

Participatory Leadership and Teachers' Morale in Public Schools: Evidence from Ramtha District, Jordan

درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرمثا للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين

Eman A. Alrazaq^{1*}.

¹Ministry of Education, Ramtha, Jordan.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 05 Jul 2023

Accepted 27 Aug 2023

Published 01 Oct 2026

*Corresponding author:

Ministry of Education, Ramtha, Jordan.

Email: jawaddaraiseh21@gmail.com.

Abstract

This study aimed to identify the degree to which public school principals in Ramtha District practice participatory leadership and to examine its relationship with teachers' morale from the perspectives of principals and teachers. The study adopted a descriptive correlational survey design. A questionnaire was used as the main instrument for data collection and was administered to a sample of 347 principals and teachers selected through simple random sampling. The findings revealed that the degree of participatory leadership practiced by public school principals was moderate. The results also indicated that the level of teachers' morale was moderate. Furthermore, the study found a statistically significant positive correlation at the 0.05 significance level between the degree of participatory leadership practice and teachers' morale. These findings suggest that promoting participatory leadership in public schools may contribute to improving teachers' morale and enhancing the overall school climate. The study recommends encouraging school principals to involve teachers in decision-making, strengthen collaborative practices, and adopt leadership approaches that support motivation, professional engagement, and institutional effectiveness.

Keywords: Educational Studies, Participatory Leadership, Teachers' Morale, Educational Leadership, Public Schools.

المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرمثا للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين، استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٤٧) من المديرين والمعلمين، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة؛ وأن مستوى الروح المعنوية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين. وتشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز ممارسات

القيادة التشاركية في المدارس الحكومية لما لها من دور محتمل في رفع الروح المعنوية للمعلمين وتحسين المناخ المدرسي. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع مديري المدارس على إشراك المعلمين في عملية صنع القرار، وتعزيز العمل التعاوني، وتبني أنماط قيادية داعمة للدافعية والانتماء المهني والفاعلية المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: الدراسات التربوية، القيادة التشاركية، الروح المعنوية للمعلمين، القيادة التربوية، المدارس الحكومية.

١. المقدمة

١،١ الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر مفهوم التشارك في عالم الإدارة من أحدث الأشكال والأساليب التي تهتم بالعنصر البشري؛ لم يكن هذا الاهتمام مصادفة، بل كان نتيجة منطقية للتطورات التي تحدث على مختلف المستويات، بالإضافة إلى انتشار مفاهيم الديمقراطية في جميع المجالات، حيث يعتبر رأس المال البشري الكفاء هو الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات على توفيرها في الشكل الذي يسمح لهم بزيادة كفاءتهم وفعاليتهم.

ويكمن المعيار الأساسي للتمييز بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة في مدى سيطرتها واستثمارها لأهم مورد تمتلكه وهو المورد البشري من خلال تطويره وتفعيله ورفع كفاءته، ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحريك دوافعها واستشارة طاقاتها الكامنة، وللقيادة دور بارز في إنجاح هذه العملية لأنها تمتلك القرار وإمكانية الدعم والتحفيز والتشجيع وترسيخ مبدأ الديمقراطية الإدارية ونشر روح الفريق. وبالنظر إلى أن الكفاءة القيادية تتحقق عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير على المرؤوسين وبأقل جهد ممكن (برزوق، ٢٠٢١). ويعد أسلوب القيادة التشاركية أحد أساليب القيادة التي طورها، حيث إن أحد أساليب القيادة التي يمكن أن تساهم في زيادة أنشطة القيادة الفعالة هو أسلوب القيادة التشاركية (Murdoch, 2013).

والقيادة التشاركية هي القيادة التي تشمل المرؤوسين في صنع القرار، والتشاور مع العاملين، وجمع الأفكار والمرؤوسين في الاعتبار قبل اتخاذ القرارات، والتشاور مع المرؤوسين حول الأمور المتعلقة بالعمل وطلب آراء المرؤوسين، وغالبًا ما تحاول استخدام أفكار المرؤوسين في اتخاذ القرار (Banjarnahor et al., 2018).

وتعد القيادة التشاركية من الموضوعات الحديثة في الإدارة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد مع نهاية التسعينات من القرن الماضي إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين القيادة التشاركية وتأثيرها على العاملين لا يزال محدودًا مما أثر في مقدرة الإدارات بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص واستعدادها لتمكين أعضائها من القيام بالمهام المطلوبة منهم والسعي لتحقيق تقديم المؤسسة التربوية وتطويرها (أبو الخير، ٢٠١٣).

فالقائد التشاركي يزرع الثقة والحماس في العاملين من خلال مشاركتهم في وضع القرارات حيث يعملون بقناعة وثقة أكبر فيتحمّلون مع القائد تبعات هذه القرارات، وبذلك يبذلون جهدهم في إنجاح ما توصلوا إليه من القرارات، وفي أهمية تطبيق القيادة التشاركية فأنها يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة وحاجات المرؤوسين والمؤسسة في أن واحد، وتنمية الشعور بالمسؤولية، ودعم القدرة على الإبداع والابتكار، وتأمين التفاف المرؤوسين حول قائدهم، وزيادة ولاء وانتماء المرؤوسين لمؤسستهم، وجعل القائد قدوة لمرؤوسيه في تصرفاته وممارساته، لهذا فإن القيادة التشاركية تجعل قائد المدرسة أكثر تعاونًا وتفاعلاً وتأثيرًا داخل المدرسة مما يكون له الأثر الإيجابي على العاملين معه وتكون للقيادة التشاركية الدور الأبرز في رفع مستوى أداء العاملين في المدرسة وإثارة حماسهم وبذل الجهد المناسب والوقت المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المنشودة (نجم، ٢٠١٢).

وأشار طيفور (٢٠٢٠) إلى أن القيادة التشاركية تساهم في تحسين عملية صنع القرار، والقيادة التشاركية تساهم في رفع الانتماء للعاملين وتحسين مستوى أدائهم، وأنها تساهم في تطوير الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة التعليمية وموظفيها، والقيادة التشاركية تساهم في تحسين الإنتاجية وتطوير الخطط الإستراتيجية، يعامل العاملين كأساس من العملية الإدارية وعنصر نشط فيها، وتعمل القيادة التشاركية على خلق مناخ عمل إيجابي وتعزز الإبداع لدى العاملين. كذلك تعمل القيادة التشاركية على توظيف مهارات العاملين ومنحهم الصلاحيات التي تساهم في تمكينهم وزيادة مستويات ثقتهم بأنفسهم ودفعهم لأداء المهام، وتعمل القيادة التشاركية على خلق علاقات إنسانية إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وجعل المرؤوسين يربدون المهام بشكل مثالي وصولًا إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

والروح المعنوية التي تمتلكها المجموعة والتي تدفعها للنجاح إنها شعور بالراحة الذي ينبع من الثقة والفائدة والهدف، وغالباً ما يتحدث عن المعنويات الجماعية في الظروف الصعبة، ويمكننا وصفها بأنها "معنويات عالية" أو "معنويات منخفضة" (Weakliem & Frenkel, 2006)، والروح المعنوية داخل مجموعة معترف بها على نطاق واسع من الممكن أن تؤدي الروح المعنوية العالية إلى زيادة الحافز والإنتاجية والرضا العام بين الأفراد، ويمكن أيضاً أن يؤدي انخفاض الروح المعنوية إلى انخفاض الأداء ومعدلات دوران أعلى وبيئة عمل سلبية (Erichsen & Reynolds, 2020).

وتشير الروح المعنوية إلى مجموعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين مجموعة من الأفراد بالإضافة إلى مستوى العلاقة بين الأفراد العاملين ومدى رضا الموظف عن الظروف المادية والمعنوية المحيطة بعمله، مستوى العلاقة بينه وبين المدير، ومدى التعاون بينه وبين زملائه في العمل (المصاروة، ٢٠١٨).

