

(لاستعمال هيئة التحرير) تاريخ الإرسال (2023-06-22)، تاريخ قبول النشر (2023-08-11)

ونام عوض يعقوبي - مصالحة
Weaam Awad Yaacoubi Massalha

اسم الباحث الأول باللغتين العربية والإنجليزية:

اسم الباحث الثاني باللغتين العربية والإنجليزية:

اسم الباحث الثالث باللغتين العربية والإنجليزية:

جامعة النجاح الوطنية - نابلس

¹ اسم الجامعة والبلد (لأول)

² اسم الجامعة والبلد (لثاني)

³ اسم الجامعة والبلد (لثالث)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

wmassalha@gmail.com

لاستعمال هيئة التحرير: Doi

الابداع في ممارسة الأنماط الإدارية القيادية لدى مدراء المدارس الأساسية وعلاقتها باستدامة الروح المعنوية لدى المعلمين في مديريات محافظة نابلس

هدفت الدراسة إلى التعرف على الابداع في الأنماط الإدارية القيادية لدى مدراء المدارس الأساسية وعلاقتها باستدامة الروح المعنوية لدى المعلمين في مديريات محافظة نابلس، حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تصميم الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من (25) فقرة توزعت على محورين؛ محور الابداع في الأنماط الإدارية القيادية واشتمل على (14) فقرة، ومحور استدامة الروح المعنوية اشتمل على (10) فقرات، وقد طبقت الأداة على مجتمع المعلمين في محافظة نابلس، من خلال اختيار عينة عشوائية بلغت (235) معلماً ومعلمة، خلال العام الجامعي (2023-2024)، وبعد جمع الاستبانات ثم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية للإبداع في الأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الأساسية جاءت بدرجة متدنية إلى كبيرة، حيث جاء النمط الديمقراطي بدرجة (كبيرة)، تلاه النمط الأوتوقراطي بدرجة (متوسطة)، وجاء النمط التسببي بدرجة (متدنية). كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسات مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس لرفع واستدامة الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة)، وأظهرت النتائج وجود فروق إحصائية دالة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز ممارسات استخدام نمط القيادة الديمقراطي في المدارس من أجل رفع الروح المعنوية واستدامتها لدى المعلمين وبالتالي تحقيق أهداف العملية.

كلمات مفتاحية: أنماط القيادة المدرسية، الابداع والاستدامة، الروح المعنوية للمعلمين، فلسطين

Title in English (Creativity in leadership administrative styles among basic school directors and its relationship to sustaining the morale of teachers in the directorates of the Nablus governorate)

Abstract:

The study aimed to explore the creativity in administrative leadership styles of primary school principals and its relationship with the sustainability of morale among teachers in the Nablus governorate. A questionnaire was used to collect data from 235 teachers during the academic year 2023-2024. The results showed that the prevailing leadership styles ranged from low to high, with the democratic style being the highest. The autocratic style was the most common, followed by the laissez-faire style. The study also found that the principals of basic education schools in Nablus governorate practiced democratic leadership to sustain and boost morale from the teachers' perspective. The study also found significant differences attributed to gender and years of experience. The study recommends enhancing democratic leadership practices to elevate and sustain morale among teachers, ultimately achieving educational goals.

Keywords: School leadership styles, creativity and sustainability, the morale of teachers, Palestine.

جسم البحث:

المقدمة:

تعد القيادة التربوية أحد أهم أركان المؤسسات التعليمية، سواء كانت عامة أو خاصة، حيث تتولى المسؤولية عن توجيه الأفراد في المؤسسة، سواء كانوا موظفين أو طلاب، وتتمثل دور القائد في إصدار التوجيهات والتأثير على الفريق، وتحفيزهم للعمل بجدية لتحقيق الأهداف التعليمية المحددة. إن القيادة تعتبر الرابط الحاكم بين الخطط والأهداف المستقبلية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة في تنمية الجوانب الإيجابية للمؤسسة التعليمية ومعالجة السلبيات، حيث تظهر أهمية القيادة في معالجة المشكلات التي قد تنشأ، وإذا حدثت مشكلة، يسعى القائد الحكيم في المؤسسة التعليمية لحلها بأقل الخسائر والجهد والوقت الممكنين. يقوم القائد بوضع خطط بديلة تتناسب مع الظروف والمواقف المختلفة التي قد تنشأ بشكل مفاجئ، ويتم استغلال المتغيرات المحيطة لصالح المؤسسة والعاملين فيها، وهذا يعكس إيجابياً على تطوير وتنمية الموظفين. يعتبر العنصر البشري المورد الأهم في المؤسسة، ويجب على القائد التربوي الناجح أن يهتم به وأن يقدم الدعم والحوافز للعاملين فيه، وأن يسعى لتطوير مهاراتهم وقدراتهم. (منصور، 2020).

عندما ينجح القائد الإداري في اختيار العاملين في المؤسسة التعليمية ويعمل على تنمية روح الفريق بينهم، فإن ذلك يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والحفاظ على النظام، ويضمن الامتثال للأوامر والتعليمات، والحفاظ على مستوى مرغوب من السلوك والأداء، تعتمد الروح المعنوية على عدة عناصر ترتبط بعملية التوظيف، مثل اختيار الأفراد الذين يتوافقون مع متطلبات الوظائف، وتقديم التدريب المناسب، وتوفير أجور عادلة، وفرص الترقية، وتقديم الخدمات الملائمة، يجب ملاحظة أن تندي الروح المعنوية يؤثر سلباً على أداء العاملين ويؤدي إلى نتائج غير مرغوبة ومخالفة للتوقعات الأصلية.

(حراشنة، 2011)

القائد التربوي (المدير) القادر على رفع روح المعنوية للمعلمين يكون أكثر قدرة على تعزيز مكانة المؤسسة التربوية ومواجهة التحديات والتغيرات التي تواجهها، حيث يساعد القائد في تنمية روح الإنجاز وتحسين الأداء من خلال التوجيه وإدارة السلوك البشري في المدرسة، ويعمل على تعزيز التعاون بين أفراد المدرسة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التعليمية، حيث تعتبر تنمية الروح المعنوية لفريق العمل من أهم مهام القائد التربوي، حيث تعد ركيزة أساسية للسلوك الفعال، ويتحمل القائد المسؤولية في حفز المعلمين في المؤسسة التعليمية بكفاءة وفعالية، وضمان ارتباط أهدافهم بأهداف العملية التعليمية، حيث تلعب القيادة والاتصال الدور الفعال في تحسين المناخ التنظيمي والسلوكي، وتعزيز التطورات العلاقات الداخلية في المؤسسة التعليمية وبناء الثقة المتبادلة بين الفريق وتعاونهم. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التواصل الشخصي والمباشر داخل الهيكل التنظيمي وتفويض بعض الصلاحيات والمسؤوليات، ودعم وتشجيع المعلمين أثناء عملية اتخاذ القرارات، ووجود قيادة عادلة ومتوازنة في رفع روح المعنوية للمعلمين بشكل كبير (رضوان، 2013).

