



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين

إعداد

فيحان بن غلاب مدغش البقمي

إشراف:

د/ محمد عبدالكريم عطية

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بكلية التربية بجامعة الباحة

﴿ المجلد الرابع والثلاثون - العدد الحادي عشر - جزء ثانى - نوفمبر ٢٠١٨ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة

البقمي، فيحان بن غلاب مدغش: درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الباحة، ١٤٣٨هـ / ٢٠١٧ م (المشرف: د/ محمد عبدالكريم عطية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية ومدى تأثيرها على الروح المعنوية لدى المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٦٣٨) معلماً، وأستخدمت إستبانة للدراسة مكونة من (٥٩) فقرة موزعة على مجالات القيادة التشاركية بأبعادها الأربعة والمتمثلة في " اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية"، وكذلك مجال الروح المعنوية والمتمثلة بأبعاده في " البعد الذاتي، البعد الإداري"، وقد تم التحقق من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة تربة جاءت بدرجة ممارسة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٨٦٧)، كما تبين أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة جاء بدرجة (كبيرة) من وجهة نظرهم، كما تبين أن (البعد الذاتي) كأحد أبعاد الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة جاء في الترتيب الأول من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٨٣٩)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الإداري) بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٨٣٢)، وجميعها بدرجة تحقق (كبيرة)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية لجميع أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية) تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي، في حين تبين وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، قادة المدارس، الروح المعنوية، محافظة تربة .

## Abstract

The study aimed to identify the degree of practice of the leaders of the schools of the province of Tarba for participatory leadership and its impact on the morale of teachers. The researcher used the descriptive descriptive method. The sample consisted of (638) teachers and a questionnaire was used for (59) Participatory leadership with its four dimensions represented in "decision-making, delegation of authority, communication and information-building, activating human relations", and that is the field of moral and representative dimensions in the "self-dimension, the administrative dimension", has been verified the sincerity and stability, Participatory (3.86) and a standard deviation (0.867). It was also found that the level of morale among teachers in the public schools in the governorate of Tarba came to a large degree from their point of view. It was also found that the "self-dimension" as one of the dimensions of the morale of the teachers of the public schools in Benin in the province of Tarba came in the first order from their point of view with an average of 4.13 and a standard deviation of 0.839 followed by a second administrative dimension with an average of 4.02 and deviation (0.832), all of which have a score of (large), and no significant differences were found Statistics among the average responses of the teachers of public schools in Benin in the governorate of Tarba on the assessment of the degree of practice of the leaders of public schools in Benin to participatory leadership of all dimensions of participatory leadership (participation in decision-making, delegation of authority, communication and information building, activation of human relations) due to different qualifications and years of experience. There were no statistically significant differences between the responses of the teachers of the public schools in Benin and the governorate of Tarba on their assessment of the overall level of morale, which is attributed to the difference in the scientific qualification, while differences were found due to years of experience.

**Keywords: participatory leadership, school leaders, morale, Tarba Governorate.**

## مدخل إلى الدراسة

## مقدمة :

أدى تطور النظام التربوي إلى تغيير في أدوار منسوبي المدرسة من القادة والمعلمين نظراً لتغير الأهداف التي يسعى كلا منهم لتحقيقها وألية تحقيق هذه الأهداف، فالعصر الحالي يتميز بزيادة الكم المعرفي والذي أدى بدوره لتهدد الأدوار التي يؤديها قائد المدرسة ، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، لها تأثيرها المباشر وغير المباشر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كما وكيفاً، وأضحت القيادة التشاركية من أنواع القيادة التي تعد فاعلة لتجاوزها عيوب الأساليب القيادية الأخرى.

والقيادة التشاركية من النظريات الإدارية المهمة التي تسعى الإدارة المدرسية الواعية إلى تطبيقها كنموذج حديث وملائم لتطور الإدارة المدرسية بما يحقق أهم أهدافها، المتمثلة في رفع مستوى الأداء الكلي للمدرسة، ومن ثم الحصول على مخرجات تعليمية قوية ومميزة،

وتؤكد شيخة العسكر (٨٢، ٢٠١٤) أن وزارة التعليم السعودية تعمل على تهيئة وتعليم النشء وتطوير مستوى العملية التعليمية، وفي سبيل تحقيق ذلك يحتاج القائمون على العملية التربوية في المدارس إلى مهارات قيادية تعينهم على التعامل مع منسوبي المدرسة لتحسين الأداء مع مراعاة تطبيق الأنظمة بحيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف التربوية المرسومة .

ومن خلال التطبيق الصحيح للقيادة التشاركية يسعى قائد المدرسة إلى إحداث تغيير في بيئة العمل المدرسي، حيث يعيد تهيئة المناخ المدرسي ليصبح مناخ أكثر مهنية قائم في جوهره على تحقيق رسالته التربوية وإحداث التغيير المعرفي فيجمع في محصلته بين التأثير الأخلاقي والتغيير العلمي، على اعتبار أن هذا الأسلوب القيادي يعتمد على مشاركة منسوبي المدرسة كافة في عمليات التطوير والتحسين المستمر ، كذلك المشاركة في صناعة القرارات المدرسية ، لإيجاد بيئة مدرسة تتميز بالتعاون الصادق الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة .

ويمتد تأثير قائد المدرسة إلى إحداث تغيير في مفاهيم العمل لدى منسوبي المدرسة من العاملين وعلى رأسهم المعلمين، وذلك بتوحيد رؤيتهم ومن ثم أهدافهم لتتحول من أهداف شخصية إلى أهداف تصب في مصلحة المدرسة، وتشير رؤيا كنعان (٢٠١٤، ٤) إلى أن تطبيق القيادة التشاركية تقوم على إحداث تغييرات من خلال إقناع المعلمين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمدرسة، وتوسيع اهتمامهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية أهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماتيك والاهتمام الفردي والتشجيع الإبداعي.

وتؤكد نتائج دراسة ديفيد (DAVID,2011) على قدرة قائد المدرسة كقائد تشاركي على إدارة العلاقات وفهم الأفكار والمشاعر ووجهات نظر الآخرين والتعرف علنا للصورة الأكبر تأثيراً ، والسيطرة على النزوات الفوضوية والمرونة في مواجهة التغيير تتنبأ بدرجة كبيرة بسمات القيادة التشاركية، حيث تبين وجود ارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية وكلا من الكفاءة والعلاقات الإجتماعية داخل المدرسة.