ونظراً للآثار المترتبة على المعلمين نتيجة نمط القيادة والتي تساهم في رفع الروح المعنوية، فإن التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين يعد أمراً بالغ الأهمية ولا بد من التطرق له. وبما أن مدير المدرسة في المدارس هو المسؤول أمام وزارة التربية والتعليم، وأمام أفراد المجتمع المحلي، يتوجب عليه الإجابة عن كل ما يتعلق بأداء مدرسته ومدى توظيف التشاركية في العملية التعليمية وانعكاسها على الروح المعنوية للمعلمين الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على الطلبة ومستوى تحصيلهم. لذلك برزت الحاجة لمثل هذه الدراسة.

١,١,١ الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم ما أمكن التوصل إليه من الدراسات السابقة، التي تناولت متغيرات الدراسة: القيادة التشاركية والروح المعنوية، وقد تم عرضها وفقاً لمحورين، يتمحور أولها حول الدراسات ذات الصلة بالقيادة التشاركية، وثانيها حول الدراسات ذات الصلة بالروح المعنوية، حيث تم عرض هذه الدراسات وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك للكشف عن مسار وتطور هذه الدراسات، ثم يلي ذلك التعقيب عليها لمعرفة موقع الدراسة الحالية منها.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة التشاركية

أجرى ساجناج (Sagnak, 2016) دراسة لاستكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية والسلوك التنظيمي الموجه نحو التغيير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأسلوب المسحي واستبيان لقياس القيادة التشاركية واستبيان لقياس السلوك التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (٨٥٠) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من (٥٨) مدرسة ابتدائية تركية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية نحو التغيير والدافعية الداخلية.

وأجرى المدني وغامدي (٢٠٢١) دراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لنمط القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي، والارتباطي)، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بالطريقة الملائمة (عينة الفرصة) وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، كان من أهمها: أن ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة للقيادة التشاركية والسلوك الإبداعي؛ كانا بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية (طردية) بين درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين.

وأجرى عاموس وأوجوتي وسيامو (Amos, Ogoti, & Siamoo, 2022) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير الرؤية الاستراتيجية المشتركة في أسلوب القيادة التشاركية على تحسين جودة التعليم في المدارس الثانوية العامة في منطقة أروشا، تنزانيا. تم اعتماد تصميم مسح الارتباط في إطار النهج الكمي لتحديد تأثير الرؤية الاستراتيجية المشتركة على تحسين جودة التعليم، تم جمع البيانات من ٢٩١ مستجيباً يتألفون من مسؤولي التعليم في المنطقة، ورؤساء المدارس، وحملة الماجستير الأكاديميين، وقادة الطلاب، والمعلمين. تم تحليل البيانات باستخدام كل من الإحصاء الوصفي والاستنتاجي. وخلصت الدراسة إلى أن المعلمين وقادة الطلاب هم بشكل أساسي منفذين للرؤية الاستراتيجية وليسوا مصممين وبالتالي يؤثرون على توفير جودة التعليم.

وهدف دراسة أجراها جراد (٢٠٢٢) إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي، كما تم تطوير استبانتين لجمع البيانات: الأولى لقياس درجة القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية،

طبقت على عينة بلغت (٣٣٩) معلمًا ومعلمة، (١١٢) معلمًا، (٢٢٧) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الروح المعنوية

في دراسة أجراها نيليتاواتي (Nellitawati, 2020) في اندونيسيا، هدفت إلى تحليل تأثير كفاءة المعلم التربوية على الروح المعنوية لعمل المعلم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي. تكونت عينة الدراسة من ٨٦ معلمًا في المدارس المهنية في مدينة بادنج الاندونيسية. وتم استخدام لجمع البيانات أداتين، استبيان الكفاءة التربوية للمعلم، والاستبيان الروح المعنوية، وقد أظهرت النتائج أن زيادة الكفاءة التربوية للمعلم أثرت في رفع الروح المعنوية للمعلم.

وهدف دراسة أجراها كل من البطوش وسلامة (٢٠٢٠) إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة. طبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (٥٤٠) معلمًا ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم جاء متوسطًا.

وهدف دراسة أجراها خصاصنة (Khasawneh, 2021) إلى التعرف على درجة الروح المعنوية لدى معلمي اللغة الإنجليزية من ذوي صعوبات التعلم في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (٣٠) معلمًا ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معنويات المعلمين كانت معتدلة.

وهدف دراسة أجراها سنان والغول (٢٠٢٢) إلى معرفة درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور (في الأردن)، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور، وبلغ عددهم (٧٨٢) معلمًا ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٦٠) معلمًا ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت نتائج مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في لواء ناعور.

التعقيب على الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة الحالية أنه لا توجد أية دراسة بحثت متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، كما تتميز هذه الدراسة بدراستها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين. كما استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة ومناقشة النتائج.

٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُساعد القيادة التشاركية مديري المدارس على إدراك احتياجات الأفراد العاملين معهم، والشعور بهم من خلال ممارساتهم داخل العملية التعليمية، كما أنها تجعل المعلمين والإداريين والطلبة يستجيبون لتوجيهات مديريهم، وينفذون تعليماتهم عن قناعة نابعة من الاحترام والتقدير المتبادلين. وللروح المعنوية لدى المعلمين أهمية كبيرة في العمل التربوي وعمليات التدريس والتعلم، لذلك أصبح الاهتمام بمستوى الروح المعنوية ورضا المعلمين عن عملهم من الاتجاهات الحديثة التي يتجه إليها التعليم اليوم، وأصبحت مهتمة بالعوامل المؤثرة عليها بسبب علاقاتها الإيجابية مع الأداء والإنجاز وزيادة إنتاجية وتحفيز المعلمين تجاه عملهم.

وللقائد مهمة كبيرة، لذلك يجب أن يتمتع بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية من خلال التركيز على الدور المحوري والمركزي للجميع والعمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتطوير وتنمية العاملين والمؤسسات، وإثارة حماس المرؤوسين، والاهتمام بالمهارات والالتزام والشفافية والرعاية والتواصل (الصمادي، ٢٠١٢).

ومن خلال عمل الباحثة في المدارس الحكومية فقد لاحظت بأن القيادة التشاركية وروح التعاون بين المديرين والمعلمين لهما تأثير في عملية صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة؛ لذلك جاءت رغبة الباحثة في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين والمديرين.

٢,١ أسئلة الدراسة

وتحديدًا سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٢. ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية، من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

٣. أهداف وأهمية الدراسة

٣,١ أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين والمديرين وذلك للمساهمة تحسين عملية صنع القرار ورفع الانتماء للموظفين وتحسين مستوى أدائهم.
٢. الكشف عن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمعلمين وزيادتها للمساهمة في زيادة الحافز والإنتاجية والرضا العام بين الأفراد.
٣. الكشف عن العلاقة ما بين درجة القيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والمديرين وتقويتها للتأثير الإيجابي في عملية صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة.

٣,٢ أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في جانبين وهما:

١. **الأهمية النظرية:** وتكمن أهمية دراسة القيادة التشاركية وعلاقته بالروح المعنوية لدى عينة من المعلمين والمديرين، حيث إن المعلومات الموجودة في هذا البحث ستشكل قاعدة علمية لمن يعمل في هذا الاختصاص وذلك على حد علم الباحثة _ بسبب ندرة تناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لعينة من المعلمين اللذين يشكلون جزءًا من أهم الشرائح في المجتمع، وبالتالي لابد من الاهتمام بها بالبحث والدراسة.
 ٢. **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية بالإسهام في مجال تقديم الخدمات النفسية والاجتماعية والإرشادية للمعلمين في (المدارس الخاصة والحكومية ووزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم)، والتي بدورها تقوم بعمل برامج دعم نفسي واجتماعي وأنشطة ودورات متنوعة متخصصة للمعلمين التي قد تساهم في رفع مستوى الروح المعنوية وزيادة القيادة التشاركية لديهم، ويأمل الباحث أن يستفيد منها كل من الجهات الآتية:
- أصحاب القرار، والإدارات التربوية في المدارس، من جهة توفير الإمكانيات اللازمة لتفعيل مثل هذه القيادات في المدارس.

