



## مجلة خليج العرب

للدراسات الإنسانية والاجتماعية

Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار الرابع - العدد العاشر || تاريخ الإصدار 2026-01-20

### الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مدیري المدارس الأساسية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في النقب

The Prevailing Educational Leadership Styles among Basic School Principals and Their Relationship to Teachers' Morale in the Negev

علي حسين خالد تيتي<sup>1</sup> - موسى إبراهيم مطلق موسى<sup>2</sup>

Mousa Ibrahim Matlak Mousa - Ali Hussen Khaled Titi

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss41014>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

Clarivate | ProQuest

Ulrichsweb™

Crossref doi

ISSN  
INTERNATIONAL  
STANDARD  
SERIAL  
NUMBER  
INTERNATIONAL CENTRE



معرفة  
e-Marefa



شمامـة  
shamaa  
شبكة المـعلومات التـعـلـيمـيـة الـعـربـيـة الـلـدـوـنـيـة  
Arab Educational Information Network

ASKad

ORCID  
Connecting Research and Researchers

INTERNATIONAL  
Scientific Indexing

creative commons

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في النقب، وبيان علاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. ولتحقيق ذلك، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدما الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تكونت من (25) فقرة تناولت أنماط القيادة التربوية ومستوى الروح المعنوية. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (200) معلم ومعلمة من المدارس الأساسية في النقب، خلال العام الجامعي (2025-2026). أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية لدى مديري المدارس الأساسية تراوحت بين الدرجة المتدنية والدرجة الكبيرة؛ إذ جاء النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، تلاه النمط القيادي الأوتوقراطي بدرجة متوسطة، في حين حل النمط القيادي التسبيبي في المرتبة الأخيرة وبدرجة متدنية. كما بينت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم. وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الديمقراطي في المدارس لما لها من دور فاعل في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، ودعم الإبداع والاستدامة في تحقيق أهداف العملية التعليمية، مع الحد من الممارسات القيادية الأوتوقراطية والتسيبية، وتبني أنماط قيادية إيجابية تسهم في تحسين المناخ المدرسي وتعزيز دافعية المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** الأنماط القيادية التربوية، مدير المدارس الأساسية، الروح المعنوية، المعلمون، النقب.

### Abstract:

This study aimed to identify the prevailing educational leadership styles among principals of basic schools in the Negev and to examine their relationship with teachers' morale. To achieve this aim, the researchers adopted a descriptive correlational approach and used a questionnaire as the primary data collection instrument. The questionnaire consisted of (25) items covering educational leadership styles and the level of morale. A stratified random sample of (200) male and female teachers from basic schools in the Negev was selected during the academic year(2026-2025) . The results revealed that the mean scores of leadership styles practiced by basic school principals ranged from low to high. The democratic leadership style ranked first with a high degree, followed by the autocratic leadership style with a moderate degree, while the laissez-faire leadership style ranked last with a low degree. The findings also indicated that the level of teachers' morale was moderate from their perspective. Moreover, the results showed a positive statistically significant correlation between the democratic leadership style and teachers' morale. Accordingly, the study recommended strengthening democratic leadership practices in schools due to their effective role in enhancing teachers' morale, supporting creativity, and ensuring sustainability in achieving educational objectives. It also emphasized the importance of reducing autocratic and laissez-faire leadership practices and adopting positive leadership styles that contribute to improving the school climate and enhancing teachers' motivation.

**Keywords:** Educational leadership styles, basic school principals, morale, teachers, Negev.

### المقدمة:

حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ القدم، إدراكًا لأهميتها في تحقيق آمال الجماعة وتطلعاتها، وهذا لا يتم إلا من خلال قيادة واعية تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية حتى تساعد في تحقيق رفاهية أفراد المؤسسة والمجتمع المحيط، وتحقيق الأهداف؛ إذ أن الوظيفة الأساسية لقيادة هي العمل مع الجماعة ولصالحها في عملية تفاعل اجتماعي متبادل بين القائد ومسؤوليه تحتاجها كل جماعة تريد تحقيق أهدافها.

وتمثل القيادة التربوية أهمية كبيرة في نجاح العملية التعليمية وتطورها، إذ أن القيادة المدرسية الناجحة تشكل حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تحدد المعلم وترسم للطرق وتثير السبيل أمام العاملين في الميدان، للوصول إلى هدف مشترك، في زمن محدد؛ فضلاً عن أهمية دور مدير المدرسة المتمثل في ما يقوم به من دور أساس في تسيير العملية التربوية وإنماءها، والاهتمام بالموارد البشرية في المدرسة والعمل على تلبية تطلعاتهم وتنميتها، للوصول إلى أقصى درجات الكفاءة والتميز والولاء وتطير نموهم المهني والاسهام في زيادة مستوى الالتزام والولاء التنظيمي لديهم وتنمية مستوى الروح المعنوية في العمل (عيروط، 2018).

تزايد الاهتمام بدراسة الأنماط القيادية الفعالة منذ مطلع القرن الحادي والعشرين وأي من هذه الأنماط له أثر فعال في تحقيق أهداف المؤسسات ونجاحها، ولكن لا تزال هناك الكثير من التساؤلات حول هذه الأنماط القيادية وأيهم أفضل وأكثر فاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة. إن تأثير النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي معه، يؤدي اتباع النمط القيادي لمدير المدرسة دوراً كبيراً في رضا المعلمين، فضلاً عن ذلك من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق يمكن التأثير إيجابياً على رضاهem الوظيفي، وعلى حياتهم الوظيفية بشكل عام، فيزيد عندهم الانتفاء وحب العمل، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجدية وإخلاص. والعكس من ذلك في حالة إهمال تحقيق أهدافهم يولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل مما يؤثر سلباً في سلوكهم داخل المدرسة (الرويلي، 2023).