كما أن الغاية من ممارسة القيادات التربوية بالمدارس للقيادة التشاركية السعي إلى تحفيز المعلمين والتأثير عليهم للوصول بهم إلى أعلى مستويات الروح المعنوية، حيث تسعى القيادة التشاركية إلى تنمية الشعور الإيجابي لدى المعلمين، وذلك من خلال الاحتكام إلى الأفكار والقيم الأخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة، فسلوك القيادة التشاركية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد، وليس على تبادل مصالح مع الرؤوسين، مما ينعكس سلوكه على المعلمين من الإلتزام التنظيمي وقلة الغياب، وزيادة الأداء، والفاعلية للمدرسة، فالقائد التشاركي يعمل من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة والتي لا يمكن التفاوض حولها أو استبدالها بين المعلمين. (السكرانة، ٢٠١٤م، ص٣٣٩)

ومن الآثار الإيجابية التي يحققها قائد المدرسة بوصفه قائد تشاركي الوصول بتأثيره على المعلمين إلى درجة تحولهم من العمل الروتيني إلى أعلى مستويات الروح المعنوية حيث يصبح العمل جزء من المتعة الشخصية للمعلم، حيث أكدت نتائج دراسة عبدالله والكساندر وعبد الفتاح (٢٠١٣) على أثر تطبيق القيادة التشاركية في رفعا لروح المعنوية للعاملين لها من أثر إيجابي، كما أكدت ذلك نتيجة دراسة بالير (Balyer, 2012) أن قادة المدارس الذين يتسمون بسمات القيادة التشاركية أثروا في المعلمين إيجابيا ورفعوا مستوى الروح المعنوية لديهم

كما يرى المنطوي (٢٠٠٧، ٦٥) أن الروح المعنوية تعد من الموضوعات المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي التي أولها الباحثون اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، باعتباره احدى القضايا الرئيسية اللازمة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتفسير العديد من المتغيرات السلوكية كالغياب، الأداء، الرضا الوظيفي وطبيعة سير العمل.

كما يشير عبد العليم (٢٠١٢، ١٢) إلى أن الروح المعنوية سمة مهمة من سمات الحياة التنظيمية وأساس للوصول إلى الفعالية التنظيمية، يؤدي رفع مستواها إلى ردود فعل إيجابية من قبل الموظفين. حيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وارتباطهم بمبوظائفهم بشكل قوي وفاعل وكذلك الاعتراز بالوظيفة والحرص على سمعة المنظمة وزيادة الانتاج والدقة في المخرجات الوظيفية وما إلى ذلك من الايجابيات والعوائد.

ومما سبق يتضح أهمية القيادة التشاركية وأهمية ممارستها بالنسبة لقادة المدارس نظرا لما تحققه من أهداف تربوية وتعليمية، وكذلك نظرا لما تحققه من تغيير جذري في فئات منسوبي المدرسة وعلى رأسهم المعلمين؛ بما يحول أهدافهم الشخصية إلى أهداف تربوية وتعليمية وتجعلهم أكثر قدرة على رفع مستوى الأداء،

وفي ظلم اتوصلت اليه الدراسات والأبحاث حول أهمية القيادة التشاركية ومالها من تأثير ايجابي في رفع قيم الموظفين وتغيير عاداتهم وسلوكياتهم السلبية ودفعهم نحو التغيرات الشخصية والتنظيمية فبيئة عملهم وتحفيزهم على القيام بأعمالهم أعلى من الأداء المتوقع ورفع كفاءتهم الانتاجية وتعزيز الولاء المهني لديهم ورفع مستوى الروح المعنوية فبيئة العمل، فقد تولد تلى الباحث فناعة ذاتية بضرورة دراسة هذين المتغيرين من حيث الكشف عن العلاقة بينهما ونوعها وحجمها إن وجدت في المدارس بمحافظة تربة .

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

في إطار تطوير الدول للعملية التربوية زاد اهتمامها بتطبيق النظريات التربوية الحديثة لتطوير الأداء الإداري والتربوي لقائدي المدارس وكذلك تطوير أداء منسوبي المدرسة وخاصة المعلمين، حتى يتمكنوا من القيام بأدوارهم في تحقيق أهداف المدرسة ومواكبة المتغيرات المحيطة بالمدرسة.

حيث أشارت نتائج دراسة الحربي (٢٠٠٧) إلى إهتمام الإدارة العليا بوزارة التعليم بمستوى القيادات التربوية، والى وجود تعاون بين وزارة التربية والتعليم وبعض المؤسسات في مجال التدريب للقيادات التربوية، ودراسة حنفي وعارف (٢٠١١، ٢٢٣) التي أكدت على أن هناك ضعف في تشجيع اللوائح والأنظمة لمشاركة منسوبي المدرسة في إتخاذ القرار، وضعف في الصلاحيات الممنوحة لقادة المدارس، بالإضافة إلى كثرة الأعباء الوظيفية لدى قادة المدارس، وضعف الإمكانيات المادية المتاحة للمدرسة، ودراسة المطرفي (١٤٣٣هـ) التي توصلت في نتائجها إلى وجود مشكلات في عمليات الاتصال الإداري في الإدارة المدرسية والتي من أهمها المبالغة في السرية لكثير من أعمال قائد المدرسة وضعف العلاقة بين قائد المدرسة والمعلمين، ودراسة محمد (١٧٩، ٢٠١١) على وجود مشكلات بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية تعوق التوجه للتطوير " فيغلب على الأسلوب الإداري المطبق بها طابع الروتين البيروقراطية وتنفيذ التعليمات الإدارية حرفياً ، مما يؤدي إلى ندرة وجود القائد القادر على الإبداع في العمل ، حيث يلتزم القادة بما يصدر إليهم من تعليمات عن الوزارة بدون أية محاولات للتطوير أو الإبداع الذاتي.

كما أشار كل من إبراهيم ومحمود (٢٠١٣، ٥٥) إلى أن هناك تقصير من جانب القادة في توجيه القدرات الإبداعية للعاملين بالمدرسة وأن نمط الإدارة المطبق في أغلب المدارس يحد من فاعلية القائد ويكبت طاقات وقدرات العاملين، كما أشارت نتائج دراسة العسكر (٢٠١٤) إلى إنفراد قائدي المدارس باتخاذ القرارات اعتماداً على الأنظمة واللوائح، وأخذ الرأي من الآخرين بهدف الإستئناس به وليس للمشاركة الفعلية، ويضيف العسكر (٢٠١٤) أن هناك عدم وضوح المركزية في ممارسة قائدة المرحلة المتوسطة للقيادة التشاركية، وإنفراد قائدة المدرسة باتخاذ القرارات اعتماداً على الأنظمة واللوائح، وأخذ الرأي من الآخرين بهدف الإستئناس به وليس المشاركة الفعلية.

وتأسيساً على ما سبق ولأهمية مفهوم القيادة التشاركية لقادة المدارس والإهتمام المتنامي في الوقت الراهن بمفهوم الروح المعنوية كأحد العوامل المساهمة في تحسين أداء المعلمين تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في الكشف عن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة لتسلسل القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم وأكثر تحديداً تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية والتي تعزل المتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرحلة التعليمية، وموقع المدرسة، وعدد المعلمين)؟
3. ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم مستوى الروح المعنوية لديهم والتي تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرحلة التعليمية، وموقع المدرسة، وعدد المعلمين)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين درجة ممارسة قادة المدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين؟

#### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى كشف درجة ممارسة قادة المدارس بمحافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظرهم .

#### الأدب النظري:

#### مفهوم القيادة التشاركية:

في إطار سعي الباحثين للوصول إلى نمط الإدارة الأمثل لتعزيز تطبيقه بين منسوبي المنظمات المختلفة، واتفقهم على صلاحية نمط القيادة التشاركية من حيث المبدأ ليصبح أحد أهم أنماط الإدارة التي يجب أن تحرص المنظمات على سيادتها في مناخها العام، إلا أنهم قد اختلفوا في تعريفهم لإصطلاح القيادة التشاركية، ومن ثم اختلف مفهوم كل منهم بحسب مرجعيته العلمية ومصادر أستاقتهم للفكر الإداري فاختلّفوا في تعريفها .

ومن هذه التعريفات تعريف القيسي (٢٠١٠، ١٢٩) الذي أكد على أن القيادة التشاركية تتمثل في: "دعوة القائد لمؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم، ويحفزهم على بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبديها المؤوسون، التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات".

أما الزغبى(٢٠٠٩،٩) فيرى أن القيادة التشاركية هي: نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك القائدين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

كما يشير عسكر (٢٠١٢،٩) إلى أن القيادة التشاركية هي " النمط القيادة القائم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين القائد والعاملين في مجال التغيير والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة في العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات".

### أهمية القيادة التشاركية:

تتبع أهمية القيادة التشاركية داخل المنظمة من كونها أمراً ضرورياً لتحقيق التآلف بين جماعة العمل لبث التعاون فيما بينهم وبين الإدارة وكذلك بث التعاون فيما بينهم، حتى يصبح العمل أكثر تنظيماً وأكثر تحقيقاً للأهداف المرجوة تحقيقها، ويرى العجمي (٢٠١٠، ٦٧) أن القيادة التشاركية أمراً ضرورياً تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكياتهم ومواقفهم نحو أهداف مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام أو القانون أو العرف أو العادات والتقاليد وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه دون العبث بالنظام أو إخلال بأمن الآخرين.

كما يشير الحربي(٢٠٠٨، ٣١) إلى أن أهمية القيادة التشاركية تتمثل في تمركزها على فكرة رئيسية هي التأثير على الأفراد داخلاً لمنظمة التعليمية في تقدير أمور العمل والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم؛ بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويحفزهم على إجادة العمل والتعاون والانسجام وهذا يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية، كما تتمثل أهميتها في المشاركة بالعمليات القيادية والتي تتمثل في اتخاذ القرار والاتصال الإداري وتقويم الأداء والعمل على تحفيزهم للوصول للأهداف المرجوة، ويعد هذا النوع من القيادة فعالاً عندما تكون قوة العمل متمرسة وقادرة على أداء المهام المنوطة بها باستقلالية مع أدنى التوجيهات الرقابية.

ويضيف الحبريري (٢٠٠٨، ٤١) أن القيادة التشاركية ذات أهمية كبيرة نظراً لأنها تطلب النتائج وتسعى إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين، فكل من يعمل مع هذا النمط يعلم أن العمل ليس سهلاً، فالقائد يطلب أفضل ما يمكن أن يقدمه المرؤوس من عمل، فهو يضع أهدافاً صعبة تحتاج إلى عمل شاق، كما أنها تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي فيحل المشكلات، والقائد لا يتعامل مع مرؤوسيه ككل، لكنه ينظر إلى كل واحد منهم على اعتباره شخصية فريدة في صفاته أو عطاءاتها، فهو يحرص على أن يعرف كل شخص كما هو، وبناء عليه يضع قاعدة للتفاعل معه.



## أهداف القيادة التشاركية:

تتعدد أهداف القيادة التشاركية داخل المنظمة ومن هذه الأهداف تطبيق نمط إداري حديث يجعل المنظمة أكثر قدرة على مواكبة التغيرات المحيطة بها والتي تتمثل في التطور التقني والانفجار المعرفي ومن ثم النظم الإدارية الحديثة الناتجة عن ذلك التطور، كما أنها تهدف إلى بث الثقة لدى العاملين في نمط القيادة المطبق، ويرى العجمي (٢٠١٠، ٣٥) أن القيادة التشاركية تعد من الاتجاهات القيادية الحديثة التي تواكب المتغيرات العالمية المحيطة بالمنظمة، والتي تنطلق من ممارسة الثقة العالية بالجماعة التي من شأنها أن تؤدي إلى المشاركة فيتحمل المسؤولية وتحقيق الهدف. ويقصدها تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة فيتحمل المسؤولية معها.

ويشير غربية (٢٠٠٨، ٩٣) إلى أن القيادة التشاركية تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية، كما تهدف إلى تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم، كما تهدف إلى إتاحة المجال للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية، كما تهدف إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن ان المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.

ويمكن القول أن القيادة التشاركية تهدف أيضا إلى مواجهة المنازعات وحلها وتسهيل عملية الاتصال فيما بين العاملين والقيادة، كما تهدف إلى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للوصول إلى قرار مثالي.

### ١. المحور الثاني: الروح المعنوية

تمثل السلوكات الإيجابية عنصرا مهما من عناصر نجاح المنظمات؛ وقد أدرك هذه الحقيقة العديد من الباحثين في مجال الإدارة والقيادة فوجهوا جهودهم من أجل تأطير القواعد التي ترفع من مستوى تلك السلوكات وتحولها إلى جزء من ثقافة المنظمة، بل ترتقي لتصبح قيمة رئيسة يجري العمل في ضوءها.

ويشير الزهراني (١٤٢٨، ١٦) إلى ان مفهوم الرغبة في التعاون والذي يعد بداية الاهتمام بالسلوكيات المحبة للمجتمع في العمل التنظيمي ويرى براند (Barnard, 1938)، ربط هذا المفهوم مع مفهوم مهم آخر هو التنظيم غير الرسمي - معارضا بذلك الفكر السائد والذي يفترض أن الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وأن التنظيم الرسمي هو القادر على الوفاء بهذه الوظيفة - مؤكدا أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص.

لذا تعتبر القيادة وسيلة للتطور والتقدم نحو تحقيق الأهداف السامية، فلا بد من الإيمان بقيمة كل فرد في المجموعة حتى يكون هناك جو صالح لنمو قدراتهم. كما إن هناك دورا كبيرا للقائد الإداري في العمل ورفع الروح المعنوية للمعلمين لجعل العمل أكثر متعة، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة المعلمين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك لاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع.

### أهمية الروح المعنوية

يقصد بالروح المعنوية المناخ الذي يسيطر على الجماعة ويوجه سلوكها، وتعد الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي المنظمة، ولقد كشفت الأبحاث والدراسات في مجال الروح المعنوية عن أهمية العامل الإنساني في الإدارة؛ وأن كفاية العوامل لإنتاجية تتأثر إلى حد كبير بالروح المعنوية للأفراد، وأن العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تتضمن وتتطوي على إيجاد الثقة والتعاون. والتفاهم التام بين الإدارة وأفراد القوى العاملة، وأظهرت. أن الطاقات الكامنة للعاملين تنطلق وتتكشف عندما تتحسن علاقات العمل، وأن من أكبر المشكلات التي تواجهها الإدارة هي تنمية التعاون بين الأفراد، وبت روح الفريق فيهم حتى تتضافر الجهود والطاقات والقوى لتسيير العمل بنجاح.

