



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد الثاني عشر - الجزء الثاني
جمادى الأولى 1444 هـ - ديسمبر 2022 م

معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

iujournal4@iu.edu.sa

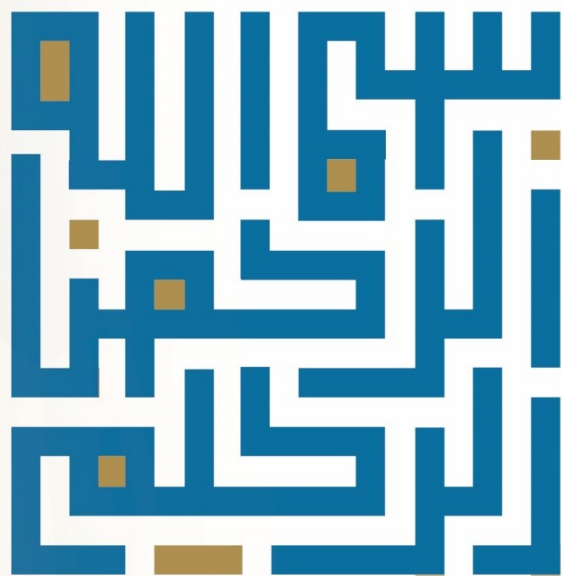




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة
للجامعة الإسلامية



قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير/دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وطلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



الهيئة الاستشارية :

معالي أ.د. : محمد بن عبدالله آل ناجي

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

معالي أ.د. : سعيد بن عمر آل عمر

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

معالي د. : حسام بن عبدالوهاب زمان

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

أ. د. : سليمان بن محمد البلوشي

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

أ. د. : خالد بن حامد الحازمي

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د. : سعيد بن فالح المغامسي

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ. د. : عبدالله بن ناصر الوليعي

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

أ.د. محمد بن يوسف عفيفي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

أ.د. : عبدالرحمن بن علي الجهني

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

أ.د. : محمد بن جزاء بجاد الحربي

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

أعضاء التحرير :

معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود

وزير التعليم العالي الأردني سابقا
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية سابقاً

أ.د. : عبدالله بن علي التمام

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري

وكيل جامعة شقراء لدراسات العليا والبحث العلمي
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

أ.د. : علي بن حسن الأحمدي

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

سكرتير التحرير:

أ. مجتبي بن الصادق المنا

الإخراج والتنفيذ الفني:

م. محمد بن حسن الشريف

المنسق العلمي :

أ. محمد بن سعد الشال



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

فهرس المحتويات :

م	عنوان البحث	الصفحة
1	فاعلية برنامج تدريبي قائم على مهارات الذكاء الناجح في تنمية التفاعل الصفي والتحصيل الدراسي لدى طلاب التعليم العام في محافظة عفيف د. علي محمد الشلوي	11
2	فاعلية برنامج قائم على تنمية مهارات القراءة المسحية والتصفحية في تعزيز الفهم القرائي لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بغيرها د. صالح بن ضيف الله العمري	51
3	عقدة النقص وعلاقتها بالفضول البيئشخصي لدى عينة من خريجي الجامعات الجدد العاطلين عن العمل د. زهير عبد الحميد النواجدة	85
4	تطبيق الذكاء الاصطناعي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية (الواقع والمتطلبات والتحديات) د. عواطف بنت محمد العجلان	115
5	استقلالية الجامعات الناشئة في ضوء النظام الجديد للجامعات في المملكة العربية السعودية د. منيرة نايف العتيبي	149
6	دور التعليم عن بعد في تنمية طرق التواصل الكلي للتلاميذ ذوي الإعاقة السمعية من وجهه نظر معلمهم في المرحلة الابتدائية د. ذيب بن تريحيب الجبرين المطيري / جنى بنت علي المنصور	207
7	الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات أ. د. عادل بن عايد الشمري / دارين بنت غالي الشمري	273
8	درجة توافر مهارات التفكير الأخلاقي في محتوى كتاب الفقه (1) بالمرحلة الثانوية في المملكة العربية السعودية د. عبد الله بن عبد العزيز الحميده	311
9	استخدام نظرية الحقول الدلالية في تنمية الوعي بألفاظ القرابة والاتجاه نحو تعلمها لدى متعلمي اللغة العربية الناطقين بلغات أخرى أ.د. أبو الذهب البدري علي أبو الذهب / د. رابع عبد الله عباس العوفي	347
10	العوامل المؤثرة في السلوك الادخاري لدى الأسرة السعودية دراسة مطبقة على عينة من الأسر في مدينة المبرز د. بدور بنت صويلح العنزلي	403

* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



جامعة المدينة الإسلامية
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

الأنماط القيادية لدى مديرات
المدارس المتوسطة وعلاقتها بالروح
المعنوية للمعلمات

Leadership styles of middle school
female leaders and their relationship
to teachers' morale

إعداد

أ. د. عادل بن عايد الشمري

أستاذ الإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة حفر الباطن

دارين بنت غالي الشمري

ماجستير - باحثة تربوية - إدارة تعليم حفر الباطن

Prof. Adel Ayed Alshammari

Professor of Educational administration College of Education
University of Hafr Al-Batin

Dareen Ghali Alshammari

Educational Researcher - Hafr Al-Batin Education Department

DOI: 10.36046/2162-000-012-0017

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة في محافظة حفر الباطن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، من وجهة نظر المعلمات. واعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمعها من جميع معلمات المرحلة المتوسطة في المحافظة، وتم اختيار عينتها بالطريقة العشوائية البسيطة، بلغت (٢٦٧) معلمة. واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، تضمنت محورين، الأول: الأنماط القيادية للمديرات، والثاني: الروح المعنوية للمعلمات. ومن أبرز نتائجها أن النمط القيادي السائد من وجهة نظر المعلمات هو النمط الديمقراطي بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة التسلطي، ثم في المرتبة الأخيرة نمط القيادة التسيبي، وكلامها بمستوى "متوسط". وبينت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للمعلمات جاء بمستوى "عالٍ"، بمتوسط الحسابي (٤,٠٠)، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة النمط الديمقراطي وبين مستوى الروح المعنوية، في حين وجدت علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة النمطين التسلطي والتسيبي وبين مستوى الروح المعنوية.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الروح المعنوية، المدارس المتوسطة.

Abstract

The study aimed to identify the leadership styles of middle school female leaders and their relationship to teachers' morale, from the female teachers' point of view. It adopted the descriptive correlative approach, and its community consisted of all middle school teachers in Hafr Al-Batin, and its sample was chosen by the simple random method, amounting to (267) teachers. The questionnaire was used to collect data, and it included two axes, the first: the leadership styles of female leaders, and the second: the morale of the teachers. Among its most prominent results is that the dominant leadership style from the female teachers' point of view is the democratic style with an arithmetic average (4.06) , and the authoritarian leadership style came in the second place, then in the last rank was the laissez-faire leadership style, and its speech at an "average" level. The results showed that the level of morale for the teachers came at a "high" level, with an arithmetic average (4.00) , and the results showed a positive and statistically significant relationship between the democratic style and the level of morale, while there was a negative, statistically significant relationship between the authoritarian and licentious styles and the level of morale. Morale.

Keywords: leadership styles, morale, middle school.

مقدمة

تمثل التطورات السريعة التي طرأت على المجتمعات والدول؛ دافعا قويا لها لبناء الخطط، واتباع استراتيجيات جديدة لمواجهة تلك التغيرات ومواكبة التطورات المتسارعة، فعلى الرغم من التطور الكبير الذي بلغه العالم في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية، وما صاحبه من تطور تكنولوجي وتقني كبير، إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن القيادة البشرية، ولا يمكن تهميش دورها في مواجهه التحديات وحل المشكلات وتطوير المؤسسات المختلفة. فالقيادة والسلوك القيادي هي جوهر العملية الإدارية، والمفتاح الذي يرسم خط سير عمل الأفراد داخل المنظمات لتحقيق الأهداف.

ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى، حيث تؤثر أساسا على السلوك الإنساني للعاملين، بينما تعمل في الجانب الاجتماعي على توجيه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة، أما الجانب الخاص بالأهداف فإن وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق هذه الأهداف. (حلاق، ٢٠٢٠)

من جهة أخرى تعد الروح المعنوية انعكاسا لحو العمل السائد في المؤسسة، وشكل العلاقات ونوعها بين أفراد الجماعة، كونها متغيرا لا يقل أهمية عن سابقه، لما له من انعكاسات على أداء الفرد العامل، وهذا سينعكس بدوره على الأداء العام للمؤسسة بشكل عام، لذا وجب أن تعمل هذه الأخيرة على توفير المناخ المناسب بمختلف متطلباته لتضمن للفرد العامل تلبية احتياجاته ورغباته، مما يرفع من مستوى رضاه واستقراره في العمل حتى يصل إلى مرحلة الولاء للمؤسسة التي يعمل بها. (طويل ومباركي، ٢٠٢١)

وفي ذات الموضوع يؤكد سيدي دريس (٢٠٢٠) بأنه إذا كانت جهود الباحثين في المنظمات قد تركزت في المقام الأول على البحث عن أفضل الطرق التي تؤدي إلى تحسين فعالية الأداء، فإن الروح المعنوية لها أهمية كبيرة في مجال العمل، انطلاقا من كونها مقياسا لفاعلية العاملين وإفادتهم في المنظمة، لذا أصبح الاهتمام بمستوى الروح المعنوية ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعمال من الاتجاهات الحديثة داخل منظمات العمل.