ويعتبر الابداع والاستدامة أمرين حيويين في سياق التطوير التربوي والقيادي في المدارس الأساسية، وتحظى النماذج الإدارية القيادية المبتكرة والاستدامة بأهمية بالغة لتحسين أداء المدارس والتأثير بشكل إيجابي على الروح المعنوية للمعلمين، ويستهدف هذا البحث استكشاف الابداع في الأنماط الإدارية القيادية لدى مدراء المدارس الاساسية وعلاقتها باستدامة الروح المعنوية لدى المعلمين في مديريات محافظة نابلس من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

قد تكون هناك دراسات تحاول الربط بين الابداع في أنماط القيادة التربوية ومدى تأثيرها على استدامة الروح المعنوية لدى المعلمين في المؤسسة التربوية وغيرها من المتغيرات التي تتناول الجانب النفسي سواء للقائد أو للمرؤوسين وعلى الرغم من أهمية مدير المدرسة كقائد تربوي مبدع في مدرسته يجب أن تتوفر لديه الصفات والسمات التي تؤهله لان يرتقي بنفسه أولاً ثم مدرسته والعاملين فيها , ولان كثيراً من القادة والإداريين في مدارسنا لا يعرفون اثر الابداع الذي يعكسه النمط القيادي الذي يستخدمونه للتعامل مع مرؤوسيههم ومدى تأثيره على استدامة ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين أو العكس الأمر الذي قد يؤدي إلى حرمان المؤسسات التربوية التعليمية من الحصول على ولاء وانتماء المعلمين والأفراد العاملين فيها , وبما أن المدرسة هي الجهة المسؤولة عن تنمية وإعداد المديرين والمعلمين كقادة تربويين إلا انه قد نجد في بعض الأحيان إن المدير يفتقر لبعض الصفات الابداعية التي تجعله قائد قادر على التأثير بالمعلمين وقادر 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: ما أثر إبداع الأنماط الإدارية القيادية لدى مدرء المدارس الاساسية على استدامة الروح المعنوية لدى المعلمين في مديريات محافظة نابلس من وجهة نظرهم؟

أسئلة الدراسة :

1. ما أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس؟
2. ما دور مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس في استدامة ورفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الابداع في اختيار النمط الإداري القيادي واستدامة ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في محافظة نابلس؟

أهداف الدراسة:

1. معرفة النمط القيادي الإداري السائد لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس.
2. استكشاف دور مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس في استدامة ورفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين.
3. توضيح العلاقة بين الابداع في اختيار النمط الإداري القيادي لدى مدرء المدارس الأساسية في محافظة نابلس واستدامة الروح المعنوية لدى معلميهم.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث من خلال تأثير الابداع في النمط الإداري القيادي على استدامة ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وبالتالي زيادة الإداء وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، حيث تُعتبر استدامة الروح المعنوية للمعلمين عنصراً أساسياً في البيئة التعليمية، فهي تعكس حالة التحفيز والرغبة والتفاني 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 وعلاقته باستدامة الروح المعنوية لدى العاملين في المدارس الأساسية في محافظة نابلس.

فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة لفحص الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الابداع في الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها باستدامة ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في محافظة نابلس تبعاً لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الابداع في الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها باستدامة ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في محافظة نابلس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الابداع في الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها باستدامة ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في محافظة نابلس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصطلحات الدراسة:

النمط القيادي: هو سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية، وتعامله مع مرؤوسيه، وهو سلوك روتيني، يومي، ومتكرر، واعتيادي، بالنسبة للقائد التربوي، تتم ملاحظته من قبل المرؤوسين، والنمط القيادي عملية تتميز، بفاعلية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بأخر في موقف معين، وتتجسد هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين، وهناك أنماط قيادية كثيرة مختلفة يمارسها المدراء مع المرؤوسين كالنمط الاستبدادي، والديمقراطي، والمتسبب (السالم، 2015)

الابداع الإداري: القدرة على تطوير وتحسين العمليات والنهج الإدارية الحالية بطرق مبتكرة ومستدامة لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة التربوية (Amabile, T. M, 1988).

الإبداع الإداري إجرائياً: هو الابداع في تجاوز الحلول التقليدية والبحث عن طرق جديدة وفعالة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتعظيم النتائج المرجو

الابداع في النمط القيادي: وهو قدرة المدير على اختيار النمط الإداري الملائم لتحفيز وتشجيع المعلمين على المشاركة في عملية ابتكارية ودعم الأفكار الجديدة والتجارب التعليمية المبتكرة.

النمط القيادي للمدير إجرائياً: هو الاسلوب، والسلوك، والسمات، والمهارات، التي يستخدمها المدير بشكل متكرر، ومستمر، مع المعلمين في المدرسة، ليؤثر عليهم ويحثهم على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكل كفاءة وفاعلية.

استدامة الروح المعنوية: هي استمرار الجو العام الذي يسود المدارس، وقدرة الفريق على التكاتف والمثابرة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التعليمية (أبو العلا، 2013)

استدامة الروح المعنوية إجرائياً: هي استمرار حالة العاطفة والتفاؤل والمشاركة الإيجابية التي تميز نهجهم وتواصلهم مع الطلاب والبيئة التعليمية، وهي الطاقة الداخلية التي تحفز المعلمين على تقديم أفضل ما لديهم لصالح التعلم والنمو الشخصي للطلاب.

الإطار النظري

القيادة:

القائد يولد ولا يُصنع، ليس كل مدير قائداً، بل يُمكن أن يكون القائد أيضاً مديراً مبدعاً. هذا هو الرأي الذي يراه البعض بالنسبة للقيادة، بينما يُفترض البعض الآخر وجود ارتباط وثيق بين القيادة والأداء الفعال.

حيث أن القيادة هي عملية تتألف من أعمال ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة (المدرسة) وبالتالي تحقيق الهدف الأسمى، حيث يمكن النظر إليها على أنها عملية يمكن عن طريقها الحج مع بين الموارد المتاحة بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال أي بتحقيق ما يسمى بالكفاءة الاجتماعية (المطيري، 2017).

