبيعة هذا البحث وملاءمته لأهدافه حيث إنّه الأسلوب المناسب لطبيعة هذه الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا التابع لمحافظة البلقاء للعام الدراسي 2017 / 2018 وعددهن (1360) معلمة وفق قواعد بيانات وزارة التربية والتعليم.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية العنقودية وبلغ عددها الإجمالي (170) معلمة تقريباً وقد بلغت النسبة المئوية لهن (12.5%) من مجتمع الدراسة تقريباً.

#### أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة من مجالين ملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها حيث هدف المجال الأول إلى معرفة الأنماط القيادية لدى مديريات المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمات، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والتربوي المتعلق بالموضوع والدراسات السابقة حيث تكونت أداة الدراسة في مجالها الأول من (20) فقرة موزعة على محورين هما: المبادأة والاهتمام بالعمل، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية. واشتمل المجال الثاني من الاستبانة على (20) فقرة وتتعلق بمستوى الروح المعنوية لمعلمات المدارس الخاصة. وفيما وصف لبناء الاستبانة والتحقق من صدقها وثباتها.

#### بناء الاستبانة:

أعدت الصورة الأولية للاستبانة وقد تكونت من (44) فقرة. وفي نهاية فقرات كل محور وضعت الباحثة سؤالاً مفتوحاً لإتاحة الفرصة أمام كل معلمة لإضافة ما تراه مناسباً من فقرات تتوافق مع كل محور من محاور الاستبانة. ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1)، وجرى تقسيم استجابات أفراد عينة الدراسة في المحاور الثلاثة إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، منخفض؛ وذلك بتقسيم مدى الأعداد من 1-5 في ثلاث فئات للحصول على مدى كل مستوى

أي  $1.33 = 5-1$  وعليه تكون المستويات كالاتي: درجة منخفضة من الاستجابة من (1-2.33)، ودرجة متوسطة من الاستجابة من (2.34-3.67)، ودرجة مرتفعة من الاستجابة من (3.68-5).

#### صدق الأداة:

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على (10) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال المناهج والتدريس والإدارة التربوية، والقياس والتقويم التربوي وذلك للحكم على درجة ملاءمة الفقرات من حيث صلاحية الفقرات وانتمائها للمجال المراد قياسه، واقتراح أي تعديلات يرونها، وقد أجريت التعديلات بناءً على آراء المحكمين. وبعد استرجاع الاستبانة ومراجعة آراء المحكمين، تم اختيار الفقرات التي أجمع المحكمون على مناسبتها، وتم تعديل صياغة بعض الفقرات التي أجمع المحكمون على إجراء تعديلات عليها ونسبة 80% وبلغت أداة الدراسة في صورتها النهائية (40) فقرة.

#### ثبات الأداة:

من أجل التأكد من ثبات الأداة، قامت الباحثة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار التي تصنف أحياناً ضمن الطرائق المتبعة في دراسة الصدق، حيث طبقت الاستبانة على عينة مؤلفة من (15) مديرة مدرسة من خارج عينة الدراسة ومن ثم تم إعادة تطبيق الاستبانة على ذات العينة بعد مرور أسبوعين واستخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون في حساب معامل الثبات لكل محور من محاورها، فكانت كما في الجدول التالي:

#### جدول (1) معاملات ثبات بيرسون لمجالات ومحاور الدراسة

(العينة الاستطلاعية: ن=15)

المجال/المحور	عدد البنود	معامل ثبات بيرسون
الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس	20	0.89
مستوى الروح المعنوية للمعلمات	20	0.91
الكلية	40	0.90

وتشير معاملات الثبات السابقة لأداة الدراسة والمحصوبة بطريقة الاتساق الداخلي إلى أن أداة البحث تتمتع بدرجة من الثبات وتتناسب وأغراض الدراسة.

#### المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام المقاييس الإحصائية التالية: استخدمت الدراسة في تقدير الثبات معامل ارتباط بيرسون. وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى العبارة والمحور. وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون ليجاد العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية والروح المعنوية.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث بعد تطبيق أداة الدراسة، وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا من وجهة نظر المعلمات؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل محور من محاور أداة الدراسة وجدول رقم (2) يبين ذلك.

#### جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمات المدارس الخاصة

للأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقديرات
المبادأة والاهتمام بالعمل	3.99	0.85	1	مرتفعة
الإهتمام بالعلاقات الإنسانية	3.87	0.81	2	مرتفعة

المتوسط الكلي	3.93	0.83	مرتفعة
---------------	------	------	--------

يتبين من الجدول السابق أن محور المبادأة والاهتمام بالعمل قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.85)، بينما جاء محور الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.81)، وهو يقابل التقدير بدرجة مرتفعة من التقديرات. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمات المدارس الخاصة على فقرات كل محور من محوري الدراسة حيث كانت على النحو التالي:

#### أ- المحور الأول: المبادأة والاهتمام بالعمل

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمات المدارس الخاصة للأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس على فقرات هذا المحور التي بلغ عددها (10) فقرات موضحة في الجدول (3).

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمات المدارس الخاصة على فقرات محور المبادأة والاهتمام بالعمل مرتبة تنازلياً وفق قيم المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقديرات
6	تؤكد على أداء العمل في الوقت المحدد لإنجازه	4.40	0.85	1	مرتفعة
7	تتيقن من قيام كل معلمة بأداء المهمة بإتقان	4.38	0.90	2	مرتفعة
3	تتحدث بأسلوب قابل للنقاش	4.20	0.90	3	مرتفعة
8	تحت المعلمات على اتباع التعليمات والقواعد التنظيمية	4.10	0.89	4	مرتفعة
9	تؤكد على وضوح دورها كمديرة أمام الكادر التعليمي	4.01	0.91	5	مرتفعة
1	تضع المديرية الجديد من الأفكار التربوية موضع التجربة	4.00	0.92	6	مرتفعة
2	تدير العمل بحزم شديد	3.88	0.90	7	مرتفعة
10	تخص المعلمات بأداء مهام معينة	3.85	0.87	8	مرتفعة
4	تنتقد الأداء الضعيف	3.65	0.88	9	متوسطة
5	تعمل بدون تخطيط مسبق	3.50	0.78	10	متوسطة
	المتوسط الكلي	3.99	0.85		مرتفعة

يشير جدول رقم (3) إلى إعطاء معلمات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا درجة مرتفعة لجميع فقرات هذا المحور، باستثناء فقرتين كانت تقديراتهن متوسطة. وقد تراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.50-4.40)، ويتبين أن الفقرة رقم (6) التي نصت على "تؤكد على أداء العمل في الوقت المحدد لإنجازه"، قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.85)، وجاءت الفقرة رقم (7) التي نصت على "تتيقن من قيام كل معلمة بأداء المهمة بإتقان" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.90)، بينما احتلت الفقرة رقم (5) التي نصت على "تعمل بدون تخطيط مسبق"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.78)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمات المدارس الخاصة على هذا المحور ككل (3.99) وانحراف معياري (0.85). وقد يعود السبب في ذلك إلى شعور المعلمات وقناعتهم بأن هذا نمط المبادأة والاهتمام بالعمل السائد لدى مديرات المدارس الخاصة يحقق الانسجام والتفاهم والتعاون بين مديرة المدرسة ومرؤوسيهما وتؤدي استخدامها الى شعور المعلمات بالأمن والاستقرار بالعمل ويؤدي لوجود رابطة قوية بين المديرية والمعلمة ويسمح لهم بالتطور والتقدم بالعمل وفي اتخاذ القرارات. هذا بالإضافة لأهمية نمط المبادأة والاهتمام في تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي مما يشجع روح التعاون بين المعلمات في أثناء تأديتهن للمهام ويشجع الإبداع والابتكار ومما يسهم في توفير هذه البيئة الآمنة والمشجعة للتميز هو اعتماد المديرية أسساً ومعايير عادلة عند توزيع الحصص وتقبلها انتقادات المعلمات ومراعاتها ظروفهن عند عقد الاجتماعات. ونجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها بل على التعاون فيما بينها والتعاون. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الشناق (2011) التي أظهرت أن تقديرات معلمي المدارس المهنية الحكومية للأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس كانت مرتفعة في بعد العمل. بينما تختلف عن نتائج دراسة الأغبري (2016) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لطبيعة

الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة في مجالات علاقات العمل.

### المحور الثاني: الإهتمام بالعلاقات الإنسانية

كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمات المدارس الخاصة للأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس على فقرات هذا المحور التي بلغ عددها (10) فقرات موضحة في جدول رقم (4).