وتشكل المنظمات التعليمية واحدة من أهم مؤسسات المجتمع التي تتأثر بالقيادة والأسلوب القيادي، إذ تؤثر الأنماط القيادية لمديري المدارس على نجاح العملية التعليمية، وزيادة فاعليتها، وتؤثر أيضاً في عملية التغيير وتحسين جودة المخرجات. ومن هنا جاء الاهتمام بأهمية تبصر مديري المدارس بانتقاء النمط القيادي المناسب؛ ليكونوا ملهمين للمعلمين وكافة العاملين، وقادرين على تقديم أجود أشكال الدعم الإداري والمعنوي، لتحقيق أهداف المؤسسات التربوية والنهوض بالعملية التعليمية، واكتشاف مشكلاتها، ووضع حلول مناسبة لها.

والقيادة مسؤولية اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع، دون اقتصرها على فئات معينة، سواء أكانوا رجالاً أم نساء، فهي عمل مجتمعي تشارك فيه المرأة بفاعلية، وقد أضفت القيادة النسائية في الآونة الأخيرة نموذجاً متميزاً للنمط القيادي المطلوب في القرن الواحد والعشرين، بعد ما أصبح للمرأة السعودية دور جوهري في التنمية على الصعيد الوطني، تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠، وعلى الصعيد العالمي، فقد أثبتت جدارتها وتميزها من خلال ظهور بصماتها في الكثير من المجالات العلمية. (غنيم، ٢٠٢٠)

وقد شهدت مسيرة القيادات النسائية بإدارات التعليم نجاحات متتالية، عكست بشكل أو بآخر مدى قدرة القيادة النسائية على تحقيق الأهداف التربوية المنوطة بهن، وقد تعددت تبعاً لذلك أنماط هذه القيادة، وتنوعت محاورها، تنوعاً يعكس في جوهره عوامل مختلفة، منها ما يتعلق بطبيعة القائدة، وعوامل شخصيتها، ومكتسباتها الثقافية، وأخرى تتعلق ببيئة العمل وخصائص العاملات، وتركيباتهن المختلفة.

ومن منطلق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وارتباط التعليم بالمجتمع، وتطوير الأنظمة والإجراءات، بما يضمن الجودة في مخرجات التعليم، وتطوير البيئة التعليمية لتشجع الأفراد وتحفزهم لمزيد من الإبداع؛ برز ضرورة الاهتمام بالكشف عن الأنماط القيادية للمديرات في مدارس التعليم العام، ودرجة فعاليتها وتأثيرها على العديد من المتغيرات كالروح المعنوية للمعلمات أو الأداء الوظيفي أو الرضا الوظيفي وغيرها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

انطلاقاً من اهتمام الدولة بتمكين المرأة، ومنحها فرصة المشاركة الفاعلة في التنمية بكل أشكالها، برز أمام الباحثين أهمية الكشف عن الأنماط القيادية لدى قائدات المدارس، انطلاقاً من الدور الكبير والمؤثر في أداء سير المؤسسات التربوية بصفة عامة، وفي رفع الروح المعنوية للمعلمات بصفة خاصة، الأمر الذي ينعكس على تحقيق الأهداف التربوية المرسومة، التي بدورها تساهم في تحقيق أهداف المجتمع، فالقيادة النسائية الواعية تصل بفكرها وإبداعها وتأهيلها إلى خلق روح من المحبة والألفة والتعاون بين المعلمات، مما يعزز من دافعيتهن للعمل، ويزيد من رفع الروح المعنوية لديهن.

وإذا كانت الأنماط القيادية ذات أهمية بالغة في نجاح المنظمة، فإن الروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى تشكل عاملاً لا يقل أهمية في دورها وتأثيرها على أداء العاملين وإنتاجيتهم، وقد بينت العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباطية قوية بين السلوك القيادي وبين العديد من المتغيرات الهامة في البيئات الإدارية المختلفة. (الختوش، ٢٠١٦؛ Martin, ٢٠٠٠؛ Smith, ٢٠٠٠؛ العتيبي، ٢٠٠٨)

وفي محاولة لإبراز دور القيادات النسائية في التعليم، خصوصاً وأن المملكة تعتمد استقلالية مدارس البنات عن مدارس البنين، جاءت هذه الدراسة لتكشف عن هذا الدور في أحد أكثر محافظات المملكة بالمنطقة الشرقية كثافة سكانية، حيث بلغ عدد طلاب وطالبات التعلم العام فيها للعام الدراسي ١٤٤٣ ما يزيد عن (١١١٠٠٠) طالب وطالبة. (إدارة تعليم حفر الباطن، ١٤٤٣)

كما وتستجيب لأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أولت تمكين المرأة السعودية اهتماماً بالغاً، وأتاحت الفرصة لها للمنافسة على العديد من المناصب القيادية في كثير من القطاعات. كل ذلك يؤكد على أن الكشف عن الأنماط القيادية للمديرات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، خصوصاً في مدارس المرحلة المتوسطة التي تشكل مرحلة عمرية هامة للطالبات، وذات أثر بالغ في إعدادهن؛ سيثري الميدان التربوي بنتائج مفيدة تدعم تعزيز هذه الأنماط وتطويرها بما يتناسب والتوجهات الحديثة للقيادات التربوية. وقد تم التعبير عن مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة حفر الباطن للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات استجابة المعلمات حول محاور استبانة الأنماط القيادية تعزى إلى متغيري: (سنوات الخبرة، والدرجة العلمية)؟
- ما مستوى الروح المعنوية لمعلمات مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة حفر الباطن من وجهة نظرهن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات استجابة المعلمات حول محاور استبانة الروح المعنوية للمعلمات تعزى إلى متغيري: (سنوات الخبرة، والدرجة العلمية)؟
- ما نوع العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة ومستوى الروح المعنوية لمعلمات هذه المدارس؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الأنماط القيادية الممارسة من قبل مديرات مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة حفر الباطن.
- التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات درجات استجابة المعلمات حول محاور استبانة الأنماط القيادية والروح المعنوية تعزى إلى متغيري: (سنوات الخبرة، والدرجة العلمية).
- التعرف على مستوى الروح المعنوية لمعلمات مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة حفر الباطن.

● الكشف عن نوع العلاقة بين الأنماط القيادية لمديرات المدارس ومستوى الروح المعنوية للمعلماتها.

أهمية الدراسة:

● تستجيب الدراسة لتطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ حول تمكين المرأة، والكشف عن سبل وأدوات هذا التمكين، والعمل على مواجهة المعوقات والصعوبات التي قد تعيق ذلك.

● تناولت الدراسة موضوع مهم يرتبط بالأنماط القيادية للمديرات وعلاقته برفع الروح المعنوية للمعلمات.

● إمداد إدارة التعليم وشعب القيادة المدرسية بالإدارات بنتائج الدراسة، والاستفادة منها في برامجهم التطويرية، وتقييم الأوضاع والتعميم بذلك على قائدات الميدان.

● تزويد الباحثين بنتائج الدراسة وتوصياتها، واستفادتهم من المنهج المتبع في الدراسة وأدواتها.

حدود الدراسة:

● **الحدود الموضوعية:** ركزت على الكشف عن الأنماط القيادية لدى المديرات، واعتمدت ثلاثة أنماط هي (الديمقراطي - التسلسلي - التسيبي) وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات.

● **الحدود البشرية:** معلمات المرحلة المتوسطة.

● **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام للبنات، المرحلة المتوسطة، الحكومية والأهلية، بمحافظة حفر الباطن، لسهولة الوصول لمن كون الباحثين من نفس المحافظة.

● **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٣ هـ.

مصطلحات الدراسة:

أنماط القيادة:

تُعرف أنماط القيادة بأنها مجموعة من المهارات، والتي يقصد بها قدرة القائد على اتخاذ القرار، وتقسيم العمل، وإدارة الاجتماعات، ومهارة الاتصال بالآخرين، والاهتمام بالعاملين، وكذلك المهارات التصويرية، أي أن يكون لدى القائد القدرة على المبادأة والإبداع، والإحساس بالمشكلات، ووضع الاستراتيجيات والحلول. بالإضافة إلى المهارات الإنسانية مثل: التفاعل مع الآخرين والمجتمع المحلي، والتفاعل مع الرؤساء، وكذلك تنسيق الجهود في مكان العمل، وتصميم جو من الديمقراطية، والعمل بروح الفريق. والتعاون وتبادل الأفكار (إيمان الحسين، ٢٠١١، ٤٢٣).

ويعرف الباحثان أنماط القيادة إجرائياً بأنها: الأساليب والسلوكيات التي تستخدمها المرأة عند التعامل مع الأفراد أو المعلمات في المواقف المختلفة. وتتخذ نمطاً معيناً من خلال الخبرة والتعليم والتدريب. وتتمثل هذه الأنماط في (الديموقراطي، التسلسلي، التسيبي).

الروح المعنوية:

يشير طويل ومباركي (٢٠٢١) إلى أن الروح المعنوية هي حالة الشعور العام لدى الأفراد والذي يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا عن العمل مرتفعة كانت الروح المعنوية مرتفعة.

وعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: الحالة الوجدانية والإحساس الذي يؤثر في أداء وإنتاجية المعلمات، والمتمثل بمقياس الروح المعنوية الذي تم استخدامه في الدراسة.