الأنماط القيادية:

النمط التسلطي (الديكتاتوري):

هو نمط القيادة التسلطية والاستبدادية، حيث يستخدم أساليب الفرض والإرغام والإرهاب والتخويف ولا يسمح بالنقاش أو أي محاولة للتفاهم، حيث يتميز يتميز هذا النمط بتوجيه عمل الآخرين من خلال إصدار الأوامر والتعليمات، والتدخل في تفاصيل العمل. يتم تركيز السلطة بشكل كبير في يد القائد، حيث يتخذ القرارات ويتحمل المسؤولية. يحدد القائد سياسة العمل وعلاقات العاملين ببعضهم وعلاقتهم بالعمل نفسه، ويكون موقف المعلمين هنا سلبياً نظراً لعدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، وعدم أهميتهم الكبيرة، وعدم وجود علاقات تعاونية قوية بين القائد والمعلمين، حيث أن القائد لا يفوض سلطاته للأفراد العاملين، وإذا فوض، فإنه يفوض الأمور غير المهمة. يستخدم القائد المتسلط وسائل التهديد والتخويف، ولا يهتم بنمو العاملين أو تقدمهم، أو بمشاعر الولاء والانتماء للمؤسسة وللقائد.

القائد المتسلط يستمد سلطته من القوانين واللوائح بدلاً من الاعتماد على التأثير وتغيير سلوك العاملين. هذه الأمور تؤدي إلى عدم رضا العاملين على المدى البعيد، وتضعف معنوياتهم وتقلل من كفاءتهم وإنتاجيتهم. هنا، يلتزم العاملون بسلوك معين لإرضاء القائد فقط، وعلى الرغم من أن القيادة التسلطية قد تؤدي إلى إنتاجية عالية، إلا أنها تسبب وجود علاقة تنافسية وروح معنوية منخفضة. وعلى الرغم من زيادة الإنتاج، يترتب على هذا النوع من القيادة آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، حيث يعتمد تماسك العمل في هذا النمط بشكل كبير على وجود القائد، وإذا غاب القائد، فإن العمل ينفرط ويتعطل (العزام، 2016).

القيادة التسببية:

في هذا النمط القيادي، يتجنب القائد دوره كقائد ويسمح للمرؤوسين بأن يتدبروا أمورهم بأنفسهم. يكون المرؤوسون هم من يضعون الأهداف والحلول ويتدبرون بأنفسهم على أساس الأداء، حيث يقتصر دور القائد في نهاية المطاف على تلبية احتياجات المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتساعدهم في أداء أعمالهم، وأن القيادة التسببية تهمل دور القائد وتتجاهل القيادة السلطوية، وهذا النوع من القيادة غير فعال ويؤدي إلى خسائر بسبب عدم ممارسة القائد لدوره في توجيه المرؤوسين. هذا يؤدي في النهاية إلى ظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنازعة، مما يؤدي إلى تشتت أهداف المؤسسة التربوية وضياعها. بالإضافة إلى ذلك، تنشأ تخبط وعشوائية في قرارات المؤسسة وتنفيذها لأعمالها، مما يؤثر سلباً على قوة المؤسسة ويدفع أعضائها لفقدان ثقتهم في أنفسهم والشعور بعدم الاستقرار والفشل في أداء المهام (سيف، 2018).

القيادة الديمقراطية:

يسعى القائد هنا إلى خلق بيئة تعزز أداء الأفراد في العمل بشكل ذاتي، دون اللجوء إلى القهر أو الإكراه أو التهديد، ويتحقق ذلك من خلال تطوير علاقات اجتماعية طيبة وتعاطفية، وتشجيع الأفراد على الاعتقاد بأهمية آرائهم وضرورة التعبير عنها. تتميز القيادة الديمقراطية بمنح الحرية للعاملين في ممارسة مهامهم، وتشجيع مناقشة المشكلات التي تواجههم بشكل جماعي، حيث تنشأ في هذا السياق روح المبادرة والابتكار والإبداع بين أعضاء الفريق، وينتج عن هذا النمط القيادي شعور بالرضا، حيث يشعر أعضاء الفريق بأنهم أعضاء نشطين في المجموعة وأنهم يساهمون في بناء أسس المؤسسة التربوية. بالإضافة إلى ذلك، يتميز العمل الفردي بالحماس والتوافق مع المصلحة العامة للمؤسسة التربوية، مما يعزز التعاون ويسهم في تحقيق الأهداف بشكل أكثر كفاءة وسرعة، وبهذا النمط القيادي، يهدف القائد إلى تعزيز العمل الجماعي، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحقيق الأهداف بشكل أكثر سلاسة وفاعلية (سيف، 2018).

الإبداع الإداري:

تختلف آراء المفكرين والباحثين حول مفهوم الإبداع، فهناك من يرى الإبداع على أنه القدرة على صناعة شيء جديد أو مبتكر بشكل تام وجعله واقعاً، بينما ينظر آخرون إلى العمليات، خاصة العمليات النفسية، التي تؤدي إلى ابتكار شيء جديد ذو قيمة عالية، وهناك فريق ثالث ينظر إلى الإبداع داخل حدود العمل الإبداعي نفسه، أو النتيجة النهائية التي تنشأ عن القدرة على الإبداع وعملية الإبداع التي تؤدي في النهاية إلى إتمام العمل الإبداعي وتحقيقه (الجمل، 2014). ويعرف القضاة (2014) الإبداع الإداري بأنه: " طرح أفكار وطرق جديدة وإحداث التغيير". أما Daft (2001) يرى بأن الإبداع يتمثل في : عملية تحويل وترجمة أفكار ابتكارية معينة، إلى خدمات وعمليات ذات فائدة وقيمة تربوية.

في حين هناك من يرى بأن الإبداع الإداري هو : مجموعة الممارسات التي يقوم بها قيادة وأفراد المؤسسة التربوية والمتعلقة بجوانب العملية الإدارية فيها من تخطيط وتنظيم واتصال وقيادة واتخاذ القرارات، بحيث يعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مميز (القضاة، 2014).

أهمية الإبداع الإداري في المدارس:

الإبداع الإداري يلعب دوراً حيوياً في رفع النمو المستدام لتحقيق أهداف العملية التعليمية وخلق جو ومناخ تنظيمي مميز المدارس، حيث يشجع الإبداع الإداري على تنمية بيئة تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي لدى المعلمين والإداريين، وهذا يساعد على التغيير وتحسين الممارسات التعليمية والإدارية بشكل مستمر ومستدام، كما ويشجع الإبداع الإداري على تطوير ثقافة مناقشة مفتوحة وتشجيع المشاركة الفعالة للمعلمين والإداريين، مما يساعد على بناء فريق قيادي متماسك ومتحمس (Hoskisson, R. E,) (2014).