— المشرفون التربويون، من جهة حث المديرين على تفعيل هذا النوع من القيادة.

— مديرو المدارس، الحث على استعمال هذا النوع من القيادة.

٤. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من التعريفات، وأهمها:

القيادة التشاركية

تعرف بأنها "مشاركة المعلمين في القرارات على مستوى المدرسة مع مديري المدارس والتشاور والاستماع لآرائهم لتحسين العملية التعليمية التعلمية"، وتعرف إجرائيًا بأنها: الدرجة التي حصل المديرين من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة

عن الفقرات الواردة في استبانة القيادة التشاركية المعتمدة في هذه الدراسة، وذلك في المجالات (التعاون، المناخ التنظيمي، الاتصال، تفويض الإصلاحيات).

الروح المعنوية

تعرف بأنها "قدرة الفريق على الاتحاد بالمتابعة والمثابرة والصمود لتحقيق هدف مشترك وتشير إلى المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله وإدارته، وهي الشعور الغامض بين العاملين، والشعور الإيجابي الذي يحفز العاملين على العمل، والنظرة المتفائلة والود تجاه المجموعة، أو السلبية والشعور والميل للنقد والتشاؤم وهي مجموعة المشاعر والمواقف والعواطف التي يشعر بها الفرد حيال شيء مهم في حياته العقلية في وقت معين وتحت تأثير ظروف معينة" (سعد، ٢٠١٩). وتُعرف إجرائياً: الدرجة التي حصل المديرين من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة عن العبارات الواردة في استبانة الروح المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة، وذلك في المجالات (العلاقات الإنسانية، الحوافز، ظروف العمل).

٥. حدود الدراسة ومحدداتها

تحددت الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين والمديرين.
- **الحد البشري:** المعلمين والمديرين.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣).
- **الحد المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة في جميع المدارس الحكومية في مديرية لواء الرمثا.

٦. الطريقة والإجراءات

٦,١ منهج الدراسة

استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتوافقه مع طبيعة أهداف الدراسة الحالية.

٦,٢ مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات ومديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء الرمثا والبالغ عددهم (٢١٣٩) مدير ومعلم. موزعين إلى (٧٤) مديراً ومديرة، و(٢٠٦٥) معلماً ومعلمة.

٦,٣ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٣٤٧) معلماً ومعلمة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة. وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم للواء الرمثا للعام الدراسي (٢٠٢٣م).

جدول (١): توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	التكرار
الجنس	ذكر	١٦٦
	أنثى	١٨١
	المجموع	٣٤٧
سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٩٧
	١٠ سنوات وأكثر	٢٥٠
	المجموع	٣٤٧
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٧١
	دراسات عليا	٢٧٦
	المجموع	٣٤٧
المسمى الوظيفي	مدير	٤٧

٣٠٠	معلم
٣٤٧	المجموع

٦,٤ أداة الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة التي سعت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تم تطوير أداة بمحورين، الأول لقياس ممارسة القيادة التشاركية، والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

المحور الأول: درجة ممارسة القيادة التشاركية

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بأهداف الدراسة مثل دراسة المدني وغامدي (٢٠٢١) ودراسة جراد (٢٠٢٢)، وذلك لتوفير أداة للقياس تتسم بمستوى مقبول من الصدق والثبات، وبما يتناسب مع عينة الدراسة، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (١٥) فقرة، حيث تم إضافة فقرات وتقسيم المحور إلى مجالات لتصبح (٣١) فقرة موزعة على (٤) مجالات، وتم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

صدق أداة الدراسة الأولى وثباتها

صدق المحتوى لاستبانة القيادة التشاركية

"للتحقق من صدق المحتوى لاستبانة القيادة التشاركية، تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص في مجالات (الإدارة التربوية، وعلم النفس التربوي، والمناهج وأساليب التدريس)، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والفلسطينية بهدف إبداء آرائهم حول مدى ملائمة الفقرات لعينة الدراسة الحالية، ومدى سلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرات للمجالات وللمحور ككل، وتم الأخذ بآراء المحكمين وذلك بتعديل ما يروؤنه مناسباً.

صدق البناء لأداة القيادة التشاركية

للتحقق من صدق البناء لأداة القيادة التشاركية، تم حساب مؤشرات صدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر١)، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحورها كما هو مبين في الجدول (٢).

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر١)، ومعامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحورها (ر٢)، لاستبانة القيادة التشاركية

البعد	رقم الفقرة	ر١	ر٢	الارتباط مع
التعاون	١	٠,٨٨**	٠,٨٣**	
	٢	٠,٨٦**	٠,٧٧**	
	٣	٠,٨١**	٠,٧١**	
	٤	٠,٨٠**	٠,٦١**	
	٥	٠,٨٠**	٠,٨٢**	
	٦	٠,٨٢**	٠,٦٧**	
	٧	٠,٧٢**	٠,٦٣**	
	٨	٠,٦٩**	٠,٧٢**	
المناخ التنظيمي	١	٠,٨٨**	٠,٨٥**	
	٢	٠,٦٤**	٠,٥٨**	
	٣	٠,٨٨**	٠,٨٥**	
	٤	٠,٨٠**	٠,٧٩**	
	٥	٠,٦٧**	٠,٦٣**	
	٦	٠,٧٨**	٠,٧٢**	
	٧	٠,٨٨**	٠,٨٧**	

٠,٨١**	٠,٨٢**	٨	الاتصال
٠,٨٥**	٠,٨٧**	١	
٠,٨٦**	٠,٩٢**	٢	
٠,٨٨**	٠,٩٣**	٣	
٠,٧٢**	٠,٨٢**	٤	
٠,٧٧**	٠,٨٢**	٥	
٠,٨٠**	٠,٨٤**	٦	
٠,٧٣**	٠,٧٥**	٧	
٠,٧٢**	٠,٨٦**	٨	تفويض الصلاحيات
٠,٧٠**	٠,٧٧**	١	
٠,٧٩**	٠,٨٢**	٢	
٠,٨٠**	٠,٨٨**	٣	
٠,٧٢**	٠,٧٥**	٤	
٠,٧٣**	٠,٨٤**	٥	
٠,٦٥**	٠,٨٠**	٦	
٠,٨٣**	٠,٨٣**	٧	

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط (بيرسون ر) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (٠,٦٩) و (٠,٨٨) لمجال التعاون، وبين (٠,٦٤) و (٠,٨٨) لمجال المناخ التنظيمي، وبين (٠,٧٥) و (٠,٩٣) لمجال الاتصال، وبين (٠,٧٥) و (٠,٨٨) لمجال تفويض الصلاحيات، وتم اعتماد قيمة معامل الارتباط (٠,٣٠) معياراً لقبول الفقرات.

كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحورها (ر) بين (٠,٦١) و (٠,٨٣) لمجال التعاون، وبين (٠,٥٨) و (٠,٨٧) لمجال المناخ التنظيمي، وبين (٠,٧٢) و (٠,٨٨) لمجال الاتصال، وبين (٠,٦٥) و (٠,٨٣) لمجال تفويض الصلاحيات، وجميعها أعلى من قيمة (٠,٣٠).

ثبات أداة الدراسة الأولى: محور القيادة التشاركية

للتحقق من ثبات استبانة القيادة التشاركية، تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)، وثبات التجزئة النصفية كما هو موضح بالجدول (٣).