الإطار النظري

أولاً: القيادة الإدارية:

تشكل القيادة الإدارية ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، التي تنبع من مدى قدرة الشخص القيادي في التأثير والإقناع بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم بصفة غير رسمية، لتحقيق الهدف. (المكاوي، ٢٠١٣)

ولذلك تتعدد الأنماط القيادية وتتنوع تبعاً لتنوع المؤسسات، واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، ويمكن تصنيف الأنماط القيادية إلى شكلين، هما:

أ- الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة:

يعد هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة وتنقسم القيادة وفق لهذا المحور إلى ثلاث أنماط، هي: (علي، ٢٠٠٨)

(١) النمط التقليدي. (٢) النمط الجذاب (الملمم). (٣) النمط العقلاني.

ب- الأنماط القيادية بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:

تتعدد الأنماط القيادية وفقاً لنوع السلوك القيادي المتبع من قبل القائد، وتنقسم تبعاً لذلك إلى عدة أقسام، هي:

١- القيادة الديمقراطية: وتعتمد على ثلاث متركزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه (فهيم، ٢٠٠٣)، والمشاركة في صنع القرار، وكذلك تفويض السلطة (كنعان، ٢٠٠٧).

٢- القيادة المتساهلة أو الحرة: ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة المتساهلة إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يروها ملائمة لإنجاز العمل، والاتجاه إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق، واتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات. (عبد الباقي، ٢٠٠٤).

٣- القيادة الأوتوقراطية: يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة، مثل: الدكتاتورية، التسلطية، الاستبدادية، ويمسك القائد الأوتوقراطي بزمام السلطة كلها في يده، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة، ولا يسمح بحرية المناقشة، وإبداء الرأي، كما ينعهد في هذا النمط القيادي التفاهم والتشاور، لذا فإن هذا النمط يقوم على أساس الاستبداد بالرأي، ولا يدع فرصة للإبداع أو المبادرة. (الحضرمي، ٢٠١٩)

ثانياً: القيادة النسائية:

طرح مصطلح القيادة النسائية لأول مرة عام ١٩٧٥ في المكسيك، في مؤتمر للأمم المتحدة بعنوان: (مساواة، تنمية، تعليق). وقصد به: مجموعة الخصائص والسلوكيات التي ترتبط بالمرأة كالعامل التعاوني والقدرة على الإصغاء، وتشاركية اختيار القرار، والتي تمكنها من أداء المهام الإدارية بشكل أفضل من الرجال. (كلية محمد بن راشد، ٢٠٢١)

والقيادة النسائية في جوهرها مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المرأة القائدة، والتي تتطور من خلال ممارستها للعمل القيادي، واكتسابها الخبرة بمرور الوقت، والتي من خلالها تستطيع التأثير على الأفراد المرؤوسين عن طريق توجيههم إلى المسار الصحيح الذي يخدم المنظمة والمرؤوسين، ويحقق الأهداف المرجوة بطريقة مميزة بالشكل الذي تستطيع المرأة من خلاله أن تثبت جدارتها في المجتمع. (الدليمي، ٢٠١٦)

ثالثاً: الروح المعنوية:

تمثل الروح المعنوية حالة الشعور العام لدى الأفراد والذي يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل، وهي ناتجة عن مستوى الرضا عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا عن العمل مرتفعة كانت

الروح المعنوية مرتفعة؛ كما يشار إلى الروح المعنوية على أنها الشعور الذي يجعل العامل راضيا عن عمله، ومقبلا عليه بحماس، وبعلاقة طيبة مع رؤسائه ومنتجعا مع زملائه (طويل ومباركي، ٢٠٢١). وقد تعددت تعريفات الروح المعنوية، ولعل من أبرزها ما يلي:

● "توجه المجموعات أو الفرد نحو مهمة مشتركة، وثقتهم بإمكانية تحقيق النجاح وما يتبعه من إحساس بوجود طاقة مجتمعة". (أرفيس، ٢٠١٧، ص ١٥٠)

● "الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل للعوامل والمؤثرات المحيطة به." (رحمون، ٢٠١٤، ص ٧٣)

أهمية الروح المعنوية

مما لا شك فيه أن للروح المعنوية أهمية كبيرة في زيادة إنتاجية أي مؤسسة بوجه عام، فالعاملين الذين يتمتعون بروح معنوية مرتفعة يسهل التفاهم معهم، بعكس الأشخاص الذين يعانون من الروح المعنوية المنخفضة.

فالروح المعنوية والإنتاجية هدفان متكاملان مؤثران في بعضهما، فالإنتاجية مرتبطة بالجوانب الإدارية، والروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية، وتفاعل جميع هذه الجوانب مع بعضها البعض يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية، إذا كانا في الاتجاه الصحيح، وإلى خفضهما إذا كانا في الاتجاه غير الصحيح (الرفاعي، ٢٠٠٩)

وتتكون الروح المعنوية من عدد كبير من المجالات، وبرغم أن الروح المعنوية تتكون من عدد لا نهائي من الميول المنفصلة لكل شخص، فإن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا حتى تكون معنوياتهم مرتفعة. ويطلق على هذه المجالات عوامل الروح المعنوية، وأهم هذه العوامل: الأجر، والاستقرار في العمل، وظروف العمل، والقيادة العادلة الكفوءة، والفرص المتاحة، والانسجام مع الزملاء، والمزايا المتحصل عليها خلاف الأجر، والمركز الاجتماعي، والقيام بعمل له أهمية. (الصباحة وخصاونة، ٢٠١٨)

دور قائدة المدرسة في رفع الروح المعنوية للمعلمات:

تمتلك قائدة المدرسة فرصة كبيرة في رفع الروح المعنوية للمعلمات، ومن أبرز الممارسات التي تساعدها على ذلك تهيئة الفرصة للمعلمة لتعبير عن نفسها، وتؤدي عملها بدرجة من الإتقان تجعلها تفتخر بإنتاجها وجهدها، كما يشكل تقدير عمل المعلمة مهما كان بسيطاً واحداً من أبرز عوامل رفع الروح المعنوية لها، يضاف إلى ذلك مساعدتها في التحرر من القلق النفسي الذي قد ينتابها عن حاضرها ومستقبلها الوظيفي، وتهيئة محيط عمل يتميز بالهدوء والصداقة والتعاون والإخاء.

الدراسات السابقة

حظي موضوع القيادة التربوية باهتمام كبير من قبل الباحثين، فتناولوه من جوانب عدة ومتنوعة، نظراً للدور الكبير والمؤثر الذي يقوم به القائد في تحقيق التنظيم والكفاءة العالية في العملية التعليمية. ومن ضمن هذه الجوانب النمط القيادي المتبع من قبل القادة في البيئات التعليمية وتأثيره على مجموعة كبيرة من المتغيرات كالروح المعنوية للمعلمين، والأداء الوظيفي، والإنتاجية وغيرها. وفيما يلي سيتم استعراض بعض الدراسات التي لها ارتباط بالدراسة الحالية على النحو الآتي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:

فقد قامت **الزهراي (٢٠٠٨)** بدراسة هدفت للكشف عن علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واختارت عينة عشوائية بلغت (٦٤٠) مديرة ومعلمة، واعتمدت أداة الاستبانة للحصول على البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي وبين الروح المعنوية للمعلمات من وجهة نظر القائدات.

أما **العدواني (٢٠١٣)** فقام بدراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات. واختارت عينة طبقية عشوائية، من المعلمين والمعلمات بلغ عددها (٦٠٠) مفردة. وبينت النتائج: أن النمط

القيادي السائد لمدرء المدارس الثانوية، هو النمط القيادي الديمقراطي، وجاء في المرتبة الثانية نمط القيادة التسلسلي، ثم في المرتبة الأخيرة نمط القيادي التسيبي، وكان مستوى الضغوط التنظيمية للمعلمين متوسطاً. كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للنمط الديمقراطي وبين الضغوط التنظيمية للمعلمين، بالإضافة أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التسلسلي والضغوط التنظيمية للمعلمين.

وفي ذات السياق قدم المحتوشي (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، تكونت من (١٠٨) معلماً. واستخدمت استبانة الأنماط القيادية، وأداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين. وقد بينت النتائج أن النمط القيادي السائد لدي قادة المدارس هو النمط الديمقراطي، بمتوسط حسابي (٣,٥٧)، والنمط الثاني من حيث السيادة هو النمط الأوتوقراطي، بدرجة متوسطة، يليه النمط الفوضوي بدرجة أقل. كما أن تقدير الروح المعنوية لدي المعلمين كان بدرجة عالية، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً بين نمط القيادة الديمقراطي والروح المعنوية المرتفعة.

من جانبه قام الرئيس (٢٠١٧) بدراسة بعنوان "أنماط القيادة التربوية الفعالة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت". وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واختار عينة طبقية عشوائية تكونت من (٣٥٧) معلماً ومعلمه. وزع عليها أداة الاستبانة. وقد بينت النتائج أن النمط الدبلوماسي يستخدم بدرجة عالية، والنمط الأوتوقراطي والديمقراطي يستخدم بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابة العينة لأنماط القيادة التربوية ترجع لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، كما بينت أن الروح المعنوية لمعلمين عالية، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الروح المعنوية ترجع لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة. بالإضافة إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين أنماط القيادة والروح المعنوية.

وفي الولايات المتحدة قام **Hickman** (٢٠١٧) بدراسة هدفت إلى تحديد أنماط القيادة وسماتها وخصائصها، والعوامل التي تساهم أو تعيق في رفع الروح المعنوية للمعلمين. وقد استخدم الباحث المنهج النوعي، وطبقت الدراسة في منطقة تعليمية صغيرة في جنوب شرق الولايات المتحدة. وتكونت العينة من (٤٠) معلما ومعلمة، وثلاثة عشر مساعداً مهنيًا. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين ممارسات القيادة ومعنويات المعلم، بالإضافة إلى جوانب أخرى مؤثرة مثل: راتب المعلم، قضايا المناهج، الدعم المجتمعي للتعليم ومرافقة وخدماته، وكذلك الضغوط الاجتماعية.