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمات المدارس الخاصة على فقرات محور الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً وفق قيم المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقديرات
11	تقدم المديرية خدمات شخصية للمعلمات	4.25	0.89	1	مرتفعة
15	تملؤها الرغبة في إحداث تغيير في مستوى الأداء التعليمي	4.12	0.88	2	مرتفعة
20	يمكن اللجوء اليها في القضايا الخاصة	4.03	0.90	3	مرتفعة
19	تدخل الطمأنينة في قلب من يتحدث معها	3.99	0.85	4	مرتفعة
16	تعامل جميع المعلمات على قدم المساواة	3.88	0.90	5	مرتفعة
17	طيبة القلب تبدي المودة	3.80	0.92	6	مرتفعة
18	تضع مقترحات المعلمات موضع المناقشة والتنفيذ	3.78	0.90	7	مرتفعة
14	تدير شؤون العمل دون استشارة المعلمات	3.65	0.87	8	متوسطة
12	منطوية على نفسها وتتأى عن العلاقات الاجتماعية	3.62	0.72	9	متوسطة
13	ترفض تبرير ما يصدر عنها من قرارات	3.60	0.79	10	متوسطة
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.87</b>	<b>0.81</b>	<b>مرتفعة</b>	

يشير جدول رقم (4) إلى إعطاء معلمات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا درجة مرتفعة لجميع فقرات هذا المحور، باستثناء ثلاث فقرات كانت تقديراتهن فيها متوسطة. وقد تراوح المتوسط الحسابي ما بين (3.60-4.25)، ويتبين أن الفقرة رقم (11) التي نصت على " تقدم المديرية خدمات شخصية للمعلمات "، قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.89)، وجاءت الفقرة رقم (15) التي نصت على " تملؤها الرغبة في إحداث تغيير في مستوى الأداء التعليمي " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.88)، بينما احتلت الفقرة رقم (13) التي نصت على " ترفض تبرير ما يصدر عنها من قرارات"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.79)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات معلمات المدارس الخاصة على هذا المحور ككل (3.87) وانحراف معياري (0.81). وقد يعود السبب في ذلك إلى عدة عوامل ذات صلة بأهمية موضوع القيادة كونه أحد الموضوعات المهمة والضرورية في الإدارة سيما وأنه ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان نمط القيادة عاملاً حاسماً فيه. هذا بالإضافة لدور الأنماط القيادية في التعبير عن المضامين العاطفية والإنفعالية لأفراد الجماعة وتحفيز الدافعية وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. وقد يعود السبب في التقديرات الكلية لمعلمات المدارس الخاصة المرتفعة للأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة إلى عدة عوامل منها: ما يتعلق بخصائص القيادة وأهميتها فالقيادة تعد جوهر العملية الإدارية وهي مفتاح الإدارة، بحيث تعد القيادة الكفوءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المديرية الناجحة وغير الناجحة سيما وأن من متطلبات القيادة المدرسية الفاعلة تحمل مسؤوليات أكبر، وتحقيق مستويات نجاح عالية والاستمرار في تشغيل مدرسة ناجحة بإمكانات مالية قليلة. بالإضافة للنظرة الحديثة إلى مديرة المدرسة التي تؤكد دورها كقائدة تربوية تشرف على مؤسسة تربوية مهمتها إعداد النشء وتربية الأجيال ويتضمن ذلك دوره الإداري والفني والإنساني. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الشناق (2011) التي أظهرت أن تقديرات معلمي المدارس المهنية الحكومية للأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس كانت مرتفعة في بعد العلاقات الإنسانية. بينما تختلف عن نتائج دراسة الأغبري (2016) التي أظهرت أن تقديرات أفراد الدراسة لطبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء

وكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية كانت متوسطة في مجالات العلاقات الشخصية. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص: ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لكل فقرة من فقرات الاستبانة الخاصة بالروح المعنوية، وجدول رقم (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات معلمات المدارس الخاصة لمستوى الروح المعنوية لديهن مرتبة تنازلياً وفق قيم المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقديرات لمستوى الروح المعنوية
9	تشجع المديرية أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل المدرسي	4.50	0.91	1	مرتفعة
10	أرى أنه باستطاعتي بحث ومناقشة أي مشكلة مع مديرتي	4.36	0.88	2	مرتفعة
11	أشعر بمكانة واحترام بيم زميلاتي المعلمات	4.30	0.78	3	مرتفعة
16	أرى أن تحصيل الطلبة يتحسن بتطويري المستمر لطرق التدريس	4.12	0.84	4	مرتفعة
1	أشعر أن مديرتي تعاملني كزميلة وليس كمرؤوسة	4.10	0.88	5	مرتفعة
2	أشعر كأنني أعمل مع أصدقائي	4.02	0.89	6	مرتفعة
15	أشعر بالراحة عندما أرى الجهد الذي أقوم به مع طلابي مردوده عال	3.90	0.89	7	مرتفعة
3	أعتقد أن قنوات الاتصال ميسرة بيني وبين مديرتي	3.88	0.79	8	مرتفعة
4	أرى أن مديرة المدرسة تشجع ما أقوم به من نشاط	3.77	0.88	9	مرتفعة
12	تقدر المديرية ما أقوم به من عمل داخل المدرسة	3.76	1.01	10	مرتفعة
13	أشارك زميلاتي المعلمات في إيجاد حلول لمشكلاتهن المهنية	3.75	0.89	11	مرتفعة
6	أشعر بالانتماء إلى هذه المدرسة	3.75	0.99	12	مرتفعة
7	أرى أن علاقتي بزميلاتي المعلمات قوية داخل المدرسة وخارجها	3.74	0.77	13	مرتفعة
8	أشعر بالعدل والمساواة في تعامل المديرية مع المعلمات	3.74	0.78	14	مرتفعة
14	أقابل أولياء الأمور برحابة صدر	3.73	0.87	15	مرتفعة
5	أعتقد أن مديرتي قائدة مؤثرة على التجديد والابتكار في طرائق التدريس	3.73	0.97	16	مرتفعة
17	أميل للجلوس وحيدة بالمدرسة	2.25	0.90	17	منخفضة
18	رغبتي في التغيب عن المدرسة أقوى من رغبتي في الحضور	2.21	0.89	18	منخفضة
19	أفكر بترك التدريس والبحث عن وظيفة أخرى	2.20	0.88	19	منخفضة
20	نادمة لاختياري مهنة التدريس	2.18	0.79	20	منخفضة
	<b>المتوسط الكلي</b>	<b>3.79</b>	<b>0.81</b>		<b>مرتفعة</b>

يشير جدول رقم (5) إلى إعطاء معلمات المدارس الخاصة درجة مرتفعة لجميع فقرات مجال مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات باستثناء أربع فقرات جاءت تقديرات المعلمات فيها متوسطة، وقد تراوح المتوسط الحسابي ما بين (2.18 - 4.50) وتبين أن الفقرة رقم (9) التي نصت على " تشجع المديرية أي مبادرة تؤدي إلى تحسين العمل المدرسي "، قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.91)، وجاءت الفقرة رقم (10) التي نصت على " أرى أنه باستطاعتي بحث ومناقشة أي مشكلة مع مديرتي " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.88)، بينما احتلت الفقرة رقم (20) التي نصت على " نادمة لاختياري مهنة التدريس"، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (0.79)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقديرات المعلمات على هذا المجال ككل (3.79) وانحراف معياري (0.81). وقد يعزى ذلك إلى دور مديرة المدرسة في ذلك ونظرتها تجاه المعلمات، ذلك أن مديرات المدارس الخاصة يعملن على تعريف معلماتهن بالإجراءات الإدارية، وقوة مشاعر الود والاحترام بينهم، وقوة إشراكهن في تنظيم برامج النشاطات المدرسية واتخاذ القرارات، والتعامل معهن بموضوعية وإيجابية، وتعزيز السلوكيات المرغوب فيها، هذا بالإضافة للعمل بروح الفريق وإجراء المناقشات الهادفة وقوة التعاون