جدول (٣): مؤشرات ثبات استبيان القيادة التشاركية ومجالاتها

المجال	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات التجزئة النصفية	عدد الفقرات
التعاون	٠,٩٢	٠,٨٤	٨
المناخ التنظيمي	٠,٩١	٠,٨٦	٨
الاتصال	٠,٩٥	٠,٩٢	٨
تفويض الصلاحيات	٠,٩١	٠,٨٨	٧
الكل	٠,٩٧	٠,٩٣	٣١

يتضح من الجدول (٣) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة القيادة التشاركية قد تراوحت بين (٠,٩٥-٠,٩١) للمجالات الفرعية، و (٠,٩٧) للأداة ككل، كما تراوحت معاملات ثبات التجزئة النصفية بين (٠,٨٤) و (٠,٨٨) للمجالات الفرعية، و (٠,٩٣) للأداة ككل، وجميعها أعلى من (٠,٧٠) وهذا يؤشر إلى ثبات أداة القيادة التشاركية.

المحور الثاني: استبانة درجة ممارسة الروح المعنوية

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بأهداف الدراسة مثل (البطوش وسلامة، ٢٠٢٠؛ سنان والغول، ٢٠٢٢)، وذلك لتوفير أداة للقياس تتسم بمستوى مقبول من الصدق والثبات، وبما يتناسب مع عينة الدراسة، وتكون المحور بصورته الأولية من (١٥) فقرة، حيث تم إضافة بعض الفقرات ليصبح بصورته النهائية مكون من (٢٤) فقرة موزعة على (٣) مجالات، وتم التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة.

صدق أداة الدراسة الأولى وثباته

صدق المحتوى لاستبانة الروح المعنوية

للتحقق من صدق المحتوى لاستبانة الروح المعنوية تم التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والاختصاص من ذوي الرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك)، في مجالات (الإدارة التربوية، وعلم النفس التربوي، ومناهج وطرق التدريس، وعلم الاجتماع التربوي والقياس والتقويم)، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والفلسطينية بهدف إبداء آرائهم حول مدى ملائمة الفقرات لعينة الدراسة الحالية، ومدى سلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرات للمجالات وللمحور ككل، وتم الأخذ بآراء المحكمين وذلك بتعديل ما يروونه مناسباً.

لمعرفة الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة، طبق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) مشاركاً.

صدق البناء لأداة الروح المعنوية

للتحقق من صدق البناء لأداة الروح المعنوية، تم حساب مؤشرات صدق البناء باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر١)، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحورها (ر٢) كما هو مبين في الجدول (٤).

جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (ر١)، ومعامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحورها (ر٢)، لاستبيان الروح المعنوية.

البعد	رقم الفقرة	الارتباط مع	ر١	ر٢
العلاقات الإنسانية	١		٠,٩١**	٠,٨٣**
	٢		٠,٨٥**	٠,٨٤**
	٣		٠,٨٧**	٠,٨١**
	٤		٠,٦٩**	٠,٦٣**
	٥		٠,٧٦**	٠,٧٢**
	٦		٠,٧٣**	٠,٧١**
	٧		٠,٨٣**	٠,٧٧**
	٨		٠,٨٨**	٠,٨١**
	٩		٠,٩٤**	٠,٩٠**
	١٠		٠,٨٨**	٠,٩٣**
الحوافز	٢		٠,٧٧**	٠,٨٤**
	٣		٠,٧٩**	٠,٦٢**
	٤		٠,٨١**	٠,٨٦**
	٥		٠,٧٦**	٠,٥٣**
	٦		٠,٦٥**	٠,٤٥**
	٧		٠,٧٢**	٠,٦٧**
	٨		٠,٨٠**	٠,٨٦**
	٩		٠,٦٤**	٠,٦٩**
ظروف العمل	٢		٠,٨٩**	٠,٩٢**
	٣		٠,٧٦**	٠,٧٧**
	٤		٠,٩٠**	٠,٩٢**
	٥		٠,٨٣**	٠,٨٨**
	٦		٠,٧٨**	٠,٨٤**
	٧		٠,٧٧**	٠,٨٨**

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات الارتباط (بيرسون ر) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (٠,٦٩) و(٠,٩٤) لمجال العلاقات الإنسانية، وبين (٠,٦٥) و(٠,٨٨) لمجال الحوافز، وبين (٠,٦٤) و(٠,٩٠) لمجال ظروف العمل، وتم اعتماد قيمة معامل الارتباط (٠,٣٠) معياراً لقبول الفقرات، لذا لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمحورها (ر) بين (٠,٦٣) و(٠,٩٠) لمجال العلاقات الإنسانية، وبين (٠,٥٨) و(٠,٨٧) لمجال الحوافز، وبين (٠,٦٩) و(٠,٩٢) لمجال ظروف العمل، وجميعها أعلى من قيمة (٠,٣٠)، مما يشير إلى صدق بناء الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة الأولى: استبانة الروح المعنوية:

للتحقق من ثبات استبانة الروح المعنوية، تم حساب معاملات كرونباخ ألفا (الاتساق الداخلي)، وثبات التجزئة النصفية كما هو موضح بالجدول (٥).

جدول (٥): مؤشرات ثبات استبانة الروح المعنوية ومجالاتها

المجال	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات التجزئة النصفية	عدد الفقرات
العلاقات الإنسانية	٠,٩٤	٠,٩١	٩
الحوافز	٠,٩٠	٠,٩٠	٨
ظروف العمل	٠,٩٣	٠,٩٤	٧
الكلية	٠,٩٧	٠,٩٥	٢٤

يتضح من الجدول (٥) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي لاستبانة الروح المعنوية قد تراوحت بين (٠,٩٠) و(٠,٩٤) للمجالات الفرعية، و(٠,٩٧) للأداة ككل، كما تراوحت معاملات ثبات التجزئة النصفية بين (٠,٩٠) و(٠,٩٤) للمجالات الفرعية، و(٠,٩٥) للأداة ككل، وجميعها أعلى من (٠,٧٠) وهذا يؤشر إلى ثبات أداة الروح المعنوية.

تصحيح أداة الدراسة

لأجل احتساب الدرجة الكلية لأداة الدراسة الأولى والثانية، تم وضع خمسة بدائل بحيث يختار المستجيب أحد هذه البدائل التي تعبر عن رأيه، وهذه البدائل هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث تم إعطاء موافق بشدة (٥)، موافق (٤)، محايد (٣)، غير موافق (٢)، غير موافق بشدة (١)، وقد تم اعتماد المعيار الإحصائي المكون من ٣ مستويات محددة بمنخفض، متوسط، مرتفع للحكم على درجة تطبيق القيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية:

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة	من ١,٠٠ إلى ٢,٣٣
متوسطة	من ٢,٣٤ إلى ٣,٦٧
مرتفعة	من ٣,٦٨ إلى ٥

٧. عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا الجزء نتائج الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في لواء الرمثا وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتم عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة.

أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشتها الذي ينص على: "ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرمثا للقيادة التشاركية من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟" للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة، مع مراعاة ترتيب مجالات الاستبانة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	تفويض الصلاحيات	٣,٤٢	٠,٩٥	متوسطة
٢	الاتصال	٣,٤١	٠,٩٣	متوسطة
٣	التعاون	٣,٣٣	٠,٩٣	متوسطة
٤	المناخ التنظيمي	٣,١٥	٠,٧٢	متوسطة
	الكل	٣,٣٢	٠,٨١	متوسطة

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرمثا القيادة التشاركية تراوحت بين (٣,١٥) و (٣,٤٢) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت تقديرات مجال تفويض الصلاحيات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٢) وانحراف معياري (٠,٩٥) وبدرجة متوسطة، وجاءت تقديرات مجال الاتصال في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (٠,٩٣) وبدرجة متوسطة، وجاءت تقديرات مجال التعاون في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٣٣) وانحراف معياري (٠,٩٣) وبدرجة متوسطة، وجاءت تقديرات مجال المناخ التنظيمي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,١٥) وانحراف معياري (٠,٧٢) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجالات القيادة التشاركية مجتمعة (٣,٣٢) والانحراف المعياري (٠,٨١) وبدرجة متوسطة. أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرمثا القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة، إدراك المديرين أهمية إشراك المعلمين في عملية صنع القرار واتخاذ القرار من خلال تحديد مشاكلهم وآرائهم ومقترحاتهم وتقديم العديد من البدائل التي تؤدي إلى حل المشكلات المختلفة في العمل، وأن مشاركتهم في صنع القرار تؤدي إلى تحسين جودة القرارات المتخذة، ويشعرون بأهميتهم ودورهم في المدرسة، فيزرع فيهم الثقة، ويعملون على تنفيذ قراراته برغبة وحماس كبيرين مما سيؤثر على عملية التعليم والتعلم ويحقق أهدافه ورؤيته ورسالته".

وي يدعم هذا التفسير وجهة النظر القائلة؛ إن القيادة التشاركية تساهم في تحسين عملية صنع القرار، كما أنها تساهم في رفع الانتماء للعاملين وتحسين مستوى أدائهم، وفي تطوير الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة التعليمية وموظفيها، والقيادة التشاركية تساهم في تحسين الإنتاجية وتطوير الخطط الإستراتيجية، إذ يعامل العاملون كأساس من العملية الإدارية وعنصر نشط فيها، وتعمل القيادة التشاركية على خلق مناخ عمل إيجابي، وتعزز الإبداع لدى العاملين، كذلك تعمل على توظيف مهارات العاملين ومنحهم الصلاحيات التي تساهم في تمكينهم وزيادة مستويات ثقتهم بأنفسهم، ودفعهم لأداء المهام، وخلق علاقات إنسانية إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وجعل المرؤوسين يريدون المهام بشكل مثالي وصولاً إلى رفع الروح المعنوية لديهم (طيفور، ٢٠٢٠).

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (٢٠٢١؛ جراد، ٢٠٢٢)، اللتين أشارتا إلى مستوى متوسط من ممارسة القيادة التشاركية. "واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (طيفور، ٢٠٢٠؛ المدني وغامدي، ٢٠٢١)، الذين أشاروا إلى مستوى مرتفع من ممارسة القيادة التشاركية".

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري الحكومة في لواء الرمثا القيادة التشاركية، وفي كل مجال على حدة. والجدول من (٧) إلى (١١) تبين ذلك.

مجال التعاون

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة في مجال التعاون.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة في مجال التعاون

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦	يتعاون مديري مع المرؤوسين والعاملين لحل المشكلات والتحديات التي تواجههم	٣,٤٧	١,١٠	متوسطة
٢	٣	تفوض لي الإدارة الصلاحية الكافية لإنجاز المهام المدرسية	٣,٤٤	١,٠٩	متوسطة

٣	٨	يطبق المدير مبدأ اللامركزية مع المعلمين داخل صفوفهم	٣,٣٤	١,١١	متوسطة
٣	٥	يطبق المدير مبدأ الشورى لضمان سير العمليات التربوية والدراسية في المدرسة	٣,٣٤	١,١٤	متوسطة
٥	٧	تساعدني المدرسة في توفير الموارد المادية والمصادر التعليمية التي تساعدنا في تطبيق الدروس	٣,٣٢	١,٠٥	متوسطة
٦	١	يتيح لي المدير فرصة للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات في المدرسة	٣,٢٩	١,٢٠	متوسطة
٧	٤	تشركني الإدارة في الأعمال الخارجية للمدرسة	٣,٢٧	١,٠٤	متوسطة
٨	٢	تشركني الإدارة في تحديد الاحتياجات المدرسية	٣,١٤	١,١٤	متوسطة
		الكل	٣,٣٣		

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمجال التعاون تراوحت بين (٣,١٤) و(٣,٤٧) وبدرجة متوسطة؛ حيث جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها "يتعاون مديري مع المرؤوسين والعاملين لحل المشكلات والتحديات التي تواجههم" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٤٧) وانحراف معياري (١,١٠)، وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (٢) ونصها "تشركني الإدارة في تحديد الاحتياجات المدرسية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٤) وانحراف معياري (١,١٤)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمجال التعاون (٣,٣٣) والانحراف المعياري للتقديرات (٠,٩٣)، وبدرجة متوسطة. وفي حين حصل مجال (التعاون) على المرتبة الثالثة؛ فيمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المدير الذي يتواصل بشكل فعال مع المعلمين ويفوض بعض صلاحيته يساهم ذلك في تقليل الفجوة والصراع فيما بينهم لأن ذلك سينعكس على تقليل الصراع فيما بينهم تحقيق التعاون فيما بينهم. ويدعم هذا التفسير وجهة النظر القائلة؛ إن القيادة التشاركية ترتكز على الإقناع والإغراء بدلاً من التهديد والترهيب، ويهتم القائد دائماً بأخذ آراء ومقترحات المعلمين وإعطائهم أهمية كبيرة داخل المنظمة وإشراكهم في صنع القرار وحل المشكلات التي يواجهونها، مما يشجع الإبداع والابتكار وتنمية روح التعاون بينهم ودعم الأداء المتميز.

مجال المناخ التنظيمي

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة في مجال المناخ التنظيمي.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة في مجال المناخ التنظيمي

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	يشجعي مديري على العمل بروح الفريق	٣,٥٧	١,٠٥	متوسطة
٢	٨	يشعرنني المدير بأنني جزء من المدرسة وينمي لدي الثقة في أداء دوري	٣,٥١	١,١٠	متوسطة
٣	٤	يدرب المدير مساعدين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل في أوقات انشغاله أو غيابه	٣,٣٥	١,٠٨	متوسطة
٤	٧	يتيح لي المدير المشاركة بفاعلية في إدارة الصراع والأزمات	٣,٢٣	٠,٩٦	متوسطة
٥	٢	يحرص المدير على ضبط انفعالاته أثناء وجود مشكلة	٣,٢٠	١,٢٠	متوسطة
٦	٣	يلتزم المدير بالموضوعية والحياد أثناء توجيه الملاحظات للعاملين	٣,١٩	١,١٥	متوسطة
٧	٥	أشعر بأن هناك ضعف في أداء المدير المسؤول عن العمل	٢,٧٠	١,١١	متوسطة
٨	٦	ينظر المدير نظره سلبية اتجاه التشاركية والتعاون في العمل	٢,٤٢	١,١٢	منخفضة

الكلية	٣,١٥	٠,٧٢	متوسطة
--------	------	------	--------

يظهر من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمجال المناخ التنظيمي تراوحت بين (٢,٤٢) و(٣,٥٧) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (١) ونصها " يشجعني مديري على العمل بروح الفريق " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٥٧) وانحراف معياري (١,٠٥)، وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها " ينظر المدير نظره سلبية اتجاه التشاركية والتعاون في العمل " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٤٢) وانحراف معياري (١,١٢)، وبدرجة منخفضة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمجال المناخ التنظيمي (٣,١٥) والانحراف المعياري للتقديرات (٠,٧٢) وبدرجة متوسطة. فيمكن عزو هذه النتيجة إلى جميع الأبعاد السابقة والمتمثلة في تفويض بعض الصلاحيات والاتصال والتعاون كل هذا سيخلق بيئة خصبة ومناخًا تنظيميًا تسوده الإنتاجية العالية والشعور بالمسؤولية لدى المعلمين والمديرين لأن كل واحد منهم جزء من هذه العملية.

مجال الاتصال

يبين الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة في مجال الاتصال.