وحول الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالسعادة المهنية للمعلمين في محافظة الظاهرة بسلسلة عمان قاما **البلوشية وعلي** (٢٠١٩) بدراسة اتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة في جمع بياناتها، وزعت على عينة بلغت (٢٩٢) معلما ومعلمة. وقد توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية كانت كبيرة، وأن مستوى السعادة المهنية لدى المعلمين والمعلمات كانت عالية، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة الأنماط ومستوى السعادة المهنية للمعلمين.

من جهته قام **المطيري** (٢٠١٩) بدراسة هدفت للكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم. استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانة وزعت على عينة بلغت (١٨٨) عضواً. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط القيادة الديمقراطية والتراسلية وبين الرضا الوظيفي.

وفي ذات السياق قام **الناشوري** (٢٠٢٠) بدراسة بعنوان "الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة". استخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، ومثل مجتمعها معلمي المدارس الثانوية للبنين، اختار منهم عينة عشوائية بلغت (١٥٠) معلما، وزع عليهم استبانة من إعداده. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الأنماط القيادية المعتمدة في الدراسة

"كبيرة"، كما أن درجة الدافعية للإنجاز "كبيرة" أيضا، كما بينت الدراسة وجود ارتباط طردي قوي بين أنماط القيادة ودافعية المعلمين للإنجاز.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات يتضح اهتمام الباحثين بالأنماط القيادية، ومحاولتهم الكشف عن واقع ممارسة هذه الأنماط، وتأثيراتها على عدد من المتغيرات، كالروح المعنوية والدافعية، والرضا الوظيفي، والسعادة المهنية، والضغوط التنظيمية. وإن كانت الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في اختيارها للأنماط القيادية كمتغير أساسي في الدراسة، إلا أنها تختلف عنها في كونها ركزت على الأنماط الممارسة من قبل المديرين فقط، وفي المرحلة المتوسطة، حيث حاولت الكشف عن النمط القيادي النسائي تحديدا وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمات.

كما يظهر من الدراسات السابقة التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالروح المعنوية أن بعضها اقتصر على المرحلة الابتدائية، كما في دراسة الزهراني (٢٠٠٨)، ومنها من اقتصر على مجتمع المعلمين دون المعلمات كدراسة الحنتوشي (٢٠١٦)، والبعض الآخر جمع بين المعلمين والمعلمات وأجرى الدراسة في بيئة غير البيئة السعودية، كدراسة الرئيس (٢٠١٧)، ودراسة Hickman (٢٠١٧). وقد أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تحديد الفجوة البحثية، واختيار المنهجية المناسبة، وبناء الأداة، ومراجعة الأدب النظري لهذه الدراسات.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة في معالجتها لموضوعها المنهج الوصفي الارتباطي الذي يمكن من وصف الظاهرة وتحليلها وبيان عناصرها، فهو من أنسب المناهج لطبيعة هذه الدراسة، لأنه يساعد في وصف الظاهرة موضع الدراسة وتفسير العلاقات الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة المتوسطة في محافظة حفر الباطن للعام الدراسي (٢٠٢٢) والبالغ عددهن (٨٥٨) معلمة، موزعات على (٦٧) مدرسة متوسطة. (إدارة التعليم بمحافظة حفر الباطن، ١٤٤٣)

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة من المجتمع، وباستخدام معادلة كيرجسي ومورجان Kergcie & Morgan التالية:

$$N = x_2np(1-p) / d^2(n-1) + x_2p(1-P)$$

بلغت العينة (267) معلمة، وتمثل ما نسبته (30%) من المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ أنها الأداة المناسبة والملائمة للحصول على المعلومات. وقد تم بناؤها بعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومشكلتها، والبحوث والدراسات السابقة المرتبطة بها، كذلك الاستفادة من آراء المختصين الذين عرضت عليهم الاستبانة في صورتها المبدئية. وقد تكونت من جزأين كالتالي:

● **البيانات الأولية للمبحوث:** يتضمن المتغيرات المستقلة المتمثلة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة وهي: سنوات الخبرة، والدرجة العلمية.

● **مخاور الدراسة:** ويتعلق المحور الأول بالأنماط القيادية، واشتمل على (٢٧) عبارة. بينما يتعلق المحور الثاني بالروح المعنوية، واشتمل على (١٥) عبارة. وقد بنيت العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي، ووزعت درجات المقياس بين (١-٥) بحيث يظهر المبحوث ما إذا كان معارض بشدة، أو معارض، أو محايد، أو موافق، أو موافق تماماً. ويضم المحوران ما يلي:

صدق وثبات الأداة:

أ- الصدق الظاهري:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة قام الباحثان بعرضها على عشرة من المحكمين، وطلب منهم الاطلاع على الاستبانة، وإبداء آراءهم حول مدى شمولها لجوانب المشكلة، ووضوح عباراتها ومناسبتها، وانتفاءها للمحور. وقد تم تعديل الاستبانة وفق آراء المحكمين من حذف بعض الفقرات وتعديل أخرى وصياغة البعض الآخر، وتم اعتماد المحاور والفقرات والعبارات التي أجمع عليها (٨٠٪) من المحكمين.

ب- الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) معلمة، كما يوضح ذلك ما جاء في الجدولين التاليين:

جدول (١): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	٠,٥٧٤**	٨	١٤٤٠*	١٥	٦٤٠**	٢٢	٧٢١**
٢	٠,٢٢٣**	٩	٢٥١**	١٦	٧٣٧**	٢٣	٧١٦**
٣	٠,١٩٥**	١٠	٥٤٤**	١٧	٧٠٥**	٢٤	٢٨٣**
٤	٠,٢٠٥**	١١	٥٧٧**	١٨	٦٨٢**	٢٥	٦٤٦**
٥	٠,١٧١**	١٢	٧٠٣**	١٩	٧٧٠**	٢٦	٧٤٦**
٦	٠,٢٣٣**	١٣	٥٨٩**	٢٠	٨٠٢**	٢٧	٧٣٢**
٧	٠,٢١٤**	١٤	٦٥٨**	٢١	٧٥١**	** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل	

يتضح من جدول (١) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الثاني: الروح المعنوية			
١	٠,٨٣٥**	٩	٠,٥٣٥**
٢	٠,٧٥٣**	١٠	٠,٩٠٢**
٣	٠,٦٦٠**	١١	٠,٨٧٤**
٤	٠,٥٠١**	١٢	٠,٤٥٦**
٥	٠,٥٣٥**	١٣	٠,٦٢٤**
٦	٠,٥٩٧**	١٤	٠,٥٩٤**
٧	٠,٥١٥**	١٥	٠,٦٣٠**
٨	٠,٥٧٤**	** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل	

يتضح من جدول (٢) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح جدول (٣) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول (٣): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

مجاور وأبعاد الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول: الأنماط القيادية	٢٧	٠,٩٠٤
المحور الثاني: الروح المعنوية	١٥	٠,٩٤٨
الثبات العام	٤٢	٠,٩١٤

يوضح جدول (٣) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (٠,٩١٤) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (٠,٩٠٤، ٠,٩٤٨)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

محك تحليل نتائج الأداة:

تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا الاستبانة للحصول على طول الخلية الصحيح، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1,80 يمثل ممارسة أو مستوى (منخفض جدا).
- من 1,80 إلى أقل من 2,60 يمثل ممارسة أو مستوى (منخفض).
- من 2,60 إلى أقل من 3,40 يمثل ممارسة أو مستوى (متوسط).
- من 3,40 إلى أقل من 4,20 يمثل ممارسة أو مستوى (عالي).
- من 4,20 حتى 5 يمثل ممارسة أو مستوى (عالي جدا).

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة حفر الباطن للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة الأنماط القيادية

م	الأنماط القيادية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	نمط القيادة الديمقراطي	1	4,06	7540	عالي
2	نمط القيادة التسلسلي	2	2,96	1048	متوسط
3	نمط القيادة التسيبي	3	2,63	9170	متوسط

يتضح من جدول (4) أن أكثر الأنماط القيادية ممارسة من قبل المديرات هو النمط القيادي الديمقراطي، حيث جاءت ممارسته بدرجة عالية، وحصل على أعلى متوسط بلغ (4,06). أما النمطين الآخرين فقد حصلوا على متوسط (2,96-2,63) على التوالي، مما يعني ممارستهما بدرجة متوسطة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى حرص قائدات المدارس على تبني التوجهات الديمقراطية

في الإدارة، نتيجة خبراتهن الشخصية، وصفاتهن المميزة لتصرفاتهن القيادية، وهو توجه إداري يترسخ لدى القيادات الإدارية من خلال التدريب والاطلاع والممارسة الإدارية.