والثقة والاهتمام بأراء المعلمات ومقترحاتهن، مما يؤدي حتماً لزيادة الروح المعنوية لدى المعلمات. ويمكن أن يعزى السبب أيضاً لعوامل أخرى ومنها: قوة المكانة الاجتماعية لمهنة التعليم مقابل المهن الأخرى، ووجود الحوافز ومناسبة الراتب بشكل عام، فمن المعلوم أن الارتقاء بدرجة الروح المعنوية لمعلمات المدارس الخاصة في الأردن سينعكس إيجابياً على مدى ارتباطهن به وحبهن له وتقانيهن فيه، وإخلاصهن في القيام بواجباتهن ومسؤولياتهن على الوجه الأكمل، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى إنتاجيتهن في العمل وفاعليتهن فيه. إن وجود فرص الترقية، والحوافز التشجيعية المعنوية التي تحصل عليها المعلمة لقاء عملها قد تزيد مستوى الروح المعنوية. وترى الباحثة أن أكثر العوامل تأثيراً على الروح المعنوية للمعلمات في المدارس الخاصة تنحصر فيما يلي:

- تعاون أولياء الأمور مع المدرسة.
- تعيينهم على مستوى وظيفي يناسب ما يستحقونه.
- الأخذ برأي أولياء الأمور بعد الرجوع إليهن.
- تكليفهن بتدريس مواد تتناسب وتخصصاتهن.
- وضع حصصهم في أوقات تتناسب مع اليوم الدراسي.
- المكانة الاجتماعية للمعلمة.

وتتفق مع نتائج كوسلو (Koslo, 2010) التي توصلت إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين الذين كانوا يشاركون في رسم السياسة المدرسية أكثر من زملائهم الذين لم يشاركوا في رسم السياسة المدرسية. كما تتفق مع نتائج مصطفى (2016) التي أكدت أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين جاء مرتفعاً. وتختلف عن نتائج دراسة جوارنة وخصاونة وادعيس (2012) التي أشارت إلى أن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين كانت بدرجة منخفضة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج الرفاعي (2008) التي توصلت إلى أن درجة الروح المعنوية لدى معلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية كانت متوسطة. وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (2015) التي أكدت أن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة متوسطة.

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص: هل هناك علاقة ارتباطية بين نمط القيادة السائد لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا ومستوى الروح المعنوية للمعلمات؟.**

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين نمط القيادة السائد لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا ومستوى الروح المعنوية للمعلمات، والجدول (6) يبين ذلك:

**جدول (6) قيمة معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد لدى مديرات المدارس الخاصة**

**في لواء عين الباشا ومستوى الروح المعنوية للمعلمات**

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	3.70	0.61	0.339	*0.01
الأنماط القيادية	3.85	0.56		

\*\*معامل الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يبين الجدول (6) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نمط القيادة السائد لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا ومستوى الروح المعنوية للمعلمات هي (0.339)، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ). بمعنى أنه توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة السائد لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا ومستوى الروح المعنوية للمعلمات. وترى الباحثة أن سبب الارتباط الإيجابي يعود إلى أن نمط القيادة والروح المعنوية مكملان لبعضهما البعض الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء القيادة التربوية، حيث إن القيادة العصرية تواجه تغييراً كبيراً في دور القائد التربوي الذي أصبح دوره الجديد يرتبط بشكل كبير بقدرته على تنمية الروح المعنوية. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج كارول (Caroll, 2013) التي تناولت الروح المعنوية للمعلمين وعلاقتها بسلوك قائد المدرسة الابتدائية حيث أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية للروح المعنوية الكلية للمعلمين بسلوك القائد عند الحفاظ على تماسك المنظمة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الرفاعي (2008) التي اكدت على وجود علاقة ارتباطيه بين درجة الروح المعنوية للمعلمين وتحصيل طلبتهم. وتتفق ايضا مع نتائج مصطفى (2016) التي اظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى التمكين الاداري والروح المعنوية للمعلمين.

#### التوصيات والمقترحات:

##### في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على موضوع أنماط القيادة بتوضيح مزاياه واسس كل نمط من أنماط القيادة وتوجيه مديرات المدارس نحو الأنماط القيادية المناسبة وذلك بالتركيز على جميع الفقرات التي جاءت بأداة الدراسة.
- العمل على تعزيز الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس الخاصة لأن ذلك يعزز لديهن قيم الولاء والانتماء مما ينعكس ايجاباً على الروح المعنوية للمعلمات في المدرسة.
- ضرورة بناء مناخ تربوي يسوده الثقة والاحترام وأن تعتمد مديرة المدرسة الأساليب الموضوعية في انتقاد الأداء الضعيف، والعمل وفق تخطيط مسبق.
- ضرورة العمل على إدارة شؤون العمل المدرسي من خلال استشارة المعلمات.
- ضرورة تشجيع العلاقات الإنسانية بين المعلمة والإدارة المدرسية نحو مشاركة المديرة في المناسبات الاجتماعية.
- إجراء المزيد من الدراسات التربوية تتعلق بأنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي وغيرها من المتغيرات من وجهة نظر مديرات المدارس ومقارنتها بوجهة نظر المعلمات.
- إجراء دراسات أخرى في الموضوع نفسه تستهدف عينات أخرى.