جدول (٩): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة في مجال الاتصال

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤	يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	٣,٦٨	١,١٠	متوسطة
٢	٢	يحرص المدير على عقد اللقاءات الوجيهة بالمعلمين	٣,٦٥	١,٠٧	متوسطة
٣	٣	يعزز المدير الشعور بالمسؤولية لدى المعلمين	٣,٤٨	١,١٢	متوسطة
٤	١	يتفهم المدير الظروف الطارئة التي تواجه المعلمين	٣,٤٥	١,١٢	متوسطة
٥	٧	يقوم المدير بتوظيف التكنولوجيا في عقد اجتماعات خارج أوقات الدوام	٣,٤٢	١,٠٧	متوسطة
٦	٥	يتعامل المدير مع جميع المعلمين بعدالة	٣,٢٦	١,١٤	متوسطة
٦	٨	يقوم المدير بزيارة المعلمين داخل صفوفهم ومعرفة احتياجاتهم	٣,٢٦	١,٠٧	متوسطة
٨	٦	يقضي المدير جزءًا من وقته مع المعلمين أثناء فترة الاستراحة	٣,١٩	١,١٤	متوسطة
الكلية			٣,٤١	٠,٩٣	متوسطة

يظهر من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمجال الاتصال تراوحت بين (٣,١٩) و(٣,٦٨) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها " يشارك المدير المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٨) وانحراف معياري (١,٠٥)، وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها " يقضي المدير جزءًا من وقته مع المعلمين أثناء فترة الاستراحة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,١٩) وانحراف معياري (١,١٤)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمجال الاتصال (٣,٤١) والانحراف المعياري للتقديرات (٠,٩٣) وبدرجة متوسطة. فيمكن تفسير النتيجة في ضوء ما أشار إليه، أن الاتصال الفعال يقود سلوك العاملين ويوجهه نحو الأهداف المرجوة، ويكشف عن اقتراحات وأفكار وآراء المعلمين للاستفادة منها في اتخاذ القرار بما يحقق المشاركة والانسجام في جميع الأنشطة المؤسسية.

مجال تفويض الصلاحيات

يبين الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة في مجال تفويض الصلاحيات.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الممارسة لتقديرات عينة الدراسة في مجال تفويض الصلاحيات

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	١	يوكل المدير لأحد المعلمين إعداد جداول الحصص والمناوبات	٣,٦٠	١,٣٢	متوسطة
٢	٥	يمنح المدير المعلمين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم	٣,٥٣	١,٠٥	متوسطة
٣	٣	يفوض مدير المدرسة مساعديه باتخاذ القرارات الطارئة في حال غيابه	٣,٤٧	١,٢٠	متوسطة
٤	٢	يسند المدير لأحد المعلمين متابعة الإشراف على سير العمل في الصفوف	٣,٤٦	١,٢٠	متوسطة
٥	٦	يمنح المدير المعلمين الصلاحية في تنظيم زيارات الى المدارس الأخرى	٣,٣٤	١,١٢	متوسطة
٦	٧	يوكل لي المدير جانبا من المسؤولية في صنع القرار	٣,٢٧	١,١٠	متوسطة
٧	٤	يفوض المدير أحد المعلمين بإدارة بعض الاجتماعات الروتينية	٣,٢٣	١,١١	متوسطة
الكل			٣,٤٢	٠,٩٥	متوسطة

يظهر من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمجال تفويض الصلاحيات تراوحت بين (٣,٢٣) و (٣,٦٠) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (١) ونصها " يوكل المدير لأحد المعلمين إعداد جداول الحصص والمناوبات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٠) وانحراف معياري (١,٣٢)، وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها " يفوض المدير أحد المعلمين بإدارة بعض الاجتماعات الروتينية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٣) وانحراف معياري (١,١١)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمجال تفويض الصلاحيات (٣,٤٢) والانحراف المعياري للتقديرات (٠,٩٥) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير حصول مجال (تفويض الصلاحيات) على المرتبة الأولى؛ إلى أنَّ تفويض الصلاحيات تزيد من ثقة المعلمين بأنفسهم وشعورهم بالقيمة والتقدير وهو ما يزيد المشاركة فيما بينهم ويقلل من الحواجز بين الإدارة والمعلمين وصولاً للالتزام لمتطلبات العمل وتحسين جودته.

ويستند هذا التفسير إلى ما أشار إليه برزوق (٢٠٢١) أنَّ تفويض بعض صلاحيات المدير للمعلمين يضمن تفاعلهم واستجابتهم لمتطلبات العمل، وتفويض الرئيس جانباً من صلاحياته لمساعدة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم وتحفيزهم وبيان دوافعهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته الذي ينص على: " ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء الرمثا من وجهة نظر المديرين والمعلمين أنفسهم؟" للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مع مراعاة ترتيب مجالات الاستبانة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، كما هو مبين في الجدول (١١).

جدول (١١): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	ظروف العمل	٣,٥٥	٠,٩٠	متوسطة
٢	العلاقات الإنسانية	٣,٤٨	٠,٩٠	متوسطة
٣	الحوافز	٣,٣١	٠,٨٤	متوسطة
	الكل	٣,٤٤	٠,٨٤	متوسطة

يظهر من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء الرمثا من وجهة نظر المديرين والمعلمين تراوحت بين (٣,٣١) و (٣,٥٥) وبدرجة متوسطة، حيث

جاءت تقديرات مجال ظروف العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٥) وانحراف معياري (٠,٩٠) وبدرجة متوسطة، وجاءت تقديرات مجال العلاقات الإنسانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٨) وانحراف معياري (٠,٩٠) وبدرجة متوسطة، وجاءت تقديرات مجال الحوافز في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (٠,٨٤) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لمجالات الروح المعنوية مجتمعة (٣,٤٤) والانحراف المعياري (٠,٨٤) وبدرجة متوسطة. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى أن شعور المعلمين بالمتعة أثناء ممارستهم لمهنة التدريس؛ كونها مهنة إنسانية؛ من خلالها يخدمون أبناء مجتمعهم، وهي مهمة وطنية يفتخرون بها مما ينعكس إلى العمل بروح معنوية متوسطة، وقد يدل على أن مديري المدارس يحققون الرضا الوظيفي للمعلمين داخل المدرسة بدرجة معتدلة، مما يجعل المعلمين يبذلون جهدهم ويشاركون في العمل الذي يعمل على إبراز مدرستهم على مستوى المجتمع الخارجي مع توافر مستوى مقبول من العدل والمساواة بين جميع المعلمين مما قد يقودهم إلى التزامهم المهني، وإصرارهم على الحفاظ على المستوى المدرسي لإعطاء صورة إيجابية عن أنفسهم ومدرستهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البطوش وسلامة، ٢٠٢٠؛ Khasawneh, 2021)، والذين أظهروا أن مستوى الروح المعنوية جاء بدرجة متوسطة لدى المعلمين. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المصاروة، ٢٠١٨؛ سنان والغول، ٢٠٢٢)، والذين أظهروا أن مستوى الروح المعنوية جاء بدرجة مرتفعة لدى المعلمين.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء الرمثا من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وفي كل مجال على حدة. والجداول من (١٦) إلى (١٩) تبين ذلك.

مجال العلاقات الإنسانية

يبين الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لتقديرات عينة الدراسة في مجال العلاقات الإنسانية.