فمدير المدرسة الناجح هو الذي يعمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى المعلمين العاملين معه في المدرسة، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، وإشعارهم بالأمان والاحترام والتقدير، ومساعدتهم في حل مشكلاتهم، وأن يقف بجانبهم تجاه الضغوط الخارجية، وأن يعمق لديهم الشعور بالانتماء وحب المدرسة، وإيجاد مناخ الثقة والحرية والأسلوب الديمقراطي للمدير يرفعان الروح المعنوية ويشيران الدافعة نحو العمل والتلفاني فيه.

#### مشكلة الدراسة:

قد تكون هناك دراسات تحاول الربط بين ممارسات أنماط القيادة التربوية ومدى تأثيرها على الروح المعنوية لدى المعلمين في المؤسسة التربوية وغيرها من المتغيرات التي تتناول الجانب النفسي سواء للقائد أو للمرؤوسيين وعلى الرغم من أهمية مدير المدرسة كقائد تربوي مبدع في مدرسته يجب أن تتوافق لديه الصفات والسمات التي تؤهله لأن يرتقي بنفسه أولاً ثم مدرسته والعاملين فيها ، ولان كثيراً من القادة والإداريين في المدارس لا يعرفون أثر الممارسات الذي يعكسه النمط القيادي الذي يستخدمونه للتعامل مع مرؤوسيهم 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 المسئولة عن تنمية وإعداد المديريين والمعلمين كقادة تربويين إلا انه قد نجد في بعض الأحيان إن المدير يفتقر لبعض الصفات الابداعية التي تجعله قائد قادر على التأثير بالمعلمين وقدر على التأثير بالصفات الشخصية لدى المعلم وأساليب التعامل مع طلابه في المرحلة الأساسية وقيادة بيئته الداخلية والخارجية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: إلى أي مدى تؤثر الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مدير المدارس الأساسية في النقب في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين؟

#### أسئلة الدراسة:

1. ما الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مدير المدارس الأساسية في النقب؟
2. ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في النقب؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مدير المدارس الأساسية في النقب والروح المعنوية لدى المعلمين؟

#### أهداف الدراسة:

1. معرفة الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مدير المدارس الأساسية في النقب.
2. التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في النقب.
3. تقصي العلاقة بين الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مدير المدارس الأساسية في النقب والروح المعنوية لدى المعلمين.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث من خلال تأثير ممارسات أنماط القيادة التربوية على تنمية مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وبالتالي زيادة الإداء وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، حيث تُعتبر الروح المعنوية للمعلمين عنصراً أساسياً في البيئة التعليمية، فهي تعكس حالة التحفيز والرغبة والفناني التي يشعرون بها تجاه عملهم والمؤسسة التعليمية التي يعملون فيها.

وتبرز أهمية البحث أيضاً بأنه من البحوث الرائدة المتوقع أن يزود المعنيين بقطاع التربية والتعليم بمعلومات مهمة نظرية وتطبيقية عن الابداع في الأنماط القيادية وعلاقتها بتنمية مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في المدارس الأساسية في النقب.

## مصطلحات الدراسة:

**النمط القيادي:** هو الأسلوب الذي يقوم به القائد التربوي في ضبط وتنفيذ المهام الموكلة إليه من خلال موقعه بحيث يمكن اتخاذه أساساً ل القيام بتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها ذلك السلوك (عيسى، 2022).

**النمط القيادي للمدير إجرائياً:** هو الأسلوب العملي الذي يتبعه مدير المدرسة في إدارة العمل والتعامل مع المعلمين والعاملين واتخاذ القرارات، ويفسّر من خلال سلوكياته الإدارية، وطريقة التواصل، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار داخل المدرسة.

**الروح المعنوية:** هي ظاهرة نفسية اجتماعية يشعر بها العاملين وتتسم بروح التعاون والصداقة والمحبة والثقة والتحمّس للعمل وتشعرهم بالرضا والولاء للمؤسسة (الشerman، 2019).

**الروح المعنوية إجرائياً:** هي مستوى الشعور الإيجابي للمعلمين تجاه عملهم ومدرستهم، ويفسّر من خلال رضاهما الوظيفي، ودافعيتهم للعمل، وإحساسهم بالتقدير، وانتمائهم للمدرسة، واستعدادهم لبذل الجهد والتعاون وأداء مهامهم بحماس.

## الإطار النظري

### أولاً: القيادة

تُعد القيادة من المفاهيم الإدارية والتربوية التي أثارت جدلاً واسعاً بين الباحثين؛ إذ يرى بعضهم أن القائد بولد ولا يُصنع، وأن ليس كل مدير بالضرورة قائداً، في حين يؤكد آخرون وجود علاقة وثيقة بين القيادة الفاعلة ومستوى الأداء المؤسسي. وتعُرف القيادة على أنها عملية ديناميكية تتضمن مجموعة من السلوكيات والممارسات المنظمة التي تهدف إلى توجيه جهود الأفراد وتنسيقها بما يضمن حسن سير العمل داخل المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها بكفاءة. كما يمكن النظر إلى القيادة بوصفها آلية فاعلة لتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة بصورة مثلى، بما يحقق الأهداف المحددة بأقل تكلفة ممكنة من حيث الجهد والوقت والمال، وهو ما يُعرف بالكفاءة الاجتماعية (المطيري، 2017).