ويرى كل من بومنقار وبوعطيط (٢٠١٥، ٤٩٤) أن السلوك التنظيمي ينشأ نتيجة لتفاعل عناصر التنظيم المعنوية والمادية والتقنية، ومن هذا المنطلق بات ينظر لطبيعة السلوك الإنساني بمزيد من الاهتمام لكون القيادة تعد محددًا مهمًا من المحددات التي تؤثر على كافة صور وأشكال التفاعل الإنساني بهذه المنظمات.

وفي هذا السياق يشير الصرايرة (٢٠١١، ٧٨) إلى أن المتغيرات التنظيمية المتمثلة في مجموعة العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة تؤثر على أداء الأفراد؛ وعليه فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغيرات فعلية في توجهات وسلوكيات وفلسفة وسياسات المنظمة.

ولقد حدد إسفال وليمير (1994,p.93) Squel Ch & Lemmer بعضًا من الفوائد التي تعود على المدرسة من الفعالية في إدارة الصراع، ومنها : حدوث تغيير جوهري في المدرسة، تجديد البرامج، نضج واسع للأفراد والجماعات، الابتكارية، تطوير الاحترام والإعجاب المتبادل بين الجهات المشاركة في حل الصراع. وكذلك يطور ولاء وتماسك الجماعة المدرسية ويزيد من إنتاجية المدرسة.

## العوامل المؤثرة في الروح المعنوية

وعلى مستوى المنظمات التربوية ومنها المدرسة ومنسوبيها من المعلمين يرى كل من فلي وعبد المجيد (( 2005. PP. 132-133)) أن أسباب الصراع داخل الجماعات ترجع إلى سببين رئيسيين يتمثل السبب الأول في ضعف تنسيق العمل بين الجماعات وذلك فيما يتعلق بتحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع، أما السبب الثاني فيتمثل في أنظمة الرقابة التنظيمية حيث تمثل المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل، وذلك من خلال تداخل وتشابك الموارد وقتها، وتتنافس أنظمة الحوافز واستخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز.

ويرى كل من الرشايدة والقضاة (٢٠١٣،١) أن المؤسسات التربوية كغيرها من المؤسسات الأخرى. تعاني أنواعا مختلفة من الصراع التنظيمي، فالمدرسة مثلا وهي أصغر وحدة بنائية ممثلة للنظام التعليمي، تشكل صورة مصغرة لما يحدث بداخله من تفاعلات، وما يتمخض عنها من صراعات، وما يسودها من مناخ تعليمي يتصف أحيانا بالتشاحن وتقاطع المصالح والأهداف، بل إنها تعيش أشكالاً من الصراع بصورة يومية، مع التأكيد في هذا الصدد بأن القدرة على التعامل مع هذا الصراع تؤثر إيجاباً في تحقيق الأهداف وتحصيل الطلاب في المدارس، وتزيد من دافعية المعلمين، وتسهم في الفاعلية التنظيمية، والمحافظة على الصحة الإيجابية للمدرسة وسلامتها.

## علاقة القيادة التشاركية بالروح المعنوية:

أثبتت الدراسات أن الأفراد يحتاجون إلى فرص للتعبير عن أنفسهم وعن حريتهم في العمل، وعن تحررهم من السلطة التحكمية، وكذا الفرص المتاحة لهم لتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم الشخصية، حتى يشعروا بالمسؤولية تجاه عملهم إذا عملوا كأشخاص مسئولين، وهم يرغبون في التعاون عندما تعطيم الإدارة الفرصة لهذا التعاون. وتعبير آخر فقد أكدت هذه الدراسات صحة وحقيقة ما رده علماء السلوك لإنساني منذ فترة طويلة من أن جهود الفرد تتأثر إلى حد كبير باتجاهاته أكثر مما تتأثر بالبيئة الطبيعية أو المادية. ودور الإدارة هنا - ومشكلتها كذلك - هو اكتشاف هذه الاتجاهات والتنبؤ بها، والتأثير فيها وتوجيهها الوجهة المرغوبة؛ فالروح المعنوية مرتبطة ارتباطاً مباشراً ووثيقاً بالإشباع الوظيفي

ويشير دعجم (٢٠١٠،٢٤) إلى أن تحقيق الإدارة بالمشاركة يعتمد بشكل أساسي على عملية إشراك العاملين في صنع القرار، حيث أنه من المسلم به أن صناعة القرار عملية جماعية يشترك فيها مع صاحب سلطة اتخاذ القرار أفراد آخرون. فالعقل البشري مهما كان نضجه وذكاؤه لا يستطيع في غالب الأحيان أن يحيط بكل جوانب وأبعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم. وعلى هذا الأساس تعد المشاركة من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة.

ويرى دهيش والشلاش ورضوان (٢٠٠٩، ١٢٣) ان التفويض هو العملية التي يقوم فيها القائد بمنح المرؤوسين بعض الصلاحيات والسلطات بما يؤدي إلى تخفيف عبء العمل ونقل السلطة عن كاهله، وبما يؤدي إلى تدريب المرؤوسين على أساليب القيادة، وتعودهم على تحمل المسؤولية وتنفيذ المهام بالشكل الصحيح"

ويؤكد مسعود (٢٠١٢، ٣١) على أن التفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية، وهو يقوم على ثلاثة اركان هي: السلطة وتعني اتخاذ القرار، ثم المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة حيث لايعني التفويض اعفاء صاحب الصلاحية من المسؤولية النهائية.

ويشير غربية (٢٠٠٨، ٩٣) إلى أن القيادة التشاركية تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الإستراتيجية، كما تهدف إلى تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وأشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم، كما تهدف إلى إتاحة المجال للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية، كما تهدف إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لان المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن ان المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.

ولا ينتهي دور رئيس القسم كقائد تشاركي في حل المشكلات عند اتخاذ القرار فعليه أن يتابع تنفيذ القرارات ويعمل على تحسينها وتطويرها مع العاملين بالقسم من أعضاء هيئة التدريس، ويرى غزواني (٢٠١٤، ١٢٣) أن العمل على تحسين صورة اتخاذ القرار يتم من خلال المتابعة لعملية تنفيذ القرار وتعزيز العمل الجماعي باتخاذ القرار وتوضيح مضمون القرار، وتبني الأساليب العلمية في اتخاذ القرار، و مراعاة القرار لظروف المنظمة التعليمية.

وقد حدد موتشان (Motshana, 2004,p66) تلك الآليات في التالي:

**استشارة فردية:** حيث يقوم القائد كقائد بعرض المشكلة على أعضاء الفريق بشكل فردي، ويسمع اقتراحاتهم، ثم يقوم باتخاذ القرار.