العلاقة بين الأنماط القيادية التربوية والإبداع الإداري لاستدامة العملية التعليمية:

يعتبر نمط القيادة من العوامل الأساسية التي تؤثر على إبداع العاملين في المؤسسات التربوية. يتأثر هذا النمط بتأثير القائد المبدع، مما ينعكس بدوره على قدرات المعلمين في التفكير الإبداعي والابتكار، ويلعب المدراء القادة المبدعون دوراً حيوياً في

توجيه سلوك المعلمين من خلال السلطة الممنوحة لهم، فهم يتمتعون بسلطة منح الثواب والعقاب وتشجيع الإبداع والابتكار. ويفضل مركزهم القيادي وتفاعلهم المستمر مع مرؤوسيه، يتأثر سلوك المعلمين وتحقيقهم للأهداف المطلوبة. وبالتأكيد، يمكن للقادة المبدعين أن يساهموا في تطوير قدرات مرؤوسيهم الإبداعية من خلال تشجيعهم على حل المشكلات بشكل مبتكر وتقديم الحلول المبدعة. كما يمكنهم تحفيز المرؤوسين على الإبداع من خلال سلوك يعزز الدافعية للإبداع وتوفير المجال اللازم لتحقيق الأهداف الإبداعية أو المشاركة في وضعها، فالقائد الناجح لا يكتفي بأن يكون هو نموذجاً للتفكير المتجدد والإبداعي فحسب، بل يشجع التنافس بين المرؤوسين لتبادل الأفكار الإبداعية ويقدم الدعم المطلوب سواء من ناحية الموارد المادية أو الدعم النفسي. يمنح التقدير والتشجيع اللازم لأولئك الذين يطرحون أفكاراً إبداعية مفيدة.

تعد الإبداع وتشجيعه من أهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها ومنحها الأولوية الخاصة، فالإبداع يمثل مصدراً هاماً للميزة التنافسية للمؤسسات ويصبح جزءاً من استراتيجيتها كثير من المنظمات في القرن الحادي والعشرين. يعتبر القيادة الإدارية الناجحة داعماً أساسياً للإبداع، وعلى الرغم من أن العاملين قد يكون لديهم القدرة على الإبداع، فإنهم في كثير من الأوقات لا يتمكنون من تحقيق ذلك بسبب عدم وجود دور قيادي محفز لهم على التطوير والابتكار. إن الاختلافات بين المؤسسات في مدى تجديد وتطوير أنشطتها ترتبط بشكل أكبر بقيم وأسلوب القادة أكثر من أي عوامل تنظيمية أو هيكلية أخرى (الشحقاء، 2003).

الروح المعنوية:

تهدف الإدارة المدرسية إلى رفع معنويات المعلمين في المدرسة كهدف أساسي، حيث يعتبر هذا الأمر ضرورياً لضمان تحقيق النجاح في المؤسسة التربوية، وإن عدم تحقيق هذا الهدف قد يؤدي إلى تأثير سلبي على أداء المعلمين وظهور مشاعر التذمر بينهم، حيث أن الأساليب الإدارية الحديثة تركز على تنمية الروح المعنوية في السياق الناجح للمؤسسة، وذلك لأنها تسهم في تحسين التنسيق والتحكم والسيطرة في البيئة التعليمية.

ففي الماضي، كان الاهتمام الإداري مقتصرًا على توجيه العمل وتحقيق الإنتاجية دون الأخذ في الاعتبار مشاعر الأفراد. ومع ذلك، تغيرت هذه الممارسات بعد التجارب الشهيرة في مصانع هوثورن، حيث أصبحت الإدارة تُولي اهتمامًا متزايدًا لمشاعر واحتياجات الأفراد، فبدأ المدراء في إدراك أهمية فهم وجهات نظر الأفراد وتفاعلاتهم.

بناءً على ذلك، بدأت الإدارة في تطبيق برامج تهدف إلى استئثار وفهم مشاعر الأفراد وتفاعلاتهم السلبية، وتعزيز الروح العالية المعنوية بين العاملين في المؤسسة التربوية. ويمكن قياس الروح المعنوية بطرق مختلفة؛ فمن خلال المنظور الفردي، يُحدد مشاعر الفرد تجاه بيئته العملية ودرجة انسجامه معها. كما يمكن تحليل الروح المعنوية من المنظور الجماعي، حيث يركز التركيز على القيم الاجتماعية وكيفية تأثيرها على أفراد المجموعة، مع تعزيز الترابط والتشاركية في تحقيق أهداف الجماعة (أبو حجلة والحراشنة، 2013)

وتعرف الروح المعنوية على أنها: "مجموعة المشاعر الجماعية للأفراد العاملين في منظمة ما تجاه الظروف والعوامل البيئية المحيطة بهم، التي ترتبط بتصوراتهم للبناء الإنساني في المنظمة وفق حاجاتهم الذاتية" (الكيلاني ومقابلة، 2014).

كما ويعرفها أبو سمرة والطيطي (2010) على أنها: درجة شعور المعلمين بالرضا والقناعة تجاه عملهم وعلاقتهم في البيئة المدرسية أمرًا مهمًا، فالشعور بالرضا والرغبة في التعاون والاحترام والتعامل الإيجابي مع زملائهم والإدارة، فإن ذلك يساهم في إنشاء مناخ مدرسي صحي وإيجابي يسهم في تحقيق الأهداف المدرسية بنجاح.

ويعرفها سميث (Smith, 2008) الرغبة في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف بأنها الاهتمام المهني والحماس الذي يظهره المعلم نحو تحقيق الأهداف العامة والخاصة، وتلك الأهداف تشمل جميع متطلبات عمله في مجال التدريس والتربية ورعاية المتعلمين. كما يصفها ماكينزي (Mackenzie, 2010) بأنها الرغبة في إنجاز العمل بأنها حالة نفسية وذهنية يشملها قالب من الاهتمام والتحمس، يحفز المعلم للعمل بأفضل صورة ممكنة. تُعد هذه الحالة نتيجة لتأثير عوامل داخلية وخارجية، بالإضافة إلى جانب روحي وفكري يتحدّد فيها تحفيز الفرد لتحقيق كل ما هو مطلوب منه.