### ثانياً: الأنماط القيادية

#### ثانياً: الأنماط القيادية

##### 1. النمط القيادي التسلطى (الديكتاتورى)

يقوم هذا النمط على ترکز السلطة بصورة شبه كاملة في يد القائد، حيث يعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات المباشرة، ويفرض قراراته دون إتاحة فرص للحوار أو المشاركة. ويُسمى القائد التسلطى بالتدخل المستمر في تفاصيل العمل، وتحديد سياسات المؤسسة وعلاقات العاملين فيما بينهم، إضافة إلى اعتماده على أساليب التهديد والتخويف لضمان الامتثال. وفي هذا السياق، يتّخذ المعلمون موقفاً سلبياً نتائجها تهميش دورهم في اتخاذ القرار وضعف العلاقات الإنسانية بينهم وبين القائد، فضلاً عن غياب التفوّض الحقيقي للصلاحيات. كما يستمد القائد التسلطى سلطته من القوانين واللوائح الرسمية أكثر من اعتماده على التأثير الإيجابي أو التحفيز، الأمر الذي يؤدي على المدى البعيد إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وضعف الروح المعنوية، وتراجع الكفاءة والإنتاجية. وعلى الرغم من أن هذا النمط قد يحقق إنتاجية مرتقبة مؤقتاً، إلا أنه يُسمى في خلق بيئة تنافسية سلبية ويؤدي إلى آثار نفسية ومهنية سلبية لدى العاملين، كما يجعل استمرارية العمل مرهونة بوجود القائد نفسه، بحيث يختل النظام في حال غيابه (العزم، 2016).

## 2. النمط القيادي التسييري

يتميز هذا النمط بانسحاب القائد من أداء دوره القيادي، وترك المسؤولين يديرون شؤونهم بأنفسهم دون توجيه أو إشراف فعال. حيث يتولى العاملون تحديد الأهداف ووضع الحلول واتخاذ القرارات، بينما يقتصر دور القائد على توفير بعض الموارد أو المعلومات عند الحاجة. ويؤدي هذا الأسلوب إلى إضعاف الدور القيادي، وغياب التنظيم، وظهور قيادات غير رسمية متنافسة داخل المؤسسة، مما يسهم في تشتت الأهداف التربوية وفقدان وضوح الرؤية. كما ينبع عن القيادة التسييرية حالة من العشوائية والتخطيط في اتخاذ القرارات وتنفيذها، الأمر الذي ينعكس سلباً على استقرار المؤسسة، ويؤدي إلى تراجع الثقة لدى العاملين، وشعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وضعف القدرة على الإنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة (سيف، 2018).

## 3. النمط القيادي الديمقراطي

يرتكز هذا النمط على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتهيئة بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والثقة والتواصل الإيجابي، بعيداً عن القهر أو الإكراه. ويسعى القائد الديمقراطي إلى تعزيز العلاقات الإنسانية، وتشجيع المعلمين على التعبير عن آرائهم والمشاركة الفاعلة في مناقشة المشكلات واتخاذ الحلول المناسبة لها. ويُسهم هذا النمط في تنمية روح المبادرة والإبداع، ويعزز الشعور بالرضا والانتماء المؤسسي لدى العاملين، حيث يشعرون بقيمتهم ودورهم الحقيقي في بناء المؤسسة التربوية. كما ينعكس ذلك إيجاباً على مستوى الحماس والتعاون والعمل الجماعي، ويساعد على تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى وفي وقت أقصر. ويُعد النمط الديمقراطي من أكثر الأنماط القيادية فاعلية في دعم الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسات التربوية (Hoque, 2023).

### الروح المعنوية:

تسعى الإدارة المدرسية الحديثة إلى تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين بوصفها أحد المركبات الأساسية لنجاح المؤسسة التربوية، لما لها من أثر مباشر في تحسين مستوى الأداء والالتزام المهني. إذ إن انخفاض الروح المعنوية قد ينعكس سلباً على دافعية المعلمين، ويؤدي إلى انتشار مشاعر التذمر وعدم الرضا، مما يضعف فاعلية العملية التعليمية. وقد أكدت الاتجاهات الإدارية المعاصرة على أهمية تنمية الروح المعنوية ضمن بيئة مدرسية داعمة، لما تسمم به في تعزيز الانسجام، وتحسين مستوى التنظيم، والارتقاء بجودة العمل التربوي (Mboweni, 2022).

وفي السابق، انصب التركيز الإداري على توجيه العمل وتحقيق الإنتاجية دون الالتفات الكافي إلى الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، إلا أن هذا التوجه شهد تحولاً ملحوظاً عقب نتائج تحارب هوثورن الشهيرة، التي أبرزت الدور المحوري لمشاعر الأفراد واحتياجاتهم في رفع مستوى الأداء. ونتيجة لذلك، أصبح المديرون أكثر وعيًّا بأهمية فهم اتجاهات العاملين وتفاعلاتهم داخل بيئة العمل، وضرورة بناء علاقات إنسانية إيجابية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل (السؤالقة، 2020).

وانطلاقاً من ذلك، تبنت الإدارة المدرسية برامج وأساليب تهدف إلى الكشف عن مشاعر المعلمين، ومعالجة مظاهر الإحباط والتوتر، والعمل على تنمية روح معنوية مرتفعة داخل المؤسسة التربوية. ويمكن النظر إلى الروح المعنوية من زاويتين أساسيتين؛ الأولى فردية، ترتبط بمشاعر المعلم تجاه عمله وبيئته المهنية ومدى انسجامه معها، والثانية جماعية، ترتكز على القيم الاجتماعية السائدة داخل الجماعة، ودورها في تعزيز التماสک والتعاون والمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة (النداف، 2021).

وقد عرّفت العواملة (2022) الروح المعنوية بأنها مجموعة المشاعر الجماعية التي يحملها العاملون تجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، والتي تتشكل في ضوء إدراكمهم للبناء الإنساني داخل المنظمة ومدى إشباعه لاحتياجاتهم الذاتية.

### خصائص وأهمية الروح المعنوية

تنسم الروح المعنوية المرتفعة بعدد من الخصائص التي تسمم في فاعلية العمل داخل المؤسسة التربوية، من أبرزها حرص الجماعة على التماسک الداخلي، والقدرة على مواجهة الضغوط الخارجية دون التأثير في وحدة الفريق. كما تقل في هذه البيئة النزاعات الشخصية، وتزداد القدرة على حل المشكلات بأسلوب بناء يعزز التعاون بين الأفراد. وبإضاف إلى ذلك مرونة الجماعة في التكيف مع الظروف المختلفة، ووجود اتجاهات إيجابية نحو الأهداف والقيادة، حيث ينسجم الدافع الفردي مع أهداف المؤسسة. كما تتجلى الروح المعنوية المرتفعة في روح الفريق، والثبات الانفعالي، والقدرة على مقاومة الإحباط (Lane, 2019).