وفيما يلي النتائج مفصلة لكل نمط من أنماط القيادة:

أولاً: مجال نمط القيادة الديمقراطي: لمعرفة درجة ممارسة المديرات لنمط القيادة الديمقراطي، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة (النمط الديمقراطي)

م	نمط القيادة الديمقراطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدلالة اللفظية
١	تُحسن مديرة المدرسة معاملة المعلمات.	٤,٢٨	٧٨٢٠	١	عالي جدا
٢	تُحتم مديرة المدرسة بالظروف الشخصية.	٤,٠٨	٨٧٥٠	٤	عالي
٣	توزع مديرة المدرسة العمل على الكل بالتساوي.	٤,٠٦	٩٠٦٠	٥	عالي
٤	تسمح مديرة المدرسة للمعلمات بأبداء آرائهن.	٤,١٧	٨٥٣٠	٢	عالي
٥	تشعر المعلمة بالارتياح عند التحدث مع مديرة المدرسة.	٤,٠٥	٩٦٧٠	٦	عالي
٦	تشترك مديرة المدرسة والمعلمات في تفعيل النشاطات.	٤,٠٣	٩٤٤٠	٧	عالي
٧	تتناقش مديرة المدرسة مع المعلمات، قبل ان تعطي القرارات.	٣,٩٠	١,٠٢٨	٨	عالي
٨	تقدر مديرة المدرسة ما تقوم به المعلمة من نشاطات ومجهود بالمدرسة.	٤,١٠	٩٨٧٠	٣	عالي
٩	لا تتدخل مديرة المدرسة في العمل الخاص بالمعلمة وتقوم بالتوجيه الغير مباشر.	٣,٨٤	١,٠٥٣	٩	عالي
متوسط نمط القيادة الديمقراطي بشكل عام		٤,٠٦	٧٥٤٠	عالي	

يتضح من جدول (٥) أن درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة حفر الباطن لنمط القيادة الديمقراطي قد جاء بدرجة "عالي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٦)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٥٤). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى الخبرات الإدارية لدى مديرات المدارس وقناعتهم بأهمية هذا النمط وأدواره الإيجابية على بيئة التعليم والتعلم، حتى أصبح أكثر الأنماط ممارسة

في أرض الواقع. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العدواني (٢٠١٣)، ودراسة المشهداني (٢٠١٧)، ودراسة Hickman (٢٠١٧). بينما تختلف عن نتائج دراسة الرئيس (٢٠١٧) التي بينت أن النمط الديمقراطي يمارس بدرجة متوسطة. أما درجة (النمط الديمقراطي) على مستوى الفقرات، فإنه يتضح من جدول (٥) السابق على النحو الآتي:

● حصلت الفقرة (١) والتي تنص على "تُحسن مديرة المدرسة معاملة المعلمات" على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٨)، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٨٢)، وتشير هذه النتيجة إلى إدراك مديرات المدرسة لأهمية الجانب الإنساني في العمل القيادي والإداري أكثر من التركيز على الأداء.

● حصلت الفقرة (٩) والتي تنص على "لا تتدخل مديرة المدرسة في العمل الخاص بالمعلمة وتقوم بالتوجيه الغير مباشر" على أدنى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٤)، وقد يعود حصول هذه الفقرة على أدنى متوسط إلى أن ذلك يعد أحد وظائف ومهام المشرفات التربويات، لذلك ينخفض تدخل مديرة المدرسة في العمل الخاص بالمعلمة وإن حصل فيأتي من باب أنها مشرفة مقيمة داخل المدرسة، وليس من باب كونها المديرة.

ثانياً: مجال نمط القيادة التسلطي: تم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة (النمط التسلطي)

م	نمط القيادة التسلطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدلالة اللفظية
١٠	مديرة المدرسة صارمة وحازمة بالتعامل مع المعلمات.	٣,٣٦	١,١٧٨	١	متوسط
١١	تطلب مديرة المدرسة من المعلمات إنجاز العمل بطريقتها وحسب تعليماتها.	٣,٣٥	١,١٩٦	٢	متوسط
١٢	تعطي مديرة المدرسة تعليماتها وإوامرها دون الاهتمام بالآراء الأخرى.	٢,٨٠	١,٣٢٣	٨	متوسط
١٣	تمسك مديرة المدرسة بأرائها.	٣,١٣	١,٢٣٠	٣	متوسط
١٤	تحرص مديرة المدرسة على إنجاز العمل مع إهمال ظروف المعلمات.	٢,٨٤	١,٣٣٩	٥	متوسط
١٥	تسيطر مديرة المدرسة على كل شيء.	٢,٩٤	١,٣٠٩	٤	متوسط

م	نمط القيادة التسلطي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الدلالة اللفظية
١٦	تستخدم مديرة المدرسة السلطة والتهديد عند إعطاء الأوامر والتعليمات.	٢,٥٨	١,٣٤٩	٩	منخفض
١٧	تحتفظ مديرة المدرسة بجميع الصلاحيات لنفسها.	٢,٨١	١,٣٠٩	٧	متوسط
١٨	تلقي مديرة المدرسة باللوم على المعلمات في حال وجود أي خطأ.	٢,٨٤	١,٢٨٠	٦	متوسط
متوسط نمط القيادة التسلطي بشكل عام		٢,٩٦	١,٠٤٨	متوسط	

يتضح من جدول (٥) أن درجة ممارسة المديرات لنمط القيادة التسلطي قد جاء بدرجة "متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٩٦). ويعزو الباحثان هذه الممارسة المتوسطة لهذا النمط إلى أن بعضا من المديرات يلتزم التزام حرفيا في تنفيذ الخطط، والإجراءات، لذا تظهر منهن الصرامة في التعامل مع المنسوبات في بعض الأحيان، وربما يعود ذلك إلى نقص المهارات والمعارف لدى بعضهن ممن يمارسن هذا النمط في القيادة، أو أنهن لم يتلقين القدر الكافي من الدورات في كيفية التعامل مع المنسوبات، وقد يعود أيضا إلى أن بعض المواقف تحتاج إلى صرامة وحزم في بعض الأحيان، أو بعض المعلمات اللاتي لهن ميول عدوانية تجاه قرارات التغيير. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (٢٠١٧) Hickman، ودراسة العدواني (٢٠١٣). أما درجة (النمط التسلطي) بالمدارس على مستوى الفقرات فإنه يتضح من جدول (٦) الآتي:

- حصلت الفقرة (١٠) والتي تنص على "مديرة المدرسة صارمة وحازمة بالتعامل مع المعلمات" على أعلى درجة بمتوسط حسابي (٣,٦٣). وقد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل المدرسي، أو ربما طبيعة المرأة بشكل عام والتي ترغب دائما أن يكون العمل على درجة عالية من الاتقان والانضباط، فيظهر منها الحزم خصوصا عندما تكن في موقع قيادي.
- حصلت الفقرة (١٦) والتي تنص على "تستخدم مديرة المدرسة السلطة والتهديد عند إعطاء الأوامر والتعليمات" على أدنى درجة بمتوسط حسابي (٢,٥٨). وهو متوسط يقع في مستوى

"منخفض" وهذه نتيجة طبيعية تظهر واقعية استجابات العينة التي أعطت النمط الديمقراطي درجة عالية، فمن الطبيعي ألا تستخدم المديرات السلطة والتهديد في التعامل مع المعلمات.

ثالثاً: مجال نمط القيادة التسيبي: وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لدرجة (النمط التسيبي)

م	نمط القيادة التسيبي	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة اللفظية
١٩	تساهل مديرة المدرسة مع المعلمات المهملات.	٢,٤٢	١,١٨٧	٧	منخفض
٢٠	لا تحرص مديرة المدرسة على مواظبة المعلمات على الدوام.	٢,٢٢	١,٢٧٦	٩	منخفض
٢١	تغادر مديرة المدرسة العمل لتلبية أمورها الخاصة.	٢,٤٣	١,٢٤٠	٦	منخفض
٢٢	تعمل مديرة المدرسة الاجتماعات مع المعلمات.	٢,٣٥	١,١٦٥	٨	منخفض
٢٣	تعطي مديرة المدرسة حرية اتخاذ القرارات للمعلمات دون توجيه أو متابعه.	٢,٦٥	١,١٨٩	٣	متوسط
٢٤	تشجع مديرة المدرسة المعلمات على حرية اتخاذ القرار المناسب.	٣,٧٢	١,٠١٩	١	متوسط
٢٥	لا تتدخل مديرة المدرسة في قرارات المعلمات حتى في حال الحاجة.	٢,٨٢	١,١٦٦	٢	متوسط
٢٦	تتردد مديرة المدرسة في قراراتها الإدارية.	٢,٤٨	١,١٩٦	٥	منخفض
٢٧	تعمل مديرة المدرسة على تفويض مهامها بطريقة عشوائية.	٢,٦١	١,٢٣٤	٤	متوسط
	متوسط نمط القيادة التسيبي بشكل عام	٢,٦٣	٩١٧.		متوسط

يتضح من جدول (٧) أن درجة ممارسة المديرات لنمط القيادة التسيبي قد جاء بالمرتبة الأخيرة بدرجة "متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٣)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩١٧)، وقد يعزى ظهور هذا النمط بدرجة متوسطة إلى بعض الأسباب التي قد تعزز من ممارسات هذا النمط التسيبي لعل أهمها رغبة في ترك حرية التصرف للمعلمات بناء على تجربتهن في العمل، وربما تعود هذه النتيجة أيضاً إلى الخصائص الشخصية لبعض مديرات المدارس، حيث يأخذن بالجانب الإنساني

فقط دون الاهتمام بالعمل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العدواني (٢٠١٣)، ودراسة Hickman (٢٠١٧). أما درجة (النمط التسيبي) بالمدارس على مستوى الفترات فإنه يتضح من جدول (٧) الآتي:

• حصلت الفقرة (٢٤) والتي تنص على "تشجع مديرة المدرسة المعلمات على حرية اتخاذ القرار المناسب" على أعلى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٢)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ثقة مديرات المدارس في القرارات التي ستتخذها المعلمات وأنها ستصب في مصلحة المدرسة، وقد تصل هذه الحرية إلى درجة تفقد القيادة السيطرة والمتابعة لتصل بها إلى النمط التسيبي المرفوض.