**استشارة جماعية:** حيث يقوم القائد كقائد بعرض المشكلة على اعضاء المجموعة من خلال اجتماع جماعي وليس فردي، ويسمع اقتراحات وآراء المجموعة، ثم يتخذ القرار.

**القائد الذي يقدم التسهيل:** وهنا يعرض القائد كقائد المشكلة على المجموعة في اجتماع، ويقوم بدور المسهل؛ من حيث تعريف المشكلة، وتحديدها، وبيان حدودها، وعناصرها التي تحدد ماهية القرار الواجب اتخاذه.

**تفويض الصلاحيات:** حيث يتيح القائد كقائد للمجموعة فرصة اتخاذ القرار، مع وضع محددات يجب مراعاتها.

## منهج الدراسة واجراءاتها مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع البحث الحالي من معلمي المدارس الحكومية بنين في محافظة تربة وعددهم (٦٣٨) معلما وفقا لإحصائيات شؤون المعلمين بمكتب التعليم بمحافظة تربة للعام الدراسي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ.

وقد بلغ حجم العينة المطلوبة (٢٤٠) معلما، وحرصا من الباحث على دقة التحليل وكفاية الإستجابات فقد إستهدف (٢٨٥) معلما ، وكانت الإستبانة الصحيحة والمكتملة المستردة (٢٨٤) إستبانة وكانت جميعها صالحة للتحليل.  
**خصائص أفراد عينة البحث:**

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقا للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية، موقع المدرسة، عدد المعلمين)، كما يلي:

### (١) توزيع أفراد عينة البحث وفقا لمتغيرات:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقا لمتغير الديموغرافية كما تبينه النتائج بجدول (١) التالي:

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
العمر	من ٢٥ إلى ٣٥ عام	135	47.5%
	أكبر من ٣٥ عام	149	52.5%
	المجموع	284	100%
المؤهل	بكالوريوس فمادون	274	87%
	دراسات عليا	37	13%
	المجموع	284	100%
سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	41	14.4%
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	101	35.6%
	سنوات فاكثر 10	142	50%
	المجموع	284	100%
المرحلة التعليمية	إبتدائي	101	35.6%
	متوسط	72	25.4%
	ثانوي	111	39.1%
	المجموع	284	100%
موقع المدرسة	داخل المدينة	204	71.8%
	خارج المدينة	80	28.2%
	المجموع	284	100%
عدد المعلمين	أقل من ٢٠ معلم	159	56%
	أكثر من ٢٠ معلم	125	44%
	المجموع	284	100%

يتضح من الجدول (١) السابق أن أغلب أفراد عينة البحث من المعلمين بلغوا أعماراً أكبر من ٣٥ عام) بنسبة (٥٢.٥%)، يليهم المعلمون المتراوحة أعمارهم بين (٢٥ إلى أقل من ٣٥ عام) بنسبة (٤٥.٤%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين البالغة أعمارهم (أقل من ٢٥ عام) حيث بلغت نسبتهم (٢.١%) من إجمالي أفراد عينة البحث كما أن أغلب المعلمين من أفراد عينة البحث

كما يتضح أيضاً أن أغلب المعلمين من أفراد عينة البحث حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس فما دون) بنسبة (٨٧%)، يليهم في الترتيب الثاني والأخير المعلمون الحاصلون على العلمي (دراسات عليا) بنسبة (١٣%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

ويتضح أن أغلب أفراد عينة البحث لديهم سنوات خبرة في التعليم (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٥٠%)، يليهم المعلمون أصحاب سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) بنسبة (٣٥.٦%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات) حيث بلغت نسبتهم (١٤.٤%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

ويتضح أن أغلب أفراد عينة البحث من المعلمين يعملون بمدارس المرحلة الثانوية) بنسبة (٣٩.١%)، يليهم المعلمون العاملون بمدارس المرحلة الابتدائية بنسبة (٣٥.٦%)، وكانت أقل نسبة للمعلمين العاملين في المدارس المتوسطة حيث بلغت نسبتهم (٢٥.٤%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

يتضح أيضاً أن أغلب المدارس المكونة لمجتمع البحث يعمل بها (أقل من ٢٠ معلم) بنسبة (٥٦%)، يليهم في الترتيب الثاني والأخير المدارس التي يعمل بها (أكثر من ٢٠ معلم) بنسبة (٤٤%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

ويتضح أن أغلب المدارس المكونة لمجتمع البحث تقع في داخل المدينة بنسبة (٧١.٨%)، يليهم في الترتيب الثاني والأخير المدارس التي تقع في خارج المدينة بنسبة (٢٨.٢%) من إجمالي أفراد عينة البحث.

### صدق أداة الدراسة:

### الصدق الظاهري خاص بالتحكيم ونتائجه .

تم التأكد من صدق البناء الداخلي للأداة باستخدام (معامل ارتباط بيرسون)، عن طريق توزيع الأداة على عينة استطلاعية قوامها (33) معلماً من أفراد مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم لاحقاً من العينة الأساسية حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وبين كل مجال والأداة ككل لمحور القيادة التشاركية، وكذلك محور الروح المعنوية.

## ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (٢) :

### جدول (٢)

#### معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد محوري الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: المشاركة في اتخاذ القرار	٦	٠.٩٢
٢	البعد الثاني: تفويض السلطة	٧	٠.٨٩
٣	البعد الثالث: الاتصال وبناء المعلومات	٨	٠.٩٠
٤	البعد الرابع: تفعيل العلاقات الإنسانية	١٠	٠.٩١
المجموع الكلي للمحور الأول (القيادة التشاركية)			
١	البعد الأول: البعد الذاتي	٨	٠.٩٣
٢	البعد الثاني: البعد الإداري	٢٠	٠.٩٠
المجموع الكلي للمحور الثاني (الروح المعنوية)			
		٢٨	٠.٩١

يتضح من الجدول (٢) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول (القيادة التشاركية) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٨٩ - ٠.٩٢)، وبلغت قيم معامل الثبات الكلي للمحور الأول (٠,٩٠).

كما جاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني (الروح المعنوية لدى المعلمين) جاءت قيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (٠.٩٠ - ٠.٩٣)، وبلغت قيم معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (٠,٩١).

## نتائج الدراسة ومناقشتها

تم في هذا الفصل إجابة السؤال الأول: والذي نصه

ما درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية لدى المعلمين؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول: (القيادة التشاركية)، والتي حددها الباحث في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٣):

## جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول أبعاد المحور الأول  
(القيادة التشاركية) مرتبة تنازليا

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة ممارسة القيادة التشاركية
٤	تفعيل العلاقات الإنسانية	٤.٢١	٠.٨٤٠	١	كبيرة
٣	الاتصال وبناء المعلومات	٣.٦٥	٠.٨٦٩	٣	كبيرة
٢	تفويض السلطة	٤.٠٧	٠.٨٧١	٢	كبيرة
١	المشاركة في اتخاذ القرار	٣.٦٢	٠.٨٩١	٤	كبيرة
	المجموع الكلي للمحور الأول	٣.٨٨	٠.٨٦٧	-	كبيرة

يتبين من جدول (٣) أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة تربة جاءت بدرجة ممارسة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمحور الأول (٣.٨٨)، بانحراف معياري قدره (٠.٨٦٧)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي يتكون منها هذا المحور بين (٠.٨٤٠-٠.٨٩١)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية والمحددة بالمحور الأول في الاستبانة.