أن تبني مدير المدرسة لنمط إداري ملائم يسهم بصورة فاعلة في تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين، من خلال تحسين قنوات التواصل، وتلبية احتياجاتهم المهنية، ومعالجة التحديات التي تواجههم. ويعُد الاتصال المباشر والمستمر بين المدير والمعلمين عاملًا أساسياً في بناء علاقات



إيجابية قائمة على النقاء المتبادل، وفهم ميول المعلمين وتوجهاتهم. كما يعزز هذا النمط شعور المعلمين بالأمان الوظيفي، ويعزز تقدير جهودهم ودعمهم في مواجهة الصعوبات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم المهني وجودة التعليم. ويكمّن الهدف الجوهرى للنمط الإداري الفاعل في تحقيق التوازن بين إنجاز أهداف المدرسة واحترام احتياجات المعلمين وتعلّماتهم بوصفهم شركاء أساسيين في العملية التربوية (الحسانى، 2023).

#### الدراسات السابقة:

هدفت دراسة العدساني (2025) إلى التعرف على درجة ممارسة مديرى مدارس التعليم العام في محافظة الأحساء لأبعد القيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتشكل مجتمع الدراسة من جميع معلمى ومعلمات مدارس التعليم العام في محافظة الأحساء بمراحلها الثلاث الابتدائية والمتوسطة والثانوية والبالغ عددهم (17482) وشارك في الدراسة (384) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين يرون أن مديرى مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء يمارسون القيادة المتسامية بشكل مرتفع جداً وأن مستوى الروح المعنوية لديهم كان مرتفعاً جداً أيضاً، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في درجة ممارسة القيادة المتسامية وفي مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين لصالح الإناث بينما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة المتسامية وكذلك في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بين المدارس الابتدائية والمتوسطة لصالح المدارس الابتدائية. وأخيراً كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرى مدارس التعليم العام للقيادة المتسامية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

هدفت دراسة خطيب (2024) إلى الكشف عن درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديرى المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدراسة من (487) فرداً، منهم (124) مديرًا ومديرة و(363) معلماً ومعلمة داخل الخط الأخضر. واستخدمت استبانة الكفاءات القيادية الإبداعية، واستبانة الروح المعنوية للمعلمين، تم التأكيد من صدقها وثباتها. وأشارت النتائج إلى أن درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديرى المدارس الابتدائية العربية من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة تقدير متوسط، وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين جاء بدرجة تقدير متوسط، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مديرى المدارس الابتدائية العربية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين.

هدفت دراسة سامانبيغو (Samaniego, 2024) إلى التعرف على أثر سلوكيات القيادة التربوية وبعض العوامل الإضافية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في سبع مدارس تابعة لثلاث مناطق تعليمية في ولاية أركنساس الأمريكية، وذلك باستخدام المنهج الكمي، حيث تم تطبيق مقاييس ممارسات القيادة (LPI) ومقاييس آراء المعلمين (PTO) على عينة من معلمى المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية. وتوصلت الدراسة إلى أن بعد «تمكين الآخرين من العمل» كان الأكثر تأثيراً إيجابياً في الروح المعنوية لدى معلمى المدارس الابتدائية والمتوسطة، في حين جاء بعد «القدوة في السلوك» الأكثر تفضيلاً لدى معلمى المدارس الثانوية، كما أظهرت النتائج وجود مقاومة محتملة لدى بعض القيادات التربوية تجاه الابتكار والمخاطر من خلال بعد «تحدي العملية». وبينت الدراسة أن العلاقات الإيجابية بين المعلمين كانت العامل الأهم في تعزيز الروح المعنوية عبر جميع المراحل التعليمية، بينما حصل بعد راتب المعلم على أدنى التقديرات، إضافة إلى وجود اختلافات في تصورات المعلمين تعزى إلى خبرة القيادات الإدارية، خاصة فيما يتعلق ببعض العمل والخدمات المدرسية، مؤكدة في مجلتها الدور المحوري للقيادة التربوية في تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين.

هدفت دراسة الرويلي (2023) إلى التعرف على درجة توفر أنماط القيادة التربوية ومستوى الروح المعنوية (الديموقراطية-الأوتوقراطية-المتسيبة) السائدة لدى مديريات المدارس في مدينة أبها من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في أبها الحضرية، ومعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة التربوية (الديموقراطية-الأوتوقراطية-المتسيبة) والروح المعنوية من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة في أبها الحضرية، ولتحقيق تلك الأهداف تم تطبيق المنهج الكمي الوصفي الارتباطي على مجتمع الحث الذي يتمثل بجميع المعلمات في مدينة أبها الحضرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مماثلة لمجتمع البحث ويتكون من (212) معلمة. وقد كانت الاستبانة هي الأداة الأساسية للدراسة. في ضوء أهداف البحث وفي ما تحقق من خلالها فقد أظهرت النتائج أن البعد الثالث "النمط الديموقراطي" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.89) وزن نسبي قدره (77.88%)، وأن البعد الأول "النمط المتسبيب" حصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.35) وزن نسبي قدره (46.9%)، تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط المتسبيب والروح المعنوية، تبين وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والروح المعنوية، تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديموقراطي والروح المعنوية، لا توجد فروقات ذات دلالات إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة التربوية لمديريات الطفولة المبكرة وعلاقتها

بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في مدينة أبها الحضرية تعزى للتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وقد خرج البحث بعدة توصيات ومن أهمها: العمل على تعزيز النمط الديمقراطي لدى المديرات في مدارس مرحلة الطفولة المبكرة في مدينة أبها الحضرية، العمل على معالجة المشكلات التعليمية بصورة دورية لضمان سير العملية التعليمية بطريقة صحيحة ومميزة.