#### المصادر والمراجع

- Aghbari, A. (2016). The prevailing leadership patterns among a sample of managers and agents of general education schools in the Eastern Province in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies*. Riyadh, 2 (88), 99-121.
- Ahmad, F & Abbas, T. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management Policies and Practice*. 2(2), 11-25.
- Al Bustan, A. (2010). Contrast in leadership behavior and morale of different levels in school administration in Kuwait. *Arab Journal of Human Sciences*. Kuwait, 7 (67), 34-55.
- Al-Atom, A. and Al-Kufahi, Q. (2011). Leadership and change the path towards success. Amman: Ithraa Publishing & Distribution.
- Al-Badri, T. (2008). Recent trends of school management in the development of training leadership. Amman: House of Culture for publication.
- Al-Ghamdi, J. (2012). The practice of the directors of the general education schools of the transformational leadership in Al-Makhwah governorate. Unpublished Master Thesis, Umm Al Quraiz University, Makkah Al Mukarramah, Saudi Arabia.
- Alhar, A. (2010). Future School Tools. Educational Leadership. Riyadh: Arab Bureau of Education for the Gulf States
- Al-Olafi, H. (2013). Transformational Leadership Introduction to the preparation of change leaders in universities. Cairo: ITRAK for Printing and Publishing.
- Al-Otaibi, N. (2015). Leadership styles and personality traits of school principals and their relation to morale of teachers in Taif Governorate. Unpublished Master Thesis, Umm Al Qura University, Makkah Al Mukarramah, Saudi Arabia.
- Alrabaie, K. (2016). The degree of participation of private secondary school teachers in Jordan in making school decisions and their relation to their job satisfaction and morale. Dissertation thesis unpublished, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Al-Titi, M., Wabdah, R. and Jardat, M. (2015). The role of principals in developing the creativity of teachers from the point of view of the assistant principals. *Journal of Al-Quds Open University for Educational and Psychological Studies*, 4 (13),

310-339.