كما يتبين من الجدول (٣) أن بعد (تفعيل العلاقات الإنسانية) كأحد أبعاد القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية جاء في الترتيب الأول من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة تربة، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي قدره (٤.٢١)، ويليه في الترتيب الثاني بعد (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، ويليه في الترتيب الثالث بعد (الاتصال وبناء المعلومات) بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، أما بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) كأحد أبعاد القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين جاء في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٦٢)، وجميعها بدرجة ممارسة (كبيرة).

يعزو الباحث النتيجة الكلية للمحور الأول والتي جاءت بدرجة ممارسة (كبيرة) إلى أن جهود وزارة التعليم التي تركزت في الفترة الراهنة على تطوير القيادات المدرسية وتبني إستراتيجيات وأنماط قيادية تساهم في تحويل المدرسة من النمط القيادي التقليدي، إلى أنماط قيادية حديثة كالقيادة التشاركية، ومن الآثار الدالة على ذلك منح قادة المدارس صلاحيات وحرية لأداء أعمالهم وإظهار قدراتهم والثقة بهم، كما أنشأت الوزارة برنامج نور الإلكتروني



لمساعدة القادة في إنجاز أعمالهم بطرق صحيحة وفي أقل وقت ممكن، كذلك فأغلب برامج التنمية المهنية الحالية موجهة لقادة المدارس وتهدف إلى تطوير أنماط الإدارة، ويمكن القول أن هذا التوجه في مجمله يعزز الأبعاد الأربعة المكونة للقيادة التشاركية لدى قادة المدارس والممثلة في " المشاركة في اتخاذ القرار ، وتفويض السلطة ، وتفعيل العلاقات الإنسانية، والاتصال وبناء المعلومات "، الأمر الذي أدى إلى رفع مستوى ممارسة قادة الدارس لنمط الإدارة التشاركية ميدانياً.

وربما يفسر حصول بعد (تفعيل العلاقات الإنسانية) على الترتيب الأول إلى إرتفاع مستوى بعض الظواهر الإيجابية المتعلقة بالعمل الجماعي داخل مجتمع المدرسي ومنها قدرة مديري المدارس على إدارة الصراعات الإدارية والشخصية بصورة متزنة وبمرونة وفاعلية مما أدى إلى إنخفاض مستوى الصراعات وارتفاع مستوى العلاقات الودية والإنسانية في مجتمع المدرسة، علاوة على تعزيز إدارة المدرسة للنظرة الحيادية للمعلمين تجاه القرارات الإدارية ورفع مستوى إدارتهم لأهمية القرار لتحسين مسار العمل، كما أن بعض القادة لديهم القدرة على التواصل مع المعلمين بشكل جيد وتعزيز شعورهم بقيمة أدائهم لمهامهم ويحسنون إظهار الإهتمام الشخصي بكل فرد من منسوبي المدرسة ، مما يجعل ترتيب تفعيل العلاقات الإنسانية لديهم يأتي في أولويات العمل لديهم.

وربما يفسر حصول بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) على الترتيب الأخير إلى أن عملية التطوير والتحسين في الواقع التربوي الذي تحرص الوزارة على تفعيله وتحقيق أعلى مستوى للأداء من خلاله، مازال في الطور الإنتقالي ولم تكتمل كافة مقوماته بعد، لذلك فإن سرعة إيقاع العمل وزيادة أعبائه على إدارة المدرسة والتطوير المستمر للقواعد التنظيمية يجعل مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار أمراً غير يسير مما يجعل قادة المدارس يفردون باتخاذ معظم القرارات.

وتتفق نتيجة هذا البعد القائلة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة جاءت بدرجة ممارسة (كبيرة) مع نتيجة دراسة العسكر (٢٠١٤) حيث جاءت الموافقة على غالبية أبعاد المحور الخاص بالقيادة التشاركية إما بدرجة كبيرة جداً أو كبيرة، كما اتفقت مع نتائج دراسة عواد (٢٠١٢) تبين إن درجة ممارسة القيادة التشاركية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات عالية، كما اتفقت مع نتائج دراسة الشريقي والنتح (٢٠١٠) والقائلة بأن درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين الخاصة القيادة التشاركية بشكل عام كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

كما اختلفت نتائج الدراسة القائلة أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة جاءت بدرجة ممارسة (كبيرة) مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٢) والتي خلصت الدراسة إلى أن ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة المخواة القيادة التشاركية من وجهة نظرهم كانت بدرجة منخفضة.

## إجابة السؤال الثاني:

"ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس بمحافظة تربة ؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الثاني: (الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة)، والتي حددها الباحث في بعدين، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (٤) التالي:

## جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول أبعاد المحور الثاني (الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة) مرتبة تنازلياً

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	مستوى الروح المعنوية
١	البعد الذاتي	٤.١٣	٠.٨٣٩	١	كبيرة
٢	البعد الإداري	٤.٠٢	٠.٨٣٢	٢	كبيرة
	المجموع الكلي للمحور الثاني	٤.٠٧	٠.٨٣٥	-	كبيرة

يتبين من جدول (٤) أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة جاء بدرجة (كبيرة) من وجهة نظرهم، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي للمحور الأول (٤.٠٧)، بانحراف معياري قدره (٠.٨٣٥)، وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للبعدين التي يتكون منها هذا المحور بين (٠.٨٣٢-٠.٨٣٩)، وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول الروح المعنوية لديهم والمحددة بالمحور الثاني في الاستبانة.

كما يتبين من الجدول (٤-٦) أن (البعد الذاتي) كأحد أبعاد الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة جاء في الترتيب الأول من وجهة نظرهم، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي (٤.١٣)، يليه في الترتيب الثاني (البعد الإداري) بمتوسط حسابي (٤.٠٢)، وجميعها بدرجة تحقق (كبيرة).

ويعزو الباحث السبب في مجيء (البعد الذاتي) في الترتيب الأول إلى الجهود التي تبذلها الوزارة لإبراز أهمية المعلم في العملية التعليمية والتربوية والتي يوليها قادة المدارس بالغ الاهتمام من خلال ممارساتهم المختلفة مع المعلمين وبرايمهم لأهمية دوره وتقديرهم لذلك الدور، كما أن برامج التنمية المهنية للمعلمين رفعت من مستوى إدراكهم لأهمية أدوارهم في الإعداد العلمي والتربوي لمنسوبي المدرسة من الطلاب، مما زاد من ولائهم وانتمائهم للمهنة وجعلهم يدركون أن ما يقومون به من جهد يومي له ثمار علمية وتربوية متجددة مما زاد من إقبالهم على ممارسة المهنة وزيادة حماسهم.