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة في مجال العلاقات الإنسانية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٦	لدي زملاء تربطني بهم علاقة جيدة في العمل	٤,٠٣	١,١٢	مرتفعة
٢	٨	يساعدني زملائي في تقديم مقترحات لتطوير العمل من خلال وسائل الاتصال	٣,٥٩	١,٠٠	متوسطة
٣	٧	يتجنب المدير إلحاق الضرر ومضايقة زملائي داخل العمل	٣,٤٩	١,١٧	متوسطة
٤	١	يوفر المدير جو يسوده التفاهم وإيجاد مناخ مناسب للعلاقات الإنسانية	٣,٤٥	١,٠٧	متوسطة
٥	٢	يساعد المدير المعلمين في الوصول إلى المعلومات وكيفية استخدامها	٣,٤١	١,٠٨	متوسطة
٥	٥	يتيح المدير الفرصة لأولياء الأمور في التعبير عن رأيهم	٣,٤١	١,١٣	متوسطة
٧	٩	يقوم الزملاء بزيارات متبادلة لكسب الخبرات وزيادة التنمية المهنية	٣,٣٤	١,٠٥	متوسطة
٨	٣	يحرص المدير على ثقة جميع المعلمين	٣,٣٣	١,١٦	متوسطة
٩	٤	ينظم المدير زيارات ميدانية مع المدارس الأخرى	٣,٢٦	١,٠٧	متوسطة
الكل			٣,٤٨	٠,٩٠	متوسطة

يظهر من الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمجال التعاون تراوحت بين (٣,٢٦) و(٤,٠٣)، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها "لدي زملاء تربطني بهم علاقة جيدة في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٣) وانحراف معياري (١,١٢)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها "ينظم المدير زيارات

ميدانية مع المدارس الأخرى" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٦) وانحراف معياري (١,٠٧)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية (٣,٤٨) والانحراف المعياري للتقديرات (٠,٩٠) وبدرجة متوسطة. فيمكن عزو هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإيجابية من حيث تهيئة الظروف تعكس الصورة الإيجابية للجو المدرسي، وهي مؤشر واضح على طبيعة العلاقات السائدة بين المعلمين والمدير قد يعود السبب في ذلك إلى توافر مبدأ العلاقات الإنسانية بين المعلمين، فهم أفراد لهم احتياجات وتطلعات مشتركة يحاولون الحصول عليها من خلال تمتعهم بعلاقة وثيقة مع بعضهم البعض، وهذا يظهر من خلال محاولتهم التغلب على المشاكل التي تحدث بينهم وللجوء إلى بعضهم البعض في أي مأزق لطلب المساعدة وكل حاجة.

مجال الحوافز

يبين الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة في مجال الحوافز.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، لتقديرات عينة الدراسة في مجال الحوافز

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٨	يعزز المشاركة في المناقشات والأنشطة في المدارس	٣,٦٢	١,٠٢	متوسطة
٢	٢	يشعري المدير بالملكية النفسية وأني جزء مهم من مدرستي	٣,٥٦	٠,٩٩	متوسطة
٣	٧	يستخدم مع المعلمين سياسة الباب المفتوح	٣,٥٣	١,٠٥	متوسطة
٤	٤	يعزز المدير العاملين بعبارات ثناء عند القيام بأي عمل لمصلحة المؤسسة	٣,٤٩	١,٠١	متوسطة
٥	١	يقوم المدير بإثارة دافعيي للعمل لتحقيق الأهداف	٣,٣٧	١,٠٥	متوسطة
٦	٣	يقدم المدير الحوافز المادية عند القيام بأي عمل إضافي داخل المدرسة	٣,١٤	١,١٣	متوسطة
٧	٥	يقوم المدير بتقديم زيادات سنوية بكل عدالة ونزاهة	٣,٠٤	١,١٢	متوسطة
٨	٦	يربط المدير سلم الرواتب والحوافز بمعدلات غلاء المعيشة	٢,٧٣	١,١٨	منخفضة
الكل			٣,٣١	٠,٨٤	متوسطة

يظهر من الجدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمجال المناخ التنظيمي تراوحت بين (٢,٧٣) و(٣,٦٢) وبدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (٨) ونصها " يعزز المشاركة في المناقشات والأنشطة في المدارس" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,٠٢)، وبدرجة متوسطة، في حين جاءت الفقرة رقم (٦) ونصها " يربط المدير سلم الرواتب والحوافز بمعدلات غلاء المعيشة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٢,٧٣) وانحراف معياري (١,١٨)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمجال الحوافز (٣,٣١) والانحراف المعياري للتقديرات (٠,٨٤) وبدرجة متوسطة. فيمكن تفسير هذه النتيجة إلى إذا تم تهيئة ظروف العمل وكان هناك علاقات إنسانية تدعم المعلمين داخل المدرسة فإن المعلمون سيشتبعون الحاجات النفسية والمعنوية، ولكن مع ظروف الحياة وغلاء المعيشة يحتاج المعلمين إلى نوعي الدعم المعنوي والمادي وهنا يأتي أهمية وجود الحوافز للمعلمين مما سيشعروهم بإمكانية التطوير الوظيفي وهذا سيخلق لديهم دافعية للتغيير الإيجابي وتحسين مستوى جودة العمل ودعمهم نفسياً وصولاً إلى ارتفاع في مستوى الروح المعنوية لديهم.

ويستند هذا التفسير إلى وجهة النظر القائلة؛ أنه من الضروري للمعلم أن يشعر بالتقدم في عمله، سواء من خلال الترقية أو التحفيز أو المشاركة في العمل القيادي، أو تدريب الآخرين على العاملين الأقل خبرة أو الشعور بالتقدير من قبل الإدارة، مما يرفع الروح المعنوية ويدفعه إلى مزيد من التقدم في العمل والإنتاج.

مجال ظروف العمل

يبين الجدول (١٤) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والترتيب لتقديرات عينة الدراسة في مجال ظروف العمل.

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة في مجال ظروف العمل

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	٤	يحافظ المعلمون على الحضور المنتظم والالتزام بدقة الوقت	٣,٦٩	١,٠٧	مرتفعة
٢	٧	يراعي المدير المرونة في ساعات العمل والدوام عند وقوع أي ظرف	٣,٦٣	١,٠٥	متوسطة
٣	٢	يحترمني مديري ويحميني ويلبي حاجاتي قدر المستطاع	٣,٦٢	١,٠٩	متوسطة
٤	٣	يحافظ المدير على المعايير العالية من التصرف والسلوك الأخلاقي	٣,٥٨	١,٠٩	متوسطة
٥	٥	يوفر المدير معلمين مختصين ذوي كفاءة عالية	٣,٥٧	١,١١	متوسطة
٦	٦	يحدد المدير ساعات العمل بالتعويض والتناوب لكل معلم بالعدل	٣,٥١	١,١٠	متوسطة
٧	١	يكلفني المدير بتعبئة شواغر معلمين عند غيابهم	٣,٢٥	١,١٥	متوسطة
الكل			٣,٥٥	٠,٩٠	متوسطة

يظهر من الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لمجال ظروف العمل تراوحت بين (٣,٢٥) و(٣,٦٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها "يحافظ المعلمين على الحضور المنتظم والالتزام بدقة الوقت" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٩) وانحراف معياري (١,٠٧)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (١) ونصها "يكلفني المدير بتعبئة شواغر معلمين عند غيابهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٥) وانحراف معياري (١,١٥)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتقديرات عينة الدراسة لمجال ظروف العمل (٣,٥٥) والانحراف المعياري للتقديرات (٠,٩٠) وبدرجة متوسطة. ويمكن تفسير حصول بُعد (ظروف العمل) على المرتبة الأولى؛ أن بيئة العمل الخصبة والتي تشجع احتياجات المعلمين وتراعي الفروق الفردية فيما بينهم تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي مما ينعكس على زيادة الدافعية للعمل وصولاً إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم. ويدعم هذا التفسير وجهة النظر القائلة؛ من المتوقع أن يؤدي شعور الأفراد بدرجة عالية من الرضا الوظيفي إلى معنويات عالية، واهتمام الإدارة بتهيئة الظروف، والتي قد تساعد الأفراد على الشعور بالحاجة إلى زملائهم وميلهم إلى رفقتهم ومعنوياتهم.

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشته: والذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرمثا للقيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين" للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث؛ تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء الرمثا للقيادة التشاركية ومستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وذلك كما هو مبين في الجدول (١٥).