خصائص وأهمية الروح المعنوية:

1. تولي الجماعة أهمية كبيرة للتماسك الداخلي، لا يقتصر ذلك على التكيف مع الضغوط الخارجية فحسب، بل يشمل أيضاً الحفاظ على التماسك داخل المجموعة.
 2. الجماعة تتميز بندرة حدوث الاحتكاكات والنزاعات الشخصية الداخلية التي تؤدي إلى الانقسام، حيث تسعى إلى حل المشاكل بشكل بناء وبدون تأثير سلبي على التعاون بين أفرادها.
 3. تظهر قدرة الجماعة على التكيف مع ظروف متنوعة دون أن يتأثر معنويات أفرادها، مما يضمن استمرارية التماسك حتى في ظروف صعبة.
 4. تتميز الجماعة بوجود اتجاهات إيجابية تجاه الأهداف والقيادة، حيث يكون أفراد المجموعة متحمسين ويرتبط أهدافهم الشخصية بأهداف المجموعة ككل (عبد السالم، 2015).
- وترى الباحثة استناداً إلى ما سبق ذكره، فإن النمط الإداري المناسب لمدير المدرسة يعزز التواصل مع المعلمين وتلبية احتياجاتهم ومعالجة الصعوبات التي قد تواجههم. يقوم المدير بإقامة اتصال مباشر ووثيق مع المعلمين، مما يعزز العلاقات بينهم ويساعد في فهم ميولهم وتوجهاتهم واحتياجاتهم.
- يشعر المعلمون بالأمان الوظيفي عندما يدركون أن النمط الإداري الجيد يعترف بجهودهم ويدرك التحديات التي يواجهونها ويسعى جاهداً لتذليلها، وباستخدام النمط الإداري الملائم، يمكن لمدير المدرسة أن يكون داعماً للمعلمين وملهماً لهم، ما يساهم في تحسين الأداء التعليمي وتعزيز البيئة الإيجابية داخل المدرسة، و يتمثل الهدف الأساسي النمط الإداري الجيد في تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المدرسة واحترام احتياجات وتطلعات المعلمين كأعضاء مهمين في الفريق التعليمي.

الدراسات السابقة:

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

أجرى حمد (Hamad, 2015) دراسة للتعرف على درجة توافر الصفات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية ودرجة دافعية الطلبة نحو التعلم، من وجهة نظر مديريهم في العاصمة عمان. تضمنت العينة (167) مديراً ومديرة في المناطق التعليمية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية نسبية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية موجبة ذات دلالة بين توافر الصفات القيادية لدى المعلمين

ودافعية الطلبة في المدارس الثانوية الحكومية. كما أظهرت النتائج أن درجة توافر الصفات القيادية لدى المعلمين ودرجة توافر الدافعية لدى الطلبة كانت متوسطة.

وركزت دراسة ريزي (Raizi, 2013) على تم إجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لموظفي مؤسسات التربية الرياضية في أصفهان. تضمنت العينة 125 موظفاً من مؤسسات التربية، واستُخدمَ في هذه الدراسة المنهج الارتباطي من خلال استبانة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين جميع أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات التربية الرياضية. وتبين أن النمط القيادي التحويلي أو التحفيزي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي وعناصره.

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

أجرى بيرسيكو (Persico , 2001)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد النمط القيادي الذي يتبعه مديرو المرحلة الثانوية، ودراسة وجود علاقة بين هذا النمط القيادي وممارسات التنمية المهنية لدى المعلمين. كما أهدافها تحديد تأثير بعض المتغيرات في أسلوب القيادة للمديرين، وأخيراً تقديم برنامج تدريبي للتنمية المهنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصمم أداة للدراسة. تكونت عينة الدراسة من (125) مديراً و (1001) معلم ومعلمة. توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن النمط التسلسلي هو الأكثر انتشاراً بين أنماط القيادة، ثم الديمقراطي وأخيراً التسيبي، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين السمات التحويلية في القيادة وبعض الممارسات الجيدة في مجال التنمية المهنية للمعلمين. كما أظهرت تأثير النمط القيادي على التطور الأكاديمي للمعلمين بشكل إيجابي.

التعقيب على الدراسات:

قامت الباحثة بجمع الدراسات المتعلقة بالموضوع الذي يرتبط مباشرةً بالدراسة الحالية، وحاولت تجميع الدراسات التي تتناسب مع هدف الدراسة الحالية والتي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين في المرحلة الابتدائية، للاستفادة القصوى من هذه الدراسات.

استفادت الباحثة من مقاييس هذه الدراسات والأدبيات التربوية للحصول على أكبر قدر من المعلومات المفيدة. ويميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة أنه تناول العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة والروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية.

على الرغم من التشابه مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، إلا أن الدراسة الحالية قد تميزت في هدفها ومجتمعها وعينتها ومكانها وزمانها في المجال التربوي والتعليمي. فقد اتجهت الدراسة الحالية نحو استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والروح المعنوية، وهو مجال بحث مميز لتحسين البيئة التعليمية والتربوية والتأثير بإيجابية على الأداء والتحفيز لدى المعلمين في المرحلة الابتدائية.

الطريقة والإجراءات:

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

منهج الدراسة

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

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الاساسية في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة نابلس والبالغ عددهم (600) معلماً ومعلمة حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، خلال العام الجامعي (2023-2024).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، خلال العام الدراسي (2023-2024) بما نسبته من مجتمع الدراسة، حيث اشتملت العينة على (235) مستجيباً، والجدول (1) يوضح الأعداد والنسب المئوية لمتغيرات عينة الدراسة.

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	100	42.5
	أنثى	135	57.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	211	89.7
	ماجستير فأعلى	24	10.3
سنوات الخبرة	1-10 سنوات	141	60
	11 سنة فما فوق	94	40

أداة الدراسة:

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

صدق أداة الدراسة:

أ. الصدق الظاهري:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة وذلك بعرضها على مجموعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم، وبناء على إجماع المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية، حيث تم تعديل واستبدال بعض الفقرات ليصبح عددها النهائي (25) فقرة توزعت على محورين؛ محور أنماط القيادة واشتمل على (14) فقرة توزعت على 3 مجالات، ومحور الروح المعنوي اشتمل على (10) فقرات. وبذلك أخرجت أداة الدراسة بصورتها النهائية.

أولاً: صدق البناء (المحتوى) لأداة الدراسة:

تم تطبيق الإستبانة على عينة استطلاعية قوامها (25) معلماً من مجتمع الدراسة، وتم استبعادهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الأداة والمجالات التي تنتمي إليها، حيث تبين أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة، حيث جاءت الارتباطات بين فقرات الأداة ومجالات الدراسة وبين فقرات المجالات والأداة الكلية أكبر من (0.20)، وهي ملائمة لأغراض لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

ثانياً: ثبات أداة المقياس:

قامت الباحثة بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات أداة المقياس، والجدول رقم (1) يبين ذلك.

القياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة
الروح المعنوية	0.91	0.93
النمط الديمقراطي	0.89	0.91
النمط الأوتوقراطي	0.87	0.89
النمط التسبيبي	0.85	0.87

بينت النتائج في الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون بين درجات المفوضين على الأداة في مرتي التطبيق تراوح ما بين (0.87-0.93)، أما معامل ثبات الاتساق الداخلي " كرونباخ ألفا" فقد تراوح بين (0.85-0.91) ويلاحظ أنها ذات معامل ثبات مرتفع، وعليه اعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة وتحقيق غرضها والوثوق بنتائجها.

مفتاح تصحيح المقياس:

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي 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 مدرء المدارس الاساسية وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة نابلس ، بناء على المتوسطات الحسابية:

جدول (2): مفتاح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
متدنية جدا	1.80 – 1.00
متدنية	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 واستدامة الروح المعنوية.