هدفت دراسة ويرنر وزملاه (Werang et al., 2023) إلى التعرف على أثر قيادة مدير المدارس الابتدائية النائمة في مستوى الالتزام التنظيمي والروح المعنوية لدى المعلمين في إقليم بابوا الجنوبية باندونيسيا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث طُبقت ثلاثة استبيانات مبنية على مقياس ليكرت الرباعي على عينة مكونة من (376) معلمًا ومعلمة من المدارس الابتدائية النائمة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دالًّا إحصائياً لقيادة مدير المدارس في كل من الالتزام التنظيمي والروح المعنوية لدى المعلمين، كما أوصت الدراسة بضرورة قيام الحكومة المحلية في بابوا الجنوبية بتصميم برامج تدريبية وتأهيلية لمديري المدارس؛ بهدف تزويدهم بالمعرفات والمهارات القيادية الالزامية التي تسهم في تعزيز التزام المعلمين بعملهم ورفع مستوى روحهم المعنوية، مؤكدة أن المديرين المؤهلين تربوياً قادرُون على تحفيز جميع مكونات المدرسة نحو تحسين عملية التعلم المستمر.

هدفت دراسة بني حمد (2021) التعرف إلى أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مدير المدارس التربوية والتعليم الابتدائية في لواء قصبة اربد من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المحسّن الارتباطي، حيث بعد هذا المنهج أنساب المناهج المستخدمة في مثل هذه الدراسة، حيث يتم عن طريق جمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات 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 المتطلبات الحسالية لأنماط القيادة السائدة لدى مدير 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 مدير المدارس التربوية والتعليم الابتدائية في قصبة اربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة). كما أظهرت النتائج جود علاقة موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقييرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الديمقراطي ورفع الروح المعنوية، كذلك وجود علاقة موجبة غير دالة إحصائياً بين تقييرات أفراد عينة الدراسة بين النمط التسيبي ورفع الروح المعنوية.

#### التعقيب على الدراسات:

قام الباحثان بجمع الدراسات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة الحالية وحاول قدر الإمكان جمع الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين 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 تميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها بحثت في العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مدير المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، وعلى الرغم مما تقدم، فإن الدراسة الحالية قد تميزت عما سبق من الدراسات السابقة في هدفها ومجتمعها وعيتها ومكانها وزمانها في المجال التربوي والتعليمي والتي تناولت متغيرين معاً هما ممارسة أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية.

#### الطريقة والإجراءات:

يشتمل هذا الفصل على الوصف المنهجي للدراسة من خلال تحديد وبيان مجتمع الدراسة، وعيتها 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

سعياً لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي المحسّن الارتباطي، لما يتميز به من ملاءمة لدراسة هذا النوع من الموضوعات، حيث يعتمد على جمع البيانات من خلال الاستبيانات، ثم تنظيمها وتحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الملائمة؛ بهدف وصف الظاهرة محل الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيراتها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الأساسية في مدارس النقب خلال العام الجامعي (2025-2026).

### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة خلال العام الدراسي (2025-2026)، وبلغ عدد أفراد العينة (200) مشاركاً، مما يتيح تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة وضمان دقة النتائج المستخلصة.

### أداة 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، جدأ) 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 التأكيد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضهما على مجموعة ممكين من ذوي الخبرة والاختصاص والأخذ بملحوظاتهم وتعديلاتهم، وبناء على إجماع المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية، حيث تم تعديل واستبدال بعض الفقرات ليصبح عددها النهائي (30) فقرة توزعت على محورين؛ محور أنماط القيادة و Ashton على (15) فقرة توزعت على 3 مجالات، ومحور الروح المعنوية اشتمل على (15) فقرات. وبذلك أخرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية.

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

تم تطبيق الإستثنائية على عينة استطلاعية قوامها (22) معلماً من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأداة والمجالات التي تتبع 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 المقاييس:

قام الباحثان بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات أداة المقاييس، والجدول رقم (1) يبيّن ذلك.

القياس ومجالاته	ثبات الارباد	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
مستوى الروح المعنوية		0.89	0.90
النمط القيادي الديمقراطي		0.87	0.89
النمط القيادي الأوتوقراطي		0.85	0.87
النمط القيادي التسييري		0.87	0.89

بيت النتائج في الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفحوصين على الأداة في مرتب التطبيق تراوح ما بين (0.87-0.90)، أما معامل ثبات الاتساق الداخلي " كرونياخ ألفا" فقد تراوح بين (0.85-0.89) ويلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتبرت هذه القيمة ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثق بنتائجها.

#### مفتاح تصحيح المقياس:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخمسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على المتوسط الحسابي في التعبير عن النمط الإداري القيادي لدى مدراء المدارس الأساسية وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين في النقب، بناء على المتوسطات الحسابية:

#### جدول(2): مفتاح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدينة جداً	1.80 – 1.00
متدينة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
كبيرة	4.20 – 3.41
كبيرة جداً	5.00 – 4.21

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

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

#### عرض النتائج

**نتائج السؤال الأول: الذي نص على: "ما الأنماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في النقب؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في النقب، وكل مجال من مجالاتها، ويبين جدول (3) ذلك:

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

رقم المجال	المجال	المجال الأول: النمط الديمقراطي	المجال الثاني: النمط الأوتوقратي	المجال الثالث: النمط التسيببي
الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
1	كبيرة	0.72	3.51	1
2	متوسطة	0.69	3.08	2
3	متدينة	0.66	2.33	3

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديرى المدارس الابتدائية في النقب جاءت بدرجة متدرجة إلى كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن مديرى المدارس يستخدمون النمط الديموقراطي أكثر من بقية الأنماط، حيث يمتلك مديرى المدارس الكفايات المهنية والشخصية والمهارات القيادية الإيجابية التي تساعدهم على تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية في المدرسة ويتجنبون استخدام الأنماط القيادية الأوتوقراطية والتسيبة 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 التربوية السائدة لدى مديرى المدارس الابتدائية في النقب من وجهة نظر المعلمين وفيما يلي عرض لذلك:

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

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
كبيرة	1	0.89	3.82	يعزز القائد التربوي يعزز المبادرة والابتكار والاحترام المتبادل لدى المعلمين.
كبيرة	5	0.71	3.79	يحرص القائد التربوي على توفير مناخ مدرسي قائم على الحوار المفتوح وتبادل الآراء بين الجميع
كبيرة	4	0.78	3.76	يفوض بعض الصالحيات لتحقيق الأهداف ويقدم الإرشادات الازمة.
كبيرة	3	0.91	3.68	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات ويدعم القرارات غير الروتينية.
متوسطة	2	0.67	3.39	يسعى لرفع رضا المعلمين وتعزيز الروح الجماعية.
كبيرة		0.81	3.66	<b>المجال الأول: النمط الديموقراطي</b>

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات النمط الديموقراطي جاءت بدرجة مرتفعة بواقع (متوسط حسابي 3.66)؛ انحراف معياري (0.81)). أظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (يعزز القائد التربوي المبادرة والابتكار والاحترام المتبادل لدى المعلمين)، حيث بلغ (3.82) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وعي القائد التربوي بأهمية توفير بيئة مدرسية داعمة تشجع الإبداع والمبادرة، وتسهم في بناء علاقات قائمة على الاحترام المتبادل، مما ينعكس إيجاباً على دافعية المعلمين وأدائهم المهني. في المقابل، جاءت أقل فقرة في المتوسط الحسابي هي (يسعى لرفع رضا المعلمين وتعزيز الروح الجماعية)، بمتوسط بلغ (3.39) وبدرجة متوسطة، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة قد تعود إلى كثرة الأعباء الإدارية وضغط العمل المدرسي، الأمر الذي يحدّ من قدرة القائد على التركيز الكافي على الجوانب المعنوية والاجتماعية، مثل تعزيز الرضا الوظيفي وبناء روح الفريق، مقارنة بالمهام الإدارية والتنظيمية الأخرى.

### 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

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	1	0.77	3.35	ينفرد مدير المدرسة بتجهيزه دفة القرارات ورسم الخطط المدرسية، دون إتاحة فرص فعالية للمعلمين للمشاركة أو إبداء الرأي
متوسطة	4	0.69	3.32	يحتكر القائد المعلومات المرتبطة بسير العمل، ويرجع الإخفاقات إلى المعلمين أو مساعديه، بينما ينسب النجاحات إلى ذاته ويحظى بالتقدير عليها.
متوسطة	3	0.80	3.24	يفقد القائد إلى الأساليب التحفيزية التي من شأنها تعزيز دافعية المعلمين وتحسين مستوى إنجازهم.
متوسطة	2	0.83	3.17	يتبنى القائد نهجاً صارماً يقوم على الإكراه والضغط والعقوبات، مع إقصاء الحوار البناء والتفاهم في معالجة المشكلات.
متوسطة		0.66	3.09	يهمل القائد دعم الإبداع وروح المبادرة والعمل التعاوني بين المعلمين، ولا يولي اهتماماً كافياً بتنمية المهنية وتطوير قدراتهم.
متوسطة		0.75	3.23	<b>المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي</b>

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.23) والانحراف المعياري (0.75). وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات النمط الأوتوقراطي موجودة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وأظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (ينفرد مدير المدرسة بتجهيزه دفة القرارات ورسم الخطط المدرسية، دون إتاحة فرص فعالية للمعلمين للمشاركة أو إبداء الرأي)، حيث بلغ (3.35) ودرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اعتماد بعض القادة التربويين على المركزية في اتخاذ القرارات، ورغبتهم في السيطرة على مجريات العمل المدرسي بداعي الحرث على سرعة الإنجاز وضبط العمل، مما يقلل من مشاركة المعلمين في التخطيط وصنع القرار. في المقابل، جاءت أقل فقرة في المتوسط الحسابي هي (يهمل القائد دعم الإبداع وروح المبادرة والعمل التعاوني بين المعلمين، ولا يولي اهتماماً كافياً بتنمية المهنية وتطوير قدراتهم)، بمتوسط حسابي بلغ (3.09) ودرجة متوسطة، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة قد تعود إلى تزايد وعي القادة التربويين بأهمية تشجيع الإبداع والعمل الجماعي في البيئة المدرسية الحديثة، الأمر الذي أسهم في الحد من الممارسات الأوتوقراطية الصارمة المرتبطة بتهبيط دور المعلمين وإضعاف روح الفريق.

### المجال الثالث: النمط التسيبي

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

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متدنية	1	0.82	2.37	يمنح مدير المدرسة المعلمين صلاحيات واسعة وحرية كبيرة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.
متدنية	2	0.88	2.32	يعتمد القائد في تقويم أداء المعلمين على المشرفين التربويين، مع ضعف دوره المباشر في عملية التقييم.
متدنية	3	0.73	2.28	تنقسم العلاقة بين القائد والمعلمين بضعف التعاون المشترك.
متدنية	4	0.71	2.22	يتسنم القائد بالتأخر والتردد في حسم القرارات المدرسية، مما يؤثر في انتظام سير العمل.
متدنية	5	0.64	2.15	يفضي الأسلوب القيادي التسيبي إلى حالة من التفكك وضعف الترابط داخل المدرسة، وغياب وضوح الأهداف، وانتشار مظاهر اللامبالاة والتقصير بين العاملين.
متدنية		0.76	2.27	<b>المجال الثالث: النمط التسيبي</b>