• حصلت الفقرة (٢٠) والتي تنص على "لا تحرص مديرة المدرسة على مواظبة المعلمات على الدوام" على أدنى درجة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٢)، وهذه نتيجة طبيعية تتفق مع ما يراه المعلمات من أن النمط الديمقراطي هو السائد لدى المديرات، وبالتالي هناك اهتمام وحرص على المواظبة والمتابعة.

الإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة المتوسطة في محافظة حفر الباطن للأنماط القيادية من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري: سنوات الخبرة، والدرجة العلمية؟
أولاً: بحسب متغير سنوات الخبرة:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة الأنماط القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال وويلز (Kruskal - Wallis)؛ وجدول (٨) يوضح ذلك:

جدول (٨): نتائج اختبار (Kruskal - Wallis) لدلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرات لأنماط القيادة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة كاي تربيع	درجة الحرية	مستوى الدلالة اللفظية	الدلالة
النمط الديمقراطي	أقل من ٥ سنوات	١٣١	١٢٩,٤١	١,٣٤٧	٢	٥١٠٠	غير دالة
	٥-١٠ سنوات	٦٦	١٣٩,٣٩				
	١١ سنة فأكثر	٧٢	١٤١,١٥				
النمط التسلطي	٥-١٠ سنوات	٦٦	١٢٠,٤٧	١٤,١١٣	٢	٠٠١٠	دالة
	١١ سنة فأكثر	٧٢	١١٥,٢٦				
	أقل من ٥ سنوات	١٣١	١٤٨,٠٥				
النمط التسبي	١١ سنة فأكثر	٧٢	١١٩,٠٦	٧,٥٢٠	٢	٠٢٣٠	دالة
	أقل من ٥ سنوات	١٣١	١٤٦,٣٤				
	٥-١٠ سنوات	٦٦	١٢٦,٦٣				

يتبين من جدول (٨) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول النمط الديمقراطي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وقد يعزى ذلك إلى سيادة هذا النمط عند المديرات وأنه النمط الغالب على أرض الواقع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الرئيس (٢٠١٧) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى للخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة أنماط القيادة (النمط التسلطي، النمط التسبي) بالمدارس المتوسطة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ولمعرفة من تؤول إليه الفروق في استجابات أفراد العينة استخدم الباحثان اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)؛ و جدول (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩): نتائج اختبار (Mann-Whitney) لنتائج الفروق في استجابات أفراد العينة لدرجة (النمط التسلسلي، النمط التسيبي) لدى المديرات

المجالات	سنوات الخبرة	العدد د	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	دالة عند α	الدلالة اللفظية
النمط التسلسلي	أقل من ٥ سنوات	١٣١	١٠٧,١٦	١٤٠٣٨,٥٠	٢,٨٣٥-	٠٠٥.	دالة
	٥-١٠ سنوات	٦٦	٨٢,٨٠	٥٤٦٤,٥٠			
	أقل من ٥ سنوات	١٣١	١١٢,٠١	١٤٦٧٣,٠٠	٣,٢٧٨-	٠٠١.	دالة
	١١ سنة فأكثر	٧٢	٨٣,٧٩	٦٠٣٣,٠٠			
النمط التسيبي	أقل من ٥ سنوات	٦٦	٧١,١٧	٤٦٩٧,٥٠	٤٧٢.-	٦٣٧.	غير دالة
	١١ سنة فأكثر	٧٢	٦٧,٩٧	٤٨٩٣,٥٠			
النمط التسيبي	أقل من ٥ سنوات	١٣١	١٠٤,٣٧	١٣٦٧٢,٥٠	١,٨٦٥-	٠٦٢.	غير دالة
	٥-١٠ سنوات	٦٦	٨٨,٣٤	٥٨٣٠,٥٠			
	أقل من ٥ سنوات	١٣١	١٠٩,٦٨	١٤٣٦٨,٠٠	٢,٥١٦-	٠١٢.	دالة
	١١ سنة فأكثر	٧٢	٨٨,٠٣	٦٣٣٨,٠٠			
النمط التسيبي	أقل من ٥ سنوات	٦٦	٧١,٦٤	٤٧٢٨,٥٠	٦٠٤.-	٥٤٦.	غير دالة
	١١ سنة فأكثر	٧٢	٦٧,٥٣	٤٨٦٢,٥٠			

يتبين من جدول (٩) الآتي:

• جاءت الفروق في استجابات أفراد العينة لدرجة (النمط التسلسلي) لصالح المعلمات ذوات الخبرة أقل من ٥ سنوات على المعلمات ذوات الخبرة ٥-١٠ سنوات، والمعلمات ١١ سنة فأكثر، ويعزو الباحثان ذلك إلى نقص خبرة هؤلاء المعلمات في التعامل مع مديرات المدارس جعل تقييمهن بأن المديرات يمارسن النمط التسلسلي، بعكس المعلمات ذوات الخبرة المتوسطة والطويلة اللاتي اعتدن على معاملة مديرة المدرسة معهن. أو قد يعود إلى تشديد بعض المديرات على المعلمات الجدد كنوع من التدريب والتأهيل.

• جاءت الفروق في استجابات أفراد العينة لدرجة (النمط التسيبي) لصالح المعلمات ذوات الخبرة أقل من ٥ سنوات على المعلمات ذوات الخبرة ١١ سنة فأكثر، وقد يعزى ذلك إلى رغبة المعلمات من ذوات الخبرة الأدنى لمتابعتهن أولاً بأول، وهو ما لا يمكن، خاصة في ظل وجود مهام

ومسؤوليات تقع على عاتق المديرات، الأمر الذي جعلهن يشعرن بأن مديرات المدارس غير مباليات بمتابعتهن، أو ربما أن الخبرة الطويلة عند المعلمات جعلتهن ينظرن إلى الحرية الممنوحة لهن كنوع من الثقة من قبل المديرية بجن وليس تسيبا منها.

ثانيا: بحسب متغير الدرجة العلمية:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لدرجة ممارسة المديرات للأنماط القيادية تعزى لمتغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار مان ويتي (Mann-Whitney)؛ وجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠): نتائج اختبار (Mann-Whitney) لدلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لدرجة الأنماط القيادية لدى المديرات

الدلالة اللفظية	دالة عند α	قيمة Z	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الدرجة العلمية	الأنماط
غير دالة	٥٩٩.	٥٢٥.-	٣١٤١٧,٥٠	١٣٦,٠١	٢٣١	بكالوريوس	النمط الديمقراطي
			٤٨٩٧,٥٠	١٢٨,٨٨	٣٨	أعلى من بكالوريوس	
غير دالة	١٤٠.	١,٤٧٤-	٣٠٥٣٠,٥٠	١٣٢,١٧	٢٣١	بكالوريوس	النمط التسلسلي
			٥٧٨٤,٥٠	١٥٢,٢٢	٣٨	أعلى من بكالوريوس	
دالة	٠,٣٥.	٢,١٠٦-	٢٠٢٥٠,٥٠	١٣٠,٩٥	٢٣١	بكالوريوس	النمط التسيبي
			٦٠٦٤,٥٠	١٥٩,٥٩	٣٨	أعلى من بكالوريوس	

يتبين من جدول (١٠) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ $\leq a$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة (النمط الديمقراطي، والنمط التسلسلي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يعود ذلك إلى أن جميع المعلمات يعملن في نفس البيئة المدرسية، وفي نفس المناخ التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥ $\leq a$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة (النمط التسيبي) تعزى لمتغير الدرجة العلمية، وذلك لصالح المعلمات من حملة الدرجة العلمية أعلى من بكالوريوس، وربما يعود ذلك إلى المهارات والمعارف التي تم اكتسابها في

المراحل التعليمية المتقدمة مثل الدراسات العليا، الأمر الذي يجعلهن يحملن أفكاراً من شأنها تحسن العملية القيادية والإدارية في حال تم استثمار مهارتهن من قبل مديرات المدارس.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى الروح المعنوية لمعلمات المرحلة المتوسطة في محافظة حفر الباطن من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن ذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية التي تقيس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات، وتم عرض النتائج على النحو الآتي:

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية للمعلمات

م	الروح المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الدلالة اللفظية
١	تعطي مديرة المدرسة عبارات الشكر على ما تقوم به المعلمة من عمل وجهد.	٤,١٥	٩٥٤.	٢ عالي
٢	تستخدم مديرة المدرسة أسلوب التحفيز في التعامل مع المعلمات لتحسين المخرجات.	٤,٠٥	١,٠٤١	٨ عالي
٣	تتم مديرة المدرسة بنتائج الاعمال أكثر من اهتمامها بتفاصيل وظروف المعلمات.	٣,٥٢	١,١٤١	١٥ عالي
٤	يوجد اتصال دائم بين مديرة المدرسة وبين المعلمات.	٤,٠٥	٨٤٩.	٧ عالي
٥	تتعاطف مديرة المدرسة مع المعلمة التي تعاني من بعض المشكلات.	٣,٨٨	١,٠٠٥	١٣ عالي
٦	أشعر بالراحة كوني أعمل داخل مدرستي.	٤,٠٤	١,٠٧٥	١٠ عالي
٧	أشعر بالحماس أثناء عملي.	٤,٠٩	١,٠١٣	٤ عالي
٨	أشعر بالانتماء لمدرستي.	٤,١٢	١,٠٣٩	٣ عالي
٩	يقوم العمل داخل المدرسة على التعاون.	٤,٠٨	١,٠٦٧	٦ عالي
١٠	تقوم العلاقة بين المعلمات ومديرة المدرسة على الاحترام المتبادل.	٤,٢٠	٩٦٣.	١ عالي
١١	يسود بين المعلمات ومديرة المدرسة جو من الصداقة والألفة.	٤,٠٤	١,٠٦٣	٩ عالي
١٢	تتعاون المعلمة ومديرة المدرسة على حل المشكلات المهنية.	٤,٠٨	٩٧٢.	٥ عالي
١٣	أشعر بالسعادة لاختياري مهنة التعليم.	٣,٩٦	١,٠٨٩	١١ عالي
١٤	أستمتع بالعمل ولا أشعر أن اليوم الدراسي طويل وممل.	٣,٨٥	١,٠٧٠	١٤ عالي