عرض النتائج

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن النمط الإداري القيادي لدى مدراء المدارس الأساسية وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة نابلس، لتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها وفق تسلسلها، وفيما يلي عرض لذلك:

نتائج السؤال الأول: الذي نص على: "ما أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس؟"

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

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

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	المجال الأول: النمط الديمقراطي	3.57	0.75	1	كبيرة
2	المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي	3.03	1.03	2	متوسطة
3	المجال الثالث: النمط التسيبي	2.26	0.52	3	متدنية

يلاحظ من جدول (3) أن المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متدنية إلى كبيرة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يستخدمون النمط الديموقراطي أكثر من بقية الأنماط، حيث يمتلك مديري المدارس الكفايات المهنية والشخصية والمهارات القيادية الايجابية التي

تساعدهم على تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية في المدرسة ويتجنبون استخدام الأنماط القيادية الأوتوقراطية والتسببية لما لها من انعكاس سلبي على تحقيق الأهداف التعليمية في المدرسة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين وفيما يلي عرض لذلك:
الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول: النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
كبيرة	1	0.92	3.79	ينمي القائد التربوي روح المبادرة والابتكار والاحترام المتبادل لدى المعلمين ويشعرهم بأنهم مستقلون ولهم حرية الرأي والتعبير
كبيرة	4	1.02	3.64	يفوض جزءاً من صلاحياته للمعلمين لضمان تحقيق الأهداف المستقبلية ويقدم الإرشادات اللازمة
كبيرة	3	0.98	3.50	يعمل على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى اللامركزية في ذلك ويدعم القرارات غير الروتينية
متوسطة	2	1.20	3.35	يحرص القائد التربوي على إيجاد شعور الرضا ويسعى جاهداً لتلبية رغباتهم للمعلمين ويقوي الروح الجماعية
كبيرة		0.75	3.57	المجال الأول: النمط الديمقراطي

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

المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي

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

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

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

المجال الثالث: النمط التسبيبي

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

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
يتوسع المدير بتفويض الصلاحيات للمعلمين وحرية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات ليتدبروا أمورهم بنفسهم	2.47	0.75	1	متدنية
يعتمد على المشرفين التربويين عند عملية تقييم المعلم	2.27	0.85	2	متدنية
انعدام التعاون بين المعلمين والقائد لأنه سلبي بتصرفاته	2.22	0.77	3	متدنية
المماطلة في اتخاذ القرارات	2.19	0.77	4	متدنية
يؤدي أسلوب القائد المتسبب إلى التفكك وعدم الترابط وعدم وضوح الأهداف وإشاعة روحاً لاستهتار والإهمال	2.17	0.86	5	متدنية
المجال الثالث: النمط التسبيبي	2.26	0.52		متدنية

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

نتائج السؤال الثاني: الذي نص على: "ما دور مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس في استدامة ورفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات درجة دور مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس في استدامة ورفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، وكل مجال من مجالاتها، ويبين جدول (7) ذلك:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات دور مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس في استدامة ورفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين وكل مجال من مجالاتها مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
الروح المعنوية	3.13	0.79	متوسطة

يلاحظ من جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لدور مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس في استدامة ورفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى المناخ القائم في المدرسة الذي يشجع على زيادة التواصل الاجتماعي بين العاملين، حيث تضم المدرسة المعلمين المؤهلين والمدرسين والذين لديهم دافعية للعمل، ويحملون رسالة مهمة من أجل وضع الطلبة على شرفات المستقبل، فيعملون على غرس القيم وتشجع الطلبة حتى يكونوا مندفعين نحو المستقبل، وتتميزهم فكراً واجتماعياً وتغييرهم نحو الأفضل من خلال تشجيعهم على المشاركة الاجتماعية ورفع روح المعنوية لديهم تجاه التعليم والمجتمع والوطن. كما ترى الباحثة أيضاً إلى أن الأنماط القيادية المدرسة يؤثر إيجاباً على الروح المعنوية للمعلمين وارتفاع المظاهر الايجابية للروح المعنوية لديهم، وانخفاض الروح السلبية للروح المعنوية لديهم.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات دور مديري المدارس الأساسية في محافظة نابلس في استدامة ورفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين وفيما يلي عرض لذلك:

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

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
الأعضاء داخل المؤسسة التربوية متعاونين متماسكين يعملون بروح الفريق من تلقاء أنفسهم	3.48	1.05	1	كبيرة
الأهداف مشتركة بين المعلمين والمؤسسة التربوية إلى جانب الاتفاق على آلية تحقيقها	3.34	0.93	2	متوسطة
الأمان والاستقرار الوظيفي وصراعات وخلافات اقل	3.27	1.16	3	متوسطة
لديه خبرة واسعة وقاعدة معرفية استفيد منها في مجال عملي	3.24	1.09	1	متوسطة
الشعور بالعدل والمساواة بتعامل مديري بين جميع المعلمين في المدرسة	3.18	1.09	2	متوسطة
يتقبل الاقتراحات والنقد وأجد تجاوبا من قبله والعلاقة فيما بيننا ودية	3.12	1.21	3	متوسطة
توفر المؤسسة فرص التدريب للمعلمين لمواكبة كل ما هو جديد في الإدارة التربوية	3.08	1.23	4	متوسطة
يعقد اجتماعات يومية مصغرة للتحدث عن الخطط والإجراءات لتطوير المؤسسة التربوية ولكسر الملل ولتخفيف ضغوطات العمل	2.93	1.36	4	متوسطة

متوسطة	5	1.23	2.92	تحرص المؤسسة التربوية على تقديم الحوافز والعلاوات والترقيات لمن يستحقها في الوقت المحدد وتقدر جهود المعلم وحاجياته وطلباته
متوسطة	5	1.33	2.81	يقدم كتابات الشكر للمعلمين ويسعى لحصول المعلم على الترقية المناسبة اعترافاً منه بجهودهم المبذولة
متوسطة		0.79	3.13	الروح المعنوية

يلاحظ من جدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات الروح المعنوية تراوحت بين (2.81) و (3.48) بدرجة (متوسطة). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الاعباء الكبيرة للإدارة المدرسية التي تجعلهم يركزون على الأمور الإدارية أكبر من الأمور الفنية. في حين جاءت الفقرة التي نصت على " يقدم كتابات الشكر للمعلمين ويسعى لحصول المعلم على الترقية المناسبة اعترافاً منه بجهودهم المبذولة. " في المرتبة الأخيرة، وبدرجة (متوسطة). ويمكن عزو هذه النتيجة المتوسطة إلى ضعف الإمكانيات المادية، وضعف الحوافز المقدمة في المدرسة مما ينعكس إلى حد ما سلباً على روحهم المعنوية.