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث: النمط التسيبي جاءت بدرجة متدنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.27)، والانحراف المعياري (0.76)، مما يشير إلى ضعف ممارسة هذا النمط القيادي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (يمنح مدير المدرسة المعلمين صلاحيات واسعة وحرية كبيرة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات)، حيث بلغ (2.37) وبدرجة متدنية، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك أفراد العينة أن منح الصلاحيات في هذا النمط يتم دون متابعة أو توجيه فعال، مما يقلل من أثره الإيجابي في تحسين الأداء المدرسي. في المقابل، جاءت أقل فقرة في المتوسط الحسابي هي (يفضي الأسلوب القيادي التسيبي إلى حالة من التفكك وضعف الترابط داخل المدرسة، وغياب وضوح الأهداف، وانتشار مظاهر اللامبالاة والتقصير بين العاملين)، بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وبدرجة متدنية، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تعكس وعيًّا لدى أفراد العينة بالآثار السلبية المترتبة على تبني هذا النمط القيادي، وما يسببه من خلل في التنظيم وضعف في الانسجام المؤسسي، الأمر الذي يحدّ من فاعلية العمل التربوي داخل المدرسة.

**نتائج السؤال الثاني: الذي نص على: "ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في النقب؟"**

للحاجة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في النقب، وكل مجال من مجالاتها، ويبين جدول (7) ذلك:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الروح المعنوية لدى المعلمين مرتبة تنازلياً  
وفق المتوسطات الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
كبيرة	1	0.74	3.52	يسود التعاون والانسجام بين العاملين في المؤسسة التربوية، ويؤدون مهامهم بروح الفريق وبمبادرة ذاتية.
كبيرة	2	0.81	3.41	تتوافق أهداف المعلمين مع أهداف المدرسة، مع وجود رؤية واضحة وآليات متفقة عليها لتحقيقها.
متوسطة	3	0.67	3.35	يسود جو من الأمان والاستقرار الوظيفي، مع انخفاض مستوى الخلافات والصراعات.
متوسطة	1	0.77	3.31	يتمتع المدير بخبرة مهنية ومعرفة متراكمة تسهم في دعم المعلمين وتطوير أدائهم.
متوسطة	2	0.83	3.26	يلتزم المدير بمبدأ العدالة والمساواة في تعامله مع جميع المعلمين.
متوسطة	3	0.91	3.19	يتسم المدير بالانفتاح على المقتراحات والنقد البناء، وتسود العلاقة معه أجواء ودية قائمة على الاحترام.
متوسطة	4	0.64	3.11	توفر المدرسة فرص تدريب مهني مستمرة لمواكبة المستجدات في الإدارة التربوية.
متوسطة	4	0.93	2.97	تُعقد لقاءات دورية مختصرة لمناقشة الخطط التطويرية وتخفيف ضغوط العمل.
متوسطة	5	0.79	2.91	تحرص المؤسسة على تقديم الحوافز والترقيات في أوقاتها المحددة، وتقدير جهود المعلمين واحتياجاتهم.
متوسطة	5	0.68	2.84	يعبر المدير عن تقديره لجهود المعلمين من خلال خطابات الشكر ودعم استحقاقهم للترقى الوظيفي.
متوسطة		0.78	3.19	الروح المعنوية

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الروح المعنوية تراوحت بين (3.19 – 2.84)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.19) بانحراف معياري (0.78)، وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وأظهرت النتائج أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (يسود التعاون والانسجام بين العاملين في المؤسسة التربوية، ويؤدون مهامهم بروح الفريق وبمبادرة ذاتية)، حيث بلغ (3.52) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المدرسة، وما تسهم به من تعزيز روح الفريق والتكامل بين المعلمين، الأمر الذي يعكس إيجاباً على مستوى التفاعل المهني والالتزام الوظيفي. كما جاءت الفقرة (تتوافق أهداف المعلمين مع أهداف المدرسة، مع وجود رؤية واضحة وآليات متفقة عليها لتحقيقها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وبدرجة كبيرة، وهو ما يدل على وضوح الرؤية المؤسسية وتتوافقها مع تطلعات المعلمين، مما يسهم في تعزيز الشعور بالانتماء وتحقيق الأهداف المشتركة. في المقابل، جاءت أقل فقرة في المتوسط الحسابي هي (يعبر المدير عن تقديره لجهود المعلمين من خلال خطابات الشكر ودعم استحقاقهم للترقى الوظيفي)، بمتوسط بلغ (2.84) وبدرجة متوسطة، ويرى الباحثان أن هذه النتيجة قد تعود إلى محدودية الممارسات الرسمية لتقدير المعلمين، أو إلى ضعف نظم الحوافز والترقيات مقارنة بجهودهم المبذولة، مما يقلل من الأثر الإيجابي المتوقع على معنوياتهم. كما أظهرت النتائج أن الفقرات المتعلقة بالحوافز والتدريب والاجتماعات الدورية جاءت بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود هذه الممارسات

ولكن بدرجة تحتاج إلى تعزيز وتفعيل أكبر. ويرى الباحثان أن الاهتمام بالجانب التحفيزية، وتوسيع فرص التطوير المهني، وتعزيز التواصل الدورى، من شأنه أن يسهم في رفع مستوى الروح المعنوية وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة التربوية.

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: "هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية التربوية السائدة ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في النقب؟"

لإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأنماط القيادية ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الأساسية في النقب، ويبين جدول (9) ذلك:

جدول (9): معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين الأنماط القيادية التربوية السائدة مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في النقب

الروح المعنوية	الارتباط	المجالات
0.355	ارتباط بيرسون ر	المجال الأول: النمط القيادي الديمقراطي
0.000	مستوى الدلالة	
200	العدد	
-0.072	ارتباط بيرسون ر	المجال الثاني: النمط القيادي الأوتوقратي
0.117	مستوى الدلالة	
200	العدد	
0.059	ارتباط بيرسون ر	المجال الثالث: النمط القيادي التسيببي
0.102	مستوى الدلالة	
200	العدد	

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين النمط القيادي الديمقراطي والروح المعنوية لدى المعلمين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ( $r = 0.355$ )، وهو ما يدل على أنه كلما ارتفعت درجة تبني القائد التربوي للممارسات الديمقراطية في المدرسة، ارتفع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. وتعزى هذه النتيجة إلى ما يوفره هذا النمط من مناخ تشاركي يشجع المعلمين على إبداء آرائهم والمشاركة في صنع القرار، ويعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على دافعية المعلمين ويسهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية بفعالية أكبر.