جدول (١٥): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس القيادية التشاركية والروح المعنوية

القيادة التشاركية	الروح المعنوية			الكل
	العلاقات الإنسانية	الحوافز	ظروف العمل	
التعاون	٠,٨١**	٠,٧٥**	٠,٨٠**	٠,٨٣**
المناخ التنظيمي	٠,٧٨**	٠,٧٦**	٠,٧٥**	٠,٨١**
الاتصال	٠,٨٤**	٠,٧٩**	٠,٨٢**	٠,٨٧**
تفويض الصلاحيات	٠,٧٧**	٠,٧٣**	٠,٧٩**	٠,٨١**
الكل	٠,٨٧**	٠,٨٢**	٠,٨٦**	٠,٩٠**

يلاحظ من الجدول ارتباط المجالات الأربعة للقيادة التشاركية منفردة ومجموعة (الكلي) بعلاقة إيجابية دالة إحصائياً بمجالات الروح المعنوية الثلاثة منفردة ومجموعة (الكلي). وعليه، يزداد مستوى ممارسة مديري المدارس القيادة التشاركية بزيادة الروح المعنوية. يرتبط مجال العلاقات الإنسانية بعلاقة إيجابية دالة إحصائياً في مجال التعاون والمناخ التنظيمي والاتصال وتفويض الصلاحيات، وعليه، يزداد مستوى العلاقات الإنسانية بزيادة مستوى تقديراتهم لمجالات القيادة التشاركية. ويرتبط مجال الحوافز بعلاقة إيجابية دالة إحصائياً في مجال التعاون والمناخ التنظيمي والاتصال وتفويض الصلاحيات، وعليه يزداد مستوى الحوافز بزيادة مستوى تقديراتهم لمجالات القيادة التشاركية. يرتبط مجال ظروف العمل بعلاقة إيجابية دالة إحصائياً في مجال التعاون والمناخ التنظيمي والاتصال وتفويض الصلاحيات، وعليه يزداد مستوى ظروف العمل بزيادة مستوى تقديراتهم لمجالات القيادة التشاركية. ويمكن عزو هذه النتيجة، إلى أن تحسن ممارسة القيادة التشاركية يساهم كعامل مؤثر في زيادة انهماك المعلم بوظيفته وحماسه في أداء المهام المكلف بها وتفانيه في تأدية مسؤولياته وتحقيق الرضا الوظيفي وشعوره بالتقدير الداخلي والخارجي وكل هذا يساهم بدوره في رفع مستوى الروح المعنوية لديه. ويدعم هذا التفسير ما ذكره ذكر، أن القيادة التشاركية تعتبر حافزاً للعاملين للمشاركة في تطوير المنظمة، ويساعد على تحسين مستوى اتخاذ القرار، ويجعلها أكثر قبولا لدى العاملين، ويعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المنظمة، ويساعدهم على تحقيق أنفسهم، ويساعد على تخفيف الأعباء الملقة على عاتق القائد أو المسؤول المباشر، وأيضاً المساهمة في الحفاظ على استقرار المنظمة، وأن الأسلوب التشاركي يوفر مناخاً إيجابياً لدفع وتحفيز الطاقات الإبداعية للعاملين في المؤسسات التعليمية، والسعي لتحقيق التقدم وتطوير المؤسسة التعليمية وصولاً إلى رفع الروح المعنوية.

8. التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا أن نوصي بالآتي:

1. إعداد وتطوير البرامج التدريبية والتثقيفية تكون من شأنها تنمية العديد من المهارات التي يحتاجها المعلمون في مختلف المراحل التدريسية سواء على المستوى النمائي والوقائي والعلاجي من أجل زيادة مستوى الروح المعنوية لديهم.
2. توجيه أنظار المسؤولين وأصحاب القرار إلى أهمية أن يكون نمط القيادة التشاركي عنصراً من عناصر الأهداف التعليمية وذلك لأهميته في رفع مستوى الروح المعنوية، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لضمان ذلك، وذلك من خلال تأهيل وتدريب المديرين.
3. تفعيل دور اللجان الإشرافية والإرشادية في المدارس وعقد ندوات تربية، للعمل على زيادة الروح المعنوية والقيادة التشاركية.
4. إجراء دراسات أخرى مماثلة على مدارس وبيئات مختلفة، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما أعرب عن تقديري لمشاركة المعلمين والمعلمات الذين ساهموا في هذه الدراسة، وأشكر مديرية تربية وتعليم لواء الرمثا على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتي بالكامل.

الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤)، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم لواء الرمثا).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.

- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثة.

التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

تضارب المصالح

تؤكد الباحثة عدم وجود أي تضارب في المصالح.

مساهمة الباحثة

- قامت إيمان الرزاق بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.
- تمت كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل إيمان الرزاق.
- قامت الباحثة بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدت النسخة النهائية للنشر.

الموافقة على النشر

توافق الباحثة على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وبانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، وتوافق على نشرها. كما تؤكد أن هذا العمل لم ينشر سابقاً، ولم يقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

المراجع

- أبو الخير، لطيفة. (٢٠١٣). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- برزوق، عبد الرفيق. (٢٠٢١). استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكتابات بولاية عين الدفلة/ الجزائر. *مجلة إضافات اقتصادية*، (٥٢)، ٤٣-٦٢.
- البطوش، خالد وسلامة، كايد. (٢٠٢٠). الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم. *المجلة الأردنية التربوية*، (٥٣)، ٣٣٠-٣٥٢.
- جراد، مجاهد. (٢٠٢٢). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، (٣٠)، ٦٢٠-٦٥٠.
- سعد، أحمد. (٢٠١٩). الجانب النفسي والعاطفي في خطاب القائد أبي عمار ودوره في رفع الروح المعنوية للشعب الفلسطيني. *مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، (٤١)، ٣٨-١.
- سنان، إيمان والغول، كاظم. (٢٠٢٢). درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، (٢٢)، ٩٣-١١٨.
- الصمادي، محمد. (٢٠١٢). اختبار تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المنظمة. *مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد*، (٢)، ٥١٨-٤٩٩.

طيفور، هيفاء. (٢٠٢٠). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، ٩٤(٩)، ١٢٠-٩٤.

المدني، عبد الله والغامدي، محمد. (٢٠٢١). القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة. *مجلة البحوث التربوية والنوعية*، ٩(٩)، ٣٠٠-٢٥١.

المصاروة، أسامة. (٢٠١٨). درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية*، ٤٥(٤)، ٣٠-١٥.

نجم، عبود. (٢٠١٢). *القيادة الإبداعية: إدارة الابتكار*. دار صفاء للنشر والتوزيع.

References

- Amos, O., Ogoti, E., & Siamoo, P. (2022). Shared strategic vision in participative leadership style and quality education provision in public secondary schools in Arusha Region, Tanzania. *British Journal of Education*, 10(7), 51–74.
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., & Sibuea, A. M. (2018). Job satisfaction as a mediator between directive and participatory leadership styles toward organizational commitment. *International Journal of Instruction*, 11(4), 869–888.
- Erichsen, K., & Reynolds, J. (2020). Public school accountability, workplace culture, and teacher morale. *Social Science Research*, 85, 23–56.
- Khasawneh, M. A. S. (2021). The level of morale among teachers of learning disabilities in English language in Irbid, Jordan. *Science and Education*, 2(10), 266–275.
- Murdoch, L. (2013). An investigation of path-goal theory, relationship of leadership style, supervisor-related commitment, and gender. *Emerging Leadership Journal (ELJ)*, 6(1), 13–44.
- Nellitawati, N. (2020). The influence of teacher pedagogical competence of teachers' work morale. *Journal of Counseling and Educational Technology*, 3(1), 29–33.
- Sagnak, M. (2016). Participative leadership and change-oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 62, 181–194.
- Weakliem, D. L., & Frenkel, S. J. (2006). Morale and workplace performance. *Work and Occupations*, 33(3), 335–361.