نتائج السؤال الثالث الذي نص على: " هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط الإداري القيادي الإبداعي واستدامة رفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في محافظة نابلس؟"

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

جدول (9): معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين الأنماط القيادية واستدامة رفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الأساسية في محافظة نابلس

المجالات	الارتباط	الروح المعنوية
المجال الأول: النمط الديمقراطي	ارتباط بيرسون ر	0.347
	مستوى الدلالة	0.000
	العدد	235
المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي	ارتباط بيرسون ر	-0.061
	مستوى الدلالة	0.288
	العدد	235
المجال الثالث: النمط التسبيبي	ارتباط بيرسون ر	0.086
	مستوى الدلالة	0.133
	العدد	235

أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الديمقراطي واستدامة رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط، أي أنه بزيادة النمط الديمقراطي المستخدم في المدرسة فإن الروح المعنوية سوف تزداد. حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النمط الديمقراطي يشجع المعلمين على قبول المقترحات التي يجمع عليها جميع المعلمين في المدرسة، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات وصنع القرارات المدرسية

واستخدام النمط الديمقراطي يمكن أن يزيد من مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وبالتالي يؤثر إيجاباً على تحقيق أهداف العملية التعليمية التعلمية في المدرسة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة سالبة غير دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط الأوتوقراطي واستدامة رفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الأساسية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أسلوب التخويف والفرض والعقاب والانفراد في القرارات المدرسية يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية في المدرسة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة ضعيفة غير دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة بين النمط التسيبي واستدامة رفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة الأساسية، حيث بلغ معامل الارتباط. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النمط التسيبي يحد من مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وجدية اتخاذ القرارات المدرسية وبالتالي يمكن أن يؤثر على استدامة رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة.

ثانياً: نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الابداع في الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها باستدامة ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في محافظة نابلس تبعاً لمتغير الجنس. وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لمحاو الدراسة بناءً على إجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات المحور، كما في الجدول (10):

الجدول (10): نتائج اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في مستوى كل من محاور الدراسة ودرجتها الكلية، من وجهة نظر المبحوثين تعزم لمتغير الجنس.

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
الأنماط الإدارية الإبداعية	ذكر	100	4.0150	0.42091	2.774	233	0.009
	أنثى	135	3.7810	0.38961			
استدامة الروح المعنوية	ذكر	100	3.6849	0.69238	0.668	233	0.401
	أنثى	135	3.6090	0.39728			

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير النمط الإداري على استدام ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في مدارس مديريات محافظة نابلس تعزى لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الأنماط الإدارية الإبداعية للذكور هو (4.01) وللإناث (3.78) والقيمة الاحتمالية 0.009، مما يدل على وجود فروق في التقييم لصالح الذكور، وكان مستوى استدام الروح المعنوية هو (3.68) للذكور و(3.60) للإناث، والقيمة الاحتمالية (0.401) مما يدل على عدم وجود فروق في مستوى استدامة الروح المعنوية لكلا الجنسين.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الابداع في الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها باستدامة ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في محافظة نابلس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لمحاوَر الدراسة بناءً على إجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات المحور، كما في الجدول (11):

الجدول (11): نتائج اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في مستوى كل من محاور الدراسة ودرجتها الكلية، من وجهة نظر المبحوثين تعزم لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
الأنماط الإدارية الإبداعية	بكالوريوس فأقل	211	3.9521	0.32875	2.291	233	0.041
	ماجستير فأعلى	24	3.9761	0.45391			
استدامة الروح المعنوية	بكالوريوس فأقل	211	3.5921	0.51364	3.931	233	0.000
	ماجستير فأعلى	24	3.8911	0.49372			

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير النمط الإداري على استدام ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في مدارس مديريات محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الأنماط الإدارية الإبداعية للحاصلين على البكالوريوس فأقل هو (3.95) وللحاصلين على ماجستير فأعلى (3.97) والقيمة الاحتمالية 0.041، مما يدل على وجود فروق في التقييم لصالح الحاصلين على ماجستير فأعلى، وكان مستوى استدامة الروح المعنوية هو (3.59) للحاصلين على البكالوريوس فأقل و(3.89) للحاصلين على ماجستير فأعلى، والقيمة الاحتمالية (0.000) مما يدل على وجود فروق في مستوى استدامة الروح المعنوية لصالح الحاصلين على ماجستير فأعلى.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات الابداع في الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها باستدامة ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأساسية في محافظة نابلس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وللتحقق من صحة هذه الفرضية استخدمت الباحثة اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لمحاوَر الدراسة بناءً على إجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات المحور، كما في الجدول (12):

الجدول (12): نتائج اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في مستوى كل من محاور الدراسة ودرجتها الكلية، من وجهة نظر
المبحوثين تعزم لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية
الأنماط الإدارية الابداعية	10-1	141	3.9154	0.4381	1.382	233	0.201
	11 سنة فما فوق	94	3.7165	0.2965			
استدامة الروح المعنوية	10-1	141	3.6331	0.5539	0.394	233	0.669
	11 سنة فما فوق	94	3.5201	0.2263			

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير النمط الإداري على استدام ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين في مدارس مديريات محافظة نابلس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، فقد أوصت الباحثة بما يلي:

- 1 . تعزيز الممارسات الابداعية لاستخدام نمط القيادة الديمقراطي في المدارس.
- 2 . توعية المديرين بسلبية استخدام أنماط قيادية سلبية لما لها من أثر سلبي على ابداع واستدامة العملية التعليمية في المدرسة.
- 3 . تعزيز استدامة الروح المعنوية لدى المعلمين من خلال استخدام أنماط قيادية ايجابية ابداعية مثل النمط القيادي الديمقراطي.
- 4 . الابتعاد عن أنماط القيادة التسببي والأوتوقراطي.
- 5 . ضرورة اطلاع الإدارة على البحوث العلمية الحديثة في مجال التربية والتعليم، لَمَا لها من أثر إيجابي في سير العمل في المدرسة.
- 6 . إجراء دراسات أخرى وباستخدام أدوات بحث ومتغيرات أخرى.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1 أبو العلا، ليلي (2013): مفاهيم ورؤى في القيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2 بيرسيكو، ماري (2001): استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة المتصور للمبدأ الثانوي وممارسات التطوير المهني لمعلميهم، مجلة أبحاث العلوم، 65 (12)، 35-37.
- 3 حراشنة، حسين (2011): الجودة الشاملة وإدارة الأداء الوظيفي. الأردن، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- 4 حمد، محمد علي إبراهيم (2015): درجة توافر الصفات القيادية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدوافع الطلاب نحو التعلم من وجهة نظر مديريهم في العاصمة عمان، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 5 رضوان، محمود عبد الفتاح (2013): مهارات بناء الفريق والتحفيز، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 6 السالم، مؤيد سعيد (2015): تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- 7 سيف، عبد الرحمن أحمد (2018): وظائف القائد الناجح، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8 العزام، ميسم فوزي مطير (2016): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لقيادة التغيير من وجهة نظر المعلمين، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 9 الفرسان، الزادي (2013): العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بين موظفي مؤسسات التربية البدنية، المجلة الأوروبية للرياضة وعلوم التمارين 2 (1) 7-11.
- 10 كاستر، جي إم، (2011): المدراء، ممارسات القيادة التعليمية المعلمين: توقعات -وجهات نظر. DAI-A 71/07، يناير 2011 Proquest.umi.com ، تم الاسترجاع في 28-11-2016.
- 11 المطيري، هدى (2017): دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن.
- 12 منصور، إيمان أحمد (2020): الوجيز في الإدارة الناجحة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13 القضاة، محمد ناجي، (2014): شهادة الاعتماد الولية للمستشفيات وأثرها في الإبداع الإداري، دراسة حالة مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق.
- 14 الجمل، سمير (2014): الأنماط القيادية السائدة لدى المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل وأثرها على تنمية التفكير الإبداعي للمؤوسين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين.
- 15 الشقحاء، عادل (2003): علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، إدارة الأعمار ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 16 أبو حجيبة، بكر والحراشنة، محمد (2013): أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، الجامعة الأردنية، الأردن.

- 17 أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد (2010): واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين.
- 18 الكيلاني، لبنى ومقابلة، عاطف (2014): دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان، الأردن.
- 19 عبد السالم، العصمي(2015): المناخ التنظيمي والروح المعنوية لدى عمال إدارة سونلغاز بورقلة، جامعة قاصدي مرباح، علم النفس وعلوم التربية، الجزائر.

ثانياً: المراجع العربية الإنجليزية:

1. Abu Al-Ala, L. (2013): Concepts and Visions in Educational Leadership between Authenticity and Modernity (in Arabic). Dar Yafa Scientific for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
2. Bersicko, M. (2001): Exploring the relationship between the perceived leadership style of the secondary principal and their professional development practices for their teachers (in Arabic). Journal of Science Research, 65(12), 35-37.
3. Hrahsheh, H. (2011): Total Quality and Performance Management (in Arabic). Jordan, Amman: Dar Jalees Al-Zaman for Publishing and Distribution.
4. Hamd, M.(2015): The degree of availability of leadership qualities among teachers of governmental secondary schools and its relationship with students' motivations towards learning from the perspective of their directors in the capital (in Arabic). Amman. Middle East University, Jordan.
5. Radwan, M.(2013): Team Building and Motivation Skills (in Arabic). Arab Group for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt.
6. Al-Salem, M.(2015): Analysis of Managerial Values and Leadership Behavior (in Arabic). Academic Book Center, Amman, Jordan.
7. Saif, A. (2018): Functions of the Successful Leader (in Arabic). Dar Al-Mu'taz for Publishing and Distribution, Jordan.
8. Al-Azzam, M. (2016): The degree of practice by directors of governmental secondary schools in the Irbid governorate of leading change from the teachers' perspective (in Arabic). Jordan University, Amman, Jordan.
9. Al-Farsani, A.(2013): The relationship between leadership styles and job satisfaction of faculty members among physical education institution employees (in Arabic). European Journal of Sports and Exercise Sciences, 2(1), 7-11.
10. Kaster, G. (2011): Managers, Teachers' Educational Leadership Practices (in Arabic): Expectations - Perspectives. DAI-A 71/07, January 2011. Proquest.umi.com, Retrieved on 28-11-2016.
11. Al-Mutairi, H. (2017): The role of ethical leadership in promoting organizational trust among directors of primary schools in the city of Taif from the teachers' perspective (in Arabic). Jordanian Journal in Educational Sciences, Jordan.
12. Mansour, E.(2020): Brief on Successful Management (in Arabic). Ibn Al-Nafis for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
13. Al-Qadat, M.(2014): The accreditation certificate of hospitals and its impact on administrative creativity (in Arabic). A case study of King Abdullah University Hospital. Baghdad College Journal for Economic Sciences University, Iraq.

14. Al-Jamal, S. (2014): Predominant leadership styles among officials in education and education directorates in the Hebron governorate and their impact on developing the creative thinking of subordinates (in Arabic). Al-Quds Open University Journal for Research and Studies, Palestine.
15. Al-Shaqha, A. (2003): The relationship between leadership styles and the level of administrative creativity (in Arabic). A survey study on workers in the General Directorate of Passports in Riyadh. Naif University for Security Sciences, Saudi Arabia.
16. Abu Hjeila, B & Hrahsheh, M. (2013): Dimensions of the prevailing organizational climate among school directors of education and education in Jerash governorate and its relationship with the morale of teachers (in Arabic). Jordan University, Jordan.
17. Abu Samra, M, and Al-Tayiti, M (2010): The reality of administrative practices among school directors in the Jerusalem area and their relationship with the morale of teachers (in Arabic). Al-Quds Open University Journal for Research and Studies, Palestine.
18. Al-Kilani, L & Muqabla, A. (2014): The role of private school directors in improving the organizational climate and its relationship with the morale of their teachers in the Amman capital governorate (in Arabic), Jordan.
19. Abdel Salam, A.(2015): Organizational climate and morale among Sonelgaz Borkla administration workers (in Arabic). Qasdi Merbah University, Psychology and Education Sciences, Algeria.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1. Amabile, T. M. (1988): A model of creativity and innovation in organizations. Research in Organizational Behavior, 10, 123-167.
2. Daft ,Richard L. (2001): Organization theory and design ,7th ed., south-western college publishing , Ohio, p: 357.
3. Hoskisson, R. E. (2014): Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization.
4. Mackenzie, N. (2010): Teacher Morale: More Complex than think. The Australian Educational Research, 34 (1): 87-96.
5. Smith, P and Maica, S. (2008): Change orientations and organizational climate. Journal of school Administration, 7: 211- 246.
6. Rizi , R , Azadi , A. Farsani , M. (2013) : Relationship between leadership styles and faculty job satisfaction among physical education organizations employees . european Journal of sports and exercise science , 2 (1) 7-11
7. Kaster, G. M. (2011): Principals, instructional leadership practices teachers' perspectives. DAI- A 71/07, Jan 2011 Proquest.umi.com, Retrieved in 28-11-2016.
8. Persico, Mary, A. (2001): Exploring the Relationship Between The Perceived Leadership Style of Secondary Principle And The Professional Development Practices of Their Teachers, sciences research journal, 65(12), 35-37.