كما يرى الباحث أن حصول (البعد الإداري) على الترتيب الأخير في تحديد مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية، راجع إلى أن ممارسات قادة المدارس المعززة للبعد الإداري داخل بعض المدارس لم يصل إلى المستوى المطلوب، نظرا لزيادة ضغوط العمل على قائد المدرسة وكذلك على منسوبي المدرسة وعلى رأسهم المعلم، مما يجعل العوامل الإدارية يشوب تحقيقها العديد من أوجه القصور.

ولمزيد من التفصيل، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث من معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول مستوى الروح المعنوية لديهم لكل بعد من أبعاد المحور الثاني كما تبينه نتائج الجداول التالية:

### إجابة السؤال الثالث:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين على المحور الأول (القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين) والمحور الثاني (الروح المعنوية لدى المعلمين)، وجاءت النتائج كالتالي:

### جدول (٥)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة والروح المعنوية لدى المعلمين

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية لدى قادة المدارس	٣.٨٨	٠.٨٧٦	٠.٤٠	**٠.٠٠٠
الروح المعنوية لدى المعلمين	٤.٠٧	٠.٨٣٥		

\*\* دال احصائيا عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $r = 0.40$ ) وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة والروح المعنوية لدى المعلمين ، وهذا يعني أنه كلما زادت ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين زاد معها مستوى الروح المعنوية ، والقيادة التشاركية عامل حاسم وجوهري في تحقيق أبعاد الروح المعنوية ، ويمكن القول أن تحسن ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين يسهم كعامل مؤثر في زيادة انهماك المعلم بوظيفته وحماسه في أداء المهام المكلف بها وتفانيه في تأدية مسؤولياته.

هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين؟

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بن درجات استجابات المعلمين من أفراد عينة البحث على الأبعاد الداخلية لكل من المحور الأول (القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين) والمحور الثاني (الروح المعنوية لدى المعلمين)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج:

### جدول (٦)

مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين والروح المعنوية لدى المعلمين

المجموع الكلي للمحور الأول	أبعاد الروح المعنوية		الأبعاد	
	(٢) البعد الإداري	(١) البعد الذاتي		
**٠.٣٤	**٠.٣٠	**٠.٤٣	(١) المشاركة في اتخاذ القرار	أبعاد القيادة التشاركية
**٠.٣٤٠	**٠.٣١	**٠.٤٤	(٢) تفويض السلطة	
**٠.٤٠	**٠.٣٧	**٠.٤٦	(٣) الاتصال وبناء المعلومات	
**٠.٤٤	**٠.٣٧	**٠.٤٨	(٤) تفعيل العلاقات الإنسانية	
**٠.٤٠	**٠.٣٦	**٠.٤٧	المجموع الكلي للمحور الثاني	

\*\* دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١)

ينتضح من الجدول الآتي:

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين أبعاد المحور الأول (القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين) وبغدي المحور الثاني (الروح المعنوية لدى المعلمين) وهي (البعد الذاتي ، والبعد الإداري)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠.٣٠ - ٠.٤٨).
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة (ضعيفة) ذات دلالة إحصائية عند (٠.٠١) بين أبعاد المحور الأول (القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين) والبعد الثالث (الانهماك) للمحور الثاني (الروح المعنوية لدى المعلمين)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين (٠.١٣ - ٠.٢٧).

وهذا يعني أن كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين مع علاقة طردية ذات دلالة مع كل بعد من أبعاد الروح المعنوية لدى المعلمين ، فكل بعد من أبعاد القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية) يؤثر على بعدي الروح المعنوية (البعد الذاتي ، والبعد الإداري) بقدر متوسط، وعلى بعد الانهماك بقدر ضعيف.

### ملخص عام للنتائج :

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة على التساؤلات وتحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد جاءت النتائج كما يلي :

١. بالنسبة لنتائج: درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين:

- تبين أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة تربة جاءت بدرجة ممارسة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين بمتوسط حسابي ( ٣.٨٨ ) وانحراف معياري (٠.٨٦٧)، أما على مستوى أبعاد المحور الأول تبين أن بعد (تفعيل العلاقات الإنسانية) كأحد أبعاد القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية جاء في الترتيب الأول من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة تربة بمتوسط حسابي (٤.٢١) وانحراف معياري (٠.٨٤٠)، ويليه في الترتيب الثاني بعد (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٨٧١)، ويليه في الترتيب الثالث بعد (الاتصال وبناء المعلومات) بمتوسط حسابي (٣.٦٥) وانحراف معياري (٠.٨٦٩)، أما بعد (المشاركة في اتخاذ القرار) كأحد أبعاد القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين جاء في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣.٦٢) وانحراف معياري (٠.٨٩١)، وجميعهم بدرجة ممارسة (كبيرة).

٢. بالنسبة إلى : الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة  $\leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، المرحلة التعليمية، عدد المعلمين، موقع المدرسة)

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية لجميع أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية) تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية لجميع أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية) تعزى إلى اختلاف موقع المدرسة.
- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف موقع المدرسة.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية لكل من أبعادها التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية في بعد (الاتصال وبناء المعلومات) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية في أبعادها التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، تفعيل العلاقات الإنسانية) تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم، وكانت اتجاه تلك الفروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل استجابات كلا من المعلمين أصحاب الخبرة في التعليم (أقل من ٥ سنوات) و (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية لكل من أبعادها التالية: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية) والتي تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف عدد المعلمين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية لجميع أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، الاتصال وبناء المعلومات، تفعيل العلاقات الإنسانية).

٣. بالنسبة إلى مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس بمحافظة تربة:

- تبين أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بالمدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة جاء بدرجة (كبيرة) من وجهة نظرهم، كما تبين أن (البعد الذاتي) كأحد أبعاد الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة جاء في الترتيب الأول من وجهة نظرهم بمتوسط حسابي (٤.١٣) وانحراف معياري (٠.٨٣٩)، ويليه في الترتيب الثاني (البعد الإداري) بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (٠.٨٣٢)، وجميعها بدرجة تحقق (كبيرة).

٤. بالنسبة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم والتي تعزى لاختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، المرحلة التعليمية، عدد المعلمين، موقع المدرسة)

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم لجميع أبعاد الروح المعنوية (البعد الذاتي، البعد الإداري) والتي تعزى إلى اختلاف المؤهل العلمي.

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف موقع المدرسة.

- تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم لجميع أبعاد الروح المعنوية (البعد الذاتي، البعد الإداري) والتي تعزى إلى اختلاف موقع المدرسة.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم لكل من أبعاده: (البعد الذاتي، البعد الإداري) والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم في بعد (البعد الذاتي) والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم، وكانت اتجاه تلك الفروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل استجابات كلا من المعلمين أصحاب الخبرة في التعليم (أقل من ١٠ سنوات) و (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم في بعد (البعد الإداري) والتي تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة في التعليم، وكانت اتجاه تلك الفروق لصالح استجابات المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) مقابل استجابات المعلمين أصحاب الخبرة في التعليم (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية في التعليم.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لمستوى الروح المعنوية لديهم لكل من أبعاده: (البعد الذاتي ، البعد الإداري) والتي تعزى إلى اختلاف المرحلة التعليمية في التعليم.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية إجمالاً والتي تعزى إلى اختلاف عدد المعلمين.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة حول تقديرهم لدرجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بنين للقيادة التشاركية لجميع أبعاد الروح المعنوية (البعد الذاتي، البعد الإداري) تعزى إلى اختلاف عدد المعلمين.
٥. بالنسبة إلى : وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة قادة المدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين:
- تبين وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين بمحافظة تربة والروح المعنوية لدى المعلمين.
- تبين وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى بين أبعاد المحور الأول (القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الحكومية بنين) وبعدي المحور الثاني (الروح المعنوية لدى المعلمين) وهي (البعد الذاتي ، والبعد الإداري).



## توصيات الدراسة:

في ضوء أدبيات البحث ونتائج الميدانية وخبرة الباحث بالميدان ، يمكن وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات حول درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين ، والتي يأمل الباحث من خلالها أن تسهم في تفعيل تلك الممارسات ورفع مستوى الروح المعنوية، وهذه التوصيات هي:

- التأكيد على أهمية تعزيز ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية.
- التأكيد على أهمية تعزيز مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بمدارس التعليم العام.
- التأكيد على أهمية دور قادة المدارس .
- الحرص على مشاركة المعلمين لقادة المدارس في اتخاذ القرار .
- إيجاد آليات لتفعيل التغذية الراجعة عن أداء المعلمين الذين تم تفويضهم.
- لفت نظر قادة المدارس على أن يحرصوا على تلقي ردود أفعال الموظفين حول تعليماتهم وقراراتهم.
- لفت نظر قادة المدارس على أن يحرصوا على مشاركة المعلمين في تطوير علاقات المجتمع المحلي مع المدرسة .

## مقترحات الدراسة :

- ١/ تطبيق أداء الدراسة على مجتمعات أخرى غير محافظة تربة ، والكشف عن الفروق بين متوسطات مستويات الروح المعنوية والقيادة التشاركية وفقا لمتغيرات أخرى غير التي تناولتها الدراسة .
- ٢/ إجراء دراسات أخرى مماثلة على مدارس البنات ، وبيئات مختلفة ، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية .

## قائمة المراجع

## اولا المراجع العربية :

- ابراهيم، احمد ابراهيم و محمود، احمد ، اشرف .(٢٠١٣). دور قائد المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في تنمية الإبداع لدى العاملين في ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس* (ASEP) ٢٠ (٣٤).
- بومنقار، مراد؛ بوعطيط، فايزة(٢٠١٥). دور القيم الشخصية في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد - دراسة نظرية تشخيصية. *مجلة دراسات وأبحاث - جامعة الجلفة* (٢١) : الجزائر. ص ٤٩٤-٥٠٤ .
- الحري،قاسم بن عائل(٢٠٠٨)، *القيادة التربوية الحديثة*، الجنادرية للنشر،الأردن.
- الحري، قاسم عايل (٢٠٠٧) التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التشاركية ،*مجلة دراسات في التعليم الجامعي* (١٥) جامعة جازان،
- الحري، رافدة (٢٠٠٨). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. عمان: دار المناهج.
- دعجم، سعيد بن مفلح ،(٢٠١٠)،إدارة الوقت لدى قائدي المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بمؤشرات الإنتاجية، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز.
- دهيش، خالد؛ والشلاش، عبدالرحمن؛ ورضوان، سامي. (٢٠٠٩).*الإدارة والتخطيط التربوي*. (ط٣) الرياض: مكتبة الرشد.
- الرشايدة، نايل سالم، و محمد أمين حامد القضاة (٢٠١٣). مدى تطبيق قائدي المدارس الثانوية في محافظة الكرك لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق المنظور الإسلامي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية -البحرين*، ١٤(٢) ، ص١٩٧-٢٢٦ .
- الزهراني، محمد بن عبدالله بن سعيد.(٢٠٠٦م). *سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة "وجهة نظر قائدي ومعلمي تلك المدارس*. رسالة ماجستير. قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية. جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية
- الصريرة، حسين يوسف.(٢٠١٢). درجة ممارسة قائدي المدارس الثانوية : القيادة التحولية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية. *دراسات*، (١٩): الجزائر.

- العجمي ، ناصر محمد(٢٠١٠): درجة تطبيق قائدي المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية لدى المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية ، عمان .
- العسكر، شيخة بنت راشد (٢٠١٤) القيادة التشاركية والتعاملية لدى قائدات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية على مدينة الرياض .مجلة العلوم التربوية:٢٢(٤) ، ص٧٥ - ص١١١ .
- عسكر، عبد العزيز محمد (٢٠١٢) : القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى قائدي المدارس الحكومية بمحافظات غزة لدى المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
- غربية،رمضانفهم(٢٠٠٨) القيادة الاستراتيجية مدخل إسلامي مقارن، مكتبة الشقري، الرياض.
- غزواني، محمد حسن مفرح،(٢٠١٤)، مضيعات الوقت المدرسي لدى قائدي مدارس التعليم العام في محافظة صيبا وكيفية الحد منها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- القيسي، هناء محمود، (٢٠١٠)، الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن. (١) .
- كنعان، رؤيا محمود محمد.(٢٠١٤).درجة توفر سمات القيادة التحولية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالإنتماء المهني لمعلمين لدى المعلمين في محافظات شمال فلسطين، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية لدراسات العليا ، جامعة النجاح ، فلسطين.
- محمد، أشرف السعيد أحمد. (٢٠١١). مدارس التعليم الأساسي كمنظمات متعلمة - دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر.٧(٤١١) ، ص١٧٩-ص١٩١ .
- مسعود، مؤيد أحمد. (٢٠١٢) درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر قائدي المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.
- المطرفي، ذياب . (١٤٣٣هـ) فاعلية أساليب الاتصال الإداري ومعوقاتها لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة لدى المعلمين.رسالة ماجستير. كلية التربية، جامعة أم القرى:مكة المكرمة.
- المنطاوي، إيمان.(٢٠٠٧). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام . رسالة ماجستير غير منشورة .قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة طنطا : مصر.

---

ثانيا المراجع الأجنبية:

Aydın Balyer (2012) Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions *International Online Journal of Educational Sciences*, 2012, 4 (3), 581-591

DAVID SAXE (2011) The relationship between transformational leadership And the emotional and social competence of school leader,

Fli, F. & Abdul Majeed, A. (2005). *Organizational behavior in the management of educational institutions*. Amman, Jordan: Dar almasirah.