

أثر ممارسة القيادة السامة لرؤساء الأقسام التعليمية على الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم

سالم سعد الهاجري

أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية، كلية التربية

جامعة الكويت

Email : salem.alhajeri@ku.edu.kw

عائشة أحمد العازمي

أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية، كلية التربية

جامعة الكويت

Email : Ayeshah.alazmi@ku.edu.kw

المستخلص: هدف البحث الحالي تعرّف أثر ممارسة القيادة السامة لرؤساء الأقسام التعليمية على الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وقد انتهج البحث المنهج الوصفي الارتباطي؛ إذ اتخذ الاستبانة أداة له، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغ عددها (791) من مُعلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت. وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ خص البحث إلى نتائج من أهمها: (1) إنّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة بحسب تصوّرات أفراد العينة جاءت بدرجة عالية بشكل عام؛ و