م	الروح المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	الدلالة اللفظية
١٥	أشعر أن مدرستي مكان ملائم للتميز والأبداع.	٣,٩٦	١,١٦٦	١٢	عالي
	متوسط الروح المعنوية بشكل عام	٤,٠٠	٧٨٨٠		عالي

يتضح من جدول (١١) أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات قد جاء بمستوى "عالي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٧٨٨)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وجود بيئة تعليمية محفزة، إضافة إلى تمتع المعلمات بجودة الحياة المدرسية، التي من شأنها تساعد المعلمات على توفير جو يسوده الوثام، وتقديم العطاء الذي يقود إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية. أما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات على مستوى الفقرات فإنه يتضح من جدول (١١) الآتي:

- حصلت الفقرة (١٠) والتي تنص على "تقوم العلاقة بين المعلمات ومديرة المدرسة على الاحترام المتبادل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤,٢٠)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٦٣)، وهذه نتيجة طبيعية في ظل جو قيادي ديمقراطي كما بينت نتائج الدراسة.

- حصلت الفقرة (٣) والتي تنص على "تتم مديرة المدرسة بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامها بتفاصيل وظروف المعلمات" على أدنى متوسط حسابي بلغ (٣,٥٢)، وعلى الرغم من كونه أدنى متوسط إلا أنه يقع في مستوى "عالي"، وهناك تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (١,١٤١)، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى إدراك مديرات المدارس لأهمية التعامل الإنساني، لكن ليس على حساب العمل والأداء التدريسي للمعلمات، خاصة وأن هناك من المعلمات من شخصت ذلك بأن بعض المديرات تركز على العمل أكثر من الجانب الإنساني، والبعض الآخر رأى العكس بأن المديرة تركز على الجانب الإنساني وتغفل العمل ظهر ذلك من خلال الانحراف المعياري، ما يعني أن الإدارة المدرسية قد تتخذ نمط قياديا وإداريا جديدا هو نمط القيادة المتأرجحة.

الإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمات المرحلة المتوسطة في محافظة حفر الباطن من وجهة نظرهن تعزى لمتغيري: (سنوات الخبرة، الدرجة العلمية)؟
أولاً: بحسب متغير سنوات الخبرة:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية للمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام اختبار كروسكال وويلز (Kruskal - Wallis)؛ وجدول (١٢) يوضح ذلك:

جدول (١٢): نتائج اختبار (Kruskal - Wallis) لدلالات الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية للمعلمات

المجال	سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة χ^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الروح المعنوية	أقل من ٥ سنوات	١٣١	١٣٠,٧٢	١,٠٩٨	٢	٥٧٧,٠	غير دالة
	٥ - ١٠ سنوات	٦٦	١٣٥,١٣				
	١١ سنة فأكثر	٧٢	١٤٢,٦٧				

يتبين من جدول (١٢) الآتي:

● عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد يعزى ذلك إلى أن جميع المعلمات يعملن في بيئة مدرسية لها نفس الظروف، وتعمل بنفس الروتين، وتخضع لنفس الإجراءات الإدارية.

ثانياً: بحسب متغير الدرجة العلمية:

لفحص دلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمات المرحلة المتوسطة في محافظة حفر الباطن من وجهة نظرهن تعزى لمتغير الدرجة العلمية، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney)؛ وجدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول (١٣): نتائج اختبار (Mann-Whitney) لدلالات الفروق بين متوسطي استجابات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية للمعلمات

المجال	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة Z	دالة عند α	الدلالة اللفظية
الروح المعنوية	بكالوريوس	٢٣١	١٣٦,٣٢	٣١٤٨٩,٥٠	٦٨٦,٠-	٤٩٣,٠	غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	٣٨	١٢٦,٩٩	٤٨٢٥,٥٠			

يتبين من جدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمات تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ويعزو الباحثان ذلك إلى رتابة البيئة المدرسية، إضافة إلى تشابه الأعمال الروتينية التي تواجه المعلمات في غالب اليوم الدراسي.

الإجابة عن السؤال الخامس: ما نوع العلاقة بين الأنماط القيادية لدى مديرات مدارس المرحلة المتوسطة ومستوى الروح المعنوية لمعلمات هذه المدارس؟

لفحص العلاقة بين درجة أنماط القيادة وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات، تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان Spearman، كما في جدول (١٤):

جدول (١٤): نتائج اختبار (Spearman) لفحص العلاقة بين درجة أنماط القيادة وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمات

المحاور	الديموقراطي	التسلطي	التسيبي	الروح المعنوية
النمط الديموقراطي	معامل الارتباط	١,٠٠٠	**٣٠٢,٠-	**٨١٠,٠
	مستوى الدلالة	.	٠٠٠,٠	٠٠٠,٠
	العينة	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩
النمط التسلطي	معامل الارتباط	**٣٠٢,٠-	١,٠٠٠	**٦٣١,٠
	مستوى الدلالة	٠٠٠,٠	.	٠٠٠,٠
	العينة	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩
النمط التسيبي	معامل الارتباط	**١٩٩,٠-	**٦٣١,٠	١,٠٠٠
	مستوى الدلالة	٠٠١,٠	٠٠٠,٠	.
	العينة	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩
الروح المعنوية	معامل الارتباط	**٨١٠,٠	**٢٦٩,٠-	**٢٢٩,٠-
	مستوى الدلالة	٠٠٠,٠	٠٠٠,٠	٠٠٠,٠
	العينة	٢٦٩	٢٦٩	٢٦٩

يتضح من جدول (١٤) الآتي:

• توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,01$) بين درجة ممارسة المديرات للنمط الديمقراطي وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات، بلغت ($0,81$)، والتي تعني كلما كان درجة ممارسة النمط الديمقراطي عاليا انعكس ذلك على الروح المعنوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (2008)، ودراسة الحنتوشي (2016)، ودراسة الرئيس (2017)، ودراسة Hickman (2017)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي والروح المعنوية للمعلمين.

• توجد علاقة عكسية (سالبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,01$) بين درجة (النمط التسلطي، والنمط التسيبي) بالمدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات، بلغت ($-0,27$ - $0,23$) على التوالي، والتي تعني كلما كان درجة نمط القيادة التسلطي والتسيبي عاليا أدى ذلك إلى تدني مستوى الروح المعنوية لدى المعلمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (2008) في أن الروح المعنوية لها علاقة مباشرة بالنمط القيادي المتبع.

ملخص النتائج

أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:

- حصل مجال نمط القيادة الديمقراطي على المرتبة الأولى، وبدلالة لفظية "عالي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي ($4,06$)، وبانحراف معياري ($0,754$).
- حصل مجال نمط القيادة التسلطي على المرتبة الثانية، وبدلالة لفظية "متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي ($2,96$)، وبانحراف معياري ($1,048$).
- حصل مجال نمط القيادة التسيبي على المرتبة الثالثة، وبدلالة لفظية "متوسط"، حيث بلغ المتوسط الحسابي ($2,63$)، وبانحراف معياري بلغ ($0,917$).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة (النمط الديمقراطي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة (النمط التسلسلي والنمط التسيبي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة أنماط القيادة (النمط الديمقراطي، والنمط التسلسلي) إضافة إلى أنماط القيادة بشكل عام تعزى لمتغير الدرجة العلمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لدرجة أنماط القيادة (النمط التسيبي) تعزى لمتغير الدرجة العلمية.
- أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمات المرحلة المتوسطة بمحافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات قد جاء بمستوى "عالي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,00)، وبانحراف معياري (0,788).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية للمعلمات تعزى لمتغير سنوات الخبرة والدرجة العلمية.
- توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,01$) بين درجة (النمط الديمقراطي) لدى المديرات وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمات، بلغت (0,81).
- توجد علاقة عكسية (سالبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,01$) بين درجة (النمط التسلسلي، والنمط التسيبي) لدى المديرات وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمات المرحلة المتوسطة، بلغت على التوالي (-0,27 - 0,23).

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحثان بالآتي:

- تعزيز ثقافة المديرات في الانعكاسات السلبية لممارسة نمطي القيادة التسلطي والتسيبي في المدارس المتوسطة وآثارهما العكسية على الروح المعنوية للمعلمات.
- تقديم كافة أشكال الدعم للمحافظة على الروح المعنوية لدى معلمات المرحلة المتوسطة.
- تنفيذ برامج تدريبية لمديرات المدارس المتوسطة لتعزيز مهارتهن القيادية، وممارساتهن الإدارية.
- متابعة المعلمات المستجدات أولاً بأول، أو إحالتهن لبعض المعلمات من ذوات الخبرة الطويلة لإكسابهن المهارات اللازمة، حتى يصلن إلى امتلاك روح معنوية عالية.