في المقابل، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سالبة ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين النمط القيادي الأوتوقратي والروح المعنوية لدى المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = -0.072$ ) عند مستوى دلالة ( $0.117$ )، مما يشير إلى عدم وجود تأثير جوهري لهذا النمط في رفع الروح المعنوية. ويعزى ذلك إلى اعتماد هذا الأسلوب على المركبة في اتخاذ القرار، واستخدام أساليب الضغط والفرض والعقاب، وهو ما قد يضعف الشعور بالرضا الوظيفي ويحد من الحافزية داخل البيئة المدرسية.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة وغير دالة إحصائياً بين النمط القيادي التسيببي والروح المعنوية لدى المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.059$ ) عند مستوى دلالة ( $0.102$ )، وهو ما يدل على أن هذا النمط لا يسهم بشكل فعال في تعزيز الروح المعنوية. ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن غياب التوجيه والمتابعة، وضعف الحسم في اتخاذ القرارات، يقللان من جدية العمل المؤسسي ويدان من مشاركة المعلمين بصورة منظمة، مما يضعف الأثر الإيجابي المتوقع على الروح المعنوية داخل المدرسة.

### الوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فقد أوصى الباحثان بما يلي:

1. تعزيز تبني النمط القيادي الديمقراطي في المدارس، من خلال تشجيع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، والاستفادة من آرائهم ومقرراتهم في التخطيط والتنفيذ.
2. تدريب مدير المدارس على مهارات القيادة التشاركية، وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية، بما يسهم في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء المهني للمعلمين.
3. الحد من الممارسات القيادية الأوتوقراطية التي تقوم على المركزية والفرض والعقاب، لما لها من آثار سلبية محتملة على دافعية المعلمين ورضاههم الوظيفي.
4. تجنب الأسلوب القيادي التسيبي من خلال تعزيز دور المدير في المتابعة والتوجيه واتخاذ القرارات الحاسمة، بما يضمن وضوح الأهداف واستقرار العمل المدرسي.
5. تطوير نظم الحوافز والتقدير المادية والمعنوية للمعلمين، وتفعيل أساليب الثناء والتكريم العادل، لما لذلك من دور فاعل في تعزيز الروح المعنوية والانتماء المؤسسي.
6. تهيئة بيئة مدرسية داعمة تقوم على الاحترام المتبادل، والعمل الجماعي، وتوفير فرص التطوير المهني المستمر، بما يسهم في تحسين المناخ المدرسي وتحقيق أهداف العملية التعليمية.
7. إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر الأنماط القيادية المختلفة في متغيرات تربوية أخرى، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء المهني للمعلمين، وعلى مراحل تعليمية مختلفة.

### المصادر والمراجع

#### المراجع العربية:

- بني حمد، سمر. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مدير المدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبة إربد من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العربية للنشر العلمي*، (29)، 322-341.
- الحسانی، جميلة. (2023). درجة ممارسة الاستقامة التنظيمية لدى مدير المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن
- خطيب، أريج. (2024). الكفاءات القيادية الإبداعية لدى مدير المدارس الابتدائية العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، *المجلة التربوية الأردنية*، (9)، 26-50.
- الرويلي، مشاعل. (2023). أنماط القيادة التربوية بمديري المدارس المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في أنها الحضرية، *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، (15)، 594-642.
- السوالة، رغدة. (2020). درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مدير المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى معلميهم، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
- سيف عبد الرحمن أحمد (2018). وظائف القائد الناجح. الأردن، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- الشرمان، محمد. (2019). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مدير المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 9 (25)، 109-122.

- الشمرى، عادل. (2022). الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (12)، 310-273.
- العدساني، عبد الله. (2025). القيادة المتسامية لدى مديرى المدارس في محافظة الأحساء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 18 (3)، 1365-1341.
- العزام، ميسى فوزي مطير (2016). "درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين"، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العواطلة، حنان. (2022). درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية للتمكين الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- عيروط، مصطفى. (2018). أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديرى ومديرات المدارس الحكومية الأساسية في عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية، 29 (116)، 564-586.
- عيسي، بثينة. (2022). مدى ممارسة مديرى المدارس لأنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالمشكلات المدرسية من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة الشرق الأوسط، 2 (1)، 117-140.
- المطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13 (2)، 223-237.
- معانى، ناجح. (2023). واقع الأنماط القيادية لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الفلسطينية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- مقبول، فريال. (2021). التنمط القيادي لمديري المدارس الحكومية وعلاقته بالانغماس الوظيفي لدى معلمي المدارس في ضواحي القدس ورام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- النداف، شيرين. (2021). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديرى المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- المراجع الأجنبية:**
- Hoque, K. E. (2023). Relationship between principals' leadership styles and teachers' behavior. *Behavioral Sciences*, 13(2), 111.
- Lane, L. J. (2019). Qualitative Case Study of Teachers' Morale in a Turnaround School. *Research in Higher Education Journal*, 37.
- Mboweni, L. (2022). Understanding Teacher Morale among Primary School Teachers. *International Journal of Educational Methodology*, 8(1), 29-38.
- Samaniego, B. S. (2024). Effects of Educational Leadership Behaviors and Additional Factors on Teacher Morale (Doctoral dissertation, University of Arkansas at Little Rock).
- Werang, B. R., Agung, A. A. G., Pio, R. J., Asaloei, S. I., & Leba, S. M. R. (2023). School principal leadership, teachers' commitment and morale in remote elementary schools of Indonesia. *Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 13(3), 325-347.