- Ayasra, A. (2016). Leadership and motivation in the educational administration. Amman: Dar Al-Hamed Publishing.
- Bennis, M.(2015). Effective leadership communication: selected leadership readings retrieved May 17, 2018from <http://www.nwlink.com/donc/leadercom.html>.
- Bernnen, M. (2016). Leadership style educational administration & supervision Retrieved. <http://www.soencour.org/Leadership-styles.htm>.
- Caroll, H. (2013). Morale of teachers and their relationship to the behavior of the primary school leader, which includes grades from kindergarten to eighth grade. *Ekonomika ir vadyba*. 2 (2), 189-236.
- Cavazotte, F., Mereno, V. & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self efficacy. *Bar, Rio de Janeiro*. 10(4), 490-512.
- Cossin, D. & Caballero, J. (2013). Transformational leadership background literature review. IMD glocal board center.
- Cottonani, M. (2014). Stimulus skills. Life Skills Development Series. Amman: Jarir Publishing House.
- Dwany, K. (2013). Educational Leadership. Amman: House of the march.
- Gad arab, S. (2011). Strategic Leadership. Cairo: Egyptian Book House.
- Gharagir, A. (2016). The patterns of communication prevalent among principals in Jordan's public secondary schools and their relationship to their leadership style. Unpublished Master Thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Hammadat, M. (2016). Educational leadership in the new century and its relation to the level of morale. Amman: Al Hamed Publishing & Distribution.
- Hanafi, A. (2012). Lectures on organizational behavior. Cairo, Artistic Radiation Library and Printing Press.
- Harbi, Q. (2008). Modern Educational Leadership. Riyadh: Janadriyah Publishing.
- Hariri, R. (2015). Contemporary Arts in Educational Leadership. Amman: House of Curriculum for Publishing
- Hawkins, L. (2018). Principles leadership and organization climate: in international schools. *Dissertation Abstracts International (A)*. 11.3639.
- Herrera, R. (2010) principal leadership and school Effectiveness: Perspectives from principals and teachers. Western Michigan university. Dissertation paper 568.
- Hor, T. (2011). The art of school leadership. Translated by Walid Ezzat Shehadeh. Riyadh: Obeikan Library.
- Ismail, M. (2012). Teacher's perceptions of principal leadership styles and How They affect teacher Job Satisfaction. *Dissertation Abstract inter rational. Colorado State University*
- Jawarnah, M., and Al-Khasawneh, A.,& Wadeis, A. (2012). The degree of morale among the teachers of the basic stage in Zarqa Governorate and its relation to some variables. *Journal of Studies*. 38 (2), 2237-2257.
- Kanaan, N. (2015). Administrative Leadership. Amman: Culture Library for Publishing.
- Koslo, D. (2010). The relationship between administrative behavior of managers, and morale among faculty members. *Journal of Management Policies and Practice*. 3 (1), 69-101.
- Mustafa, S. (2016). The degree of administrative empowerment and its relation to the morale of the teachers and teachers of the basic government schools in Tulkarm governorate from their point of view. Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Remondini, J. (2017).Leadership style and school climate: A comparison between Hispanic and non- Hispanic women principals in Southern New Mexico. *Dissertations Abstract International- A 62/03*, p.869.
- Rifai, M. (2008). The degree of morale among teachers of Islamic education in secondary schools and their relation to the achievement of their students in Jordan. *Journal of Studies*. 11 (3), 24-55.
- Robertson, L. (2017). The relationship of communication style of public schools principles in West Virginia and their school's climate to student achievement, *Dissertation Abstracts International. (A)*, 61, 4634.
- Sabah, F. (2010). Educational administration. Gaza: Makdad Printing House.
- Saidi, M. (2014). the prevailing leadership style among secondary school principals in Oman as envisioned by their teachers

- and their relation to morale and job satisfaction. Unpublished Master Thesis, Sultan Qaboos University, Muscat, Oman.
- Samurai, T. (2013). Psychology of educational incentive systems. Amman: Innovation House for Publishing.
- Savareikiene, D. (2013). Transformational leadership roles in the development of motivation in aspects of good governance. *Ekonomika ir vadyba*. 3 (31), 152-158.
- Shunak, I. (2011). The leadership styles practiced by the director and directors of government vocational schools in Jordan in the post-employment and human relations from the point of view of teachers and teachers and their relationship to job satisfaction. Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Tafvlin, S. (2013). The transformational leadership process antecedents Mechanisms, and outcomes in the social services. Print & media. Sweden.
- Tayeb, A. (2009). Educational administration and its origins and contemporary applications. Cairo, Modern University Office.

## **The Prevailing Leadership Styles among the Principals of Private Schools in the Ain Al-Basha District and their Relation to Teachers' Morale**

*Kafa Kamal Ahmad Barakat\**

### **ABSTRACT**

The study aimed at identifying the prevailing leadership styles among the principals of private schools in the Ain Al-Basha District and their relation to the morale of the teachers. The study was followed by a descriptive approach. The sample consisted of (170) female teachers working in the private schools in Ain Al-Basha district of Al-Balqa Governorate in Jordan. The researcher prepared a questionnaire from two fields. The aim of the first field was to identify the prevailing leadership styles among the principals of private schools. The study tool consisted of (20) sections divided into two axes: the beginning and the interest in work, and attention to human relations. The second area of the questionnaire included (20) paragraphs related to the level of morale of private school teachers. The results of the study showed that: The estimates of private school teachers for the leadership styles of school principals were high at the core of the questionnaire. Their teachers' morale ratings were also high. The results also showed a correlation between the prevailing leadership styles among the principals of private schools in the Ain al-Basha district and their relation to teachers' morale. In light of the results of the study, the researcher recommends that the Ministry of Education direct the school principals to the appropriate leadership styles by focusing on all the paragraphs that came with the study tool.

**Keywords:** Leadership Patterns, Principals, Morale, Teachers.

---

\* Ministry of Education, Jordan. Received on 24/9/2018 and Accepted for Publication on 3/2/2019.