المراجع

المراجع العربية:

- إدارة تعليم حفر الباطن (١٤٤٣). إحصاءات إدارة التعليم. من الموقع: <https://edu.moe.gov.sa/HafrAlbaten/MediaCenter/News/Pages/76.aspx>
- أرفيس، مريم (٢٠١٧). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة [رسالة دكتوراه منشورة]. الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية، والإنسانية. <http://thesis.univ-biskra.dz/3281>
- البلوشية، شبيخة بطي وعلي علي خميس (٢٠١٩). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالسعادة المهنية للمعلمين في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (١١٥)، ٣٠٧-٣٣٩.
- الحسين، إيمان بشير محمد. (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها. مجلة جامعة دمشق، ٢٧ (٣-٤)، ٤١٣-٤٧٣.
- الحضرمي، نوف بنت خلف (٢٠١٩). النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة التربية، ١ (١٨٣)، ٣١٤-٣٧٤. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1077174>
- حلاق، بطرس (٢٠٢٠). القيادة الإدارية. الجامعة الافتراضية السورية.
- الختنوشي، عباس غازي (٢٠١٦). الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ٥ (١٢)، ٣٢-٤٧.
- الدليمي، مريم (٢٠١٦). خصائص القيادة النسوية وأثرها في تطوير رأس المال النفسي اختبار الدور المعدل لقوة الخبرة، دراسة تحليلية من وجهة نظر المرؤوسين في مدارس التعليم الخاصة في عمان [رسالة ماجستير]، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- رحمون، سهام (٢٠١٤). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الاداء الوظيفي، دراسة على عينة من بين الاداء بكليات ومعاهد جامعة باتنة [رسالة دكتوراه منشورة]، الجزائر: جامعة محمد خيضر، بسكرة. <http://thesis.univ-biskra.dz/123>
- الريس، عبد الله محمد حسين (2017). أنماط القيادة التربوية الفعالة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت [رسالة ماجستير منشورة]. كلية العلوم التربوية جامعة الكويت، الكويت. <http://thesis.mandumah.com/Record/308843>

- الزهراني، نورة (2008). علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة جده [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة أم القرى، السعودية. <http://thesis.mandumah.com/Record/134699>
- الصباحجة، خيرى وخصاونة، أمان (٢٠١٨). دراسة مقارنة في تقييم مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية جامعة الملك فيصل والجامعة الهاشمية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، ٣٢ (٢)، ٣٦٥-٣٩٠. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-910525>
- طويل، حسونة ومباركي، صفاء (٢٠٢١). أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين: دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين. مجلة العلوم الانسانية، ٢١ (٢)، ٩٧٦-١٠٠٢.
- العتيبي، نواف (٢٠٠٨). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف. [رسالة ماجستير منشورة] كلية التربية، جامعة أم القرى. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=34516>
- العدواني، حنان ناصر (2013). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=111794>
- علي، مروان (٢٠٠٨). علم اجتماع تنظيم وعمل. دار الكتب، الإسكندرية.
- غنيم، فايز عادل (٢٠٢٠). التميز القيادي النسائي وواقعه في المجال الأكاديمي في الجامعات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٠ (1)، 215-226.
- فهيمى، مصطفى (٢٠٠٣). الإدارة العامة. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- كلية محمد بن راشد (٢٠٢١). القيادات النسائية في عصر التحديات الإمارات. منشورات كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.
- كنعان، نواف (٢٠٠٧). القيادة الإدارية. عمان: دار النشر للثقافة والتوزيع.
- المشهداني، عباس نوري جاسم (2017). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير منشورة]. كلية العلوم التربوية بجامعة الشرق الأوسط-العراق. <https://data.gov.sa/Data/ar/dataset/workforce1442-ah>
- المطيري، ندى زويد (٢٠١٩). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٨٤) الجزء الثالث، ١٥٣٦-١٥٠٠.
- المكاوي، عاطف عبدالله (٢٠١٣). القيادة الإدارية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الناشري، حسين موسى (٢٠٢٠). الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة. مجلة القراءة والمعرفة، (٢٢٣)، ٣٠٩-٣٣٨.

المراجع العربية (مترجمة):

- Al Adwani, H. N. (2013). *The prevailing leadership styles of secondary school principals in the State of Kuwait and their relationship to the organizational pressures of teachers from their point of view* [Unpublished Master's Thesis]. Middle East University. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=111794>
- Ali, Marwan. (2008). *Sociology of organization and work*. Book House, Alexandria.
- Arvis, Maryem. (2017). *Morale and its relationship to job performance among the workers of the organization* [PhD thesis]. Algeria: University of Mohamed Khider, Biskra, Faculty of Social Sciences and Humanit <http://thesis.univ-biskra.dz/3281>
- Al Balushia, Sheikha B. & Ali Ali Khamees (2019). Leadership styles of principals of basic education schools and their relationship to the professional happiness of teachers in Al Dhahirah Governorate in the Sultanate of Oman. *Arab Studies in Education and Psychology, Arab Educators Association*, (115) , 307-339.
- Al-Dulaimi, Maryam. (2016). *Characteristics of women's leadership and its impact on developing psychological capital, a modified role test for the strength of experience, an analytical study from the point of view of subordinates in private education schools in Amman* [Master's thesis] , College of Business, Middle East University.
- Fahmy, Mustafa. (2003). *Public Administration - Alexandria: the new university house*.
- Ghoneim, F. A. (2020). Women's leadership excellence and its reality in the academic field in Saudi universities. *The Arab Journal of Management*, 40 (1) , 215-226.
- Al-Hadrami, Nouf K. (2019). The dominant leadership style among female secondary school leaders in the city of Makkah Al-Mukarramah, and its relationship to the teachers' organizational commitment. *Journal of Education*, 1 (183) , 314-374. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-1077174>
- Hafr Al-Batin Education Department (1443). *Education Department Statistics*. From: <https://edu.moe.gov.sa/HafrAlbaten/MediaCenter/News/Pages/76.aspx>
- Hallak, Boutros (2020). *Administrative leadership*. Syrian Virtual University.
- Al Hantoshi, A. G. (2016). Leadership styles of secondary school leaders in Al-Qurayyat Governorate and its relationship to the morale of teachers from their point of view. *Specialized International Educational Journal*, 5 (12) , 32-47.
- Al-Hussein, I. B. (2011). *The traits and skills that characterize the Jordanian women leadership and the obstacles they face* [PhD thesis] Al-Balqa Applied University. Damascus University Journal.
- Kanaan, Nawaf. (2007). *Administrative leadership*. Amman: Publishing House for Culture and Distribution.
- Al-Makkawi, Atef Abdullah (2013). *Administrative leadership*. Cairo: Tiba Foundation for Publishing and Distribution.
- Al-Mashhadani, A. N. (2017). *The degree of human relations practice by public middle school principals in Baghdad governorate and their relationship to the morale of Islamic education teachers from their point of view* [unpublished master's thesis]. College of Educational Sciences, Middle East University, Iraq. <https://data.gov.sa/Data/ar/dataset/workforce1442-ah>

- Mohammed bin Rashid College. (2021). *Women leaders in the age of challenges Emirates*. Publications of the Mohammed bin Rashid School of Government.
- Al-Mutairi, Nada Zuwaed (2019). Leadership styles and their relationship to job satisfaction for faculty members at the Faculty of Education at the University of Hail from their point of view. *Journal of the College of Education, Al-Azhar University*, (184) Part Three, 1500-1536.
- Al-Nashiri, Hussein M. (2020). Leadership styles of secondary school principals and their relationship Motivated by teachers in Al-Qunfudhah Governorate. *Reading and Knowledge Journal*, (223) , 309-338.
- Al-Otaibi, Nawaf. (2008). *Leadership styles and personal characteristics of school principals and their relationship to the morale of teachers in Taif Governorate*. [Unpublished Master's Thesis] College of Education, Umm Al-Qura University. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=34516>
- Rahmon, Siham. (2014). *The internal work environment and its impact on job performance, a study on a sample of performance in the faculties and institutes of the University of Batna* [PhD thesis] , Algeria: University of Mohamed Khider, Biskra. <http://thesis.univ-biskra.dz/123/>
- Al-Rais, A. M. (2017). *Patterns of effective educational leadership and its relationship to morale from the point of view of middle school teachers in the State of Kuwait* [unpublished master's thesis]. College of Educational Sciences, Kuwait University, Kuwait <http://thesis.mandumah.com/Record/308843>
- Al-Sababiha, Khairy & Khasawneh, Aman (2018). A comparative study in evaluating the level of morale among faculty members in the faculties of humanities, King Faisal University and the Hashemite University. *An-Najah University Journal of Research (Humanities)* , 32 (2) , 365-390. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-910525>
- Tawil, H. & Mubarak, S. (2021). The impact of job stability on employee morale: an exploratory study of a sample of administrative employees. *Journal of Human Sciences*, 21 (2) , 976-1002.
- Al-Zahrani, Nora. (2008). *The relationship of the leadership style of school principals to the morale of primary school teachers in Jeddah Governorate* [Master's Thesis]. Umm Al-Qura University, Saudi Arabia. <http://thesis.mandumah.com/Record/134699>

المراجع الأجنبية:

- Hickman, K, L, (2017). *A qualitative study on educational leadership styles and teacher morale*. [Unpublished PhD thesis] Carson-Newman University.
- Martin, D. w. (2000). *A study of Relationship Between Elementary Principal Leadership Behavior And Teacher Moral*, [PhD thesis] The College of Willian And Mary, Dissertation Abstract International , 61 (6) , 2128A
- Smith, T. M. (2000). *A study of Relationship Between the Principal Leadership Style And Teacher Motivation: The teacher perspective*, Dissertation Abstract International. AQ6/08.2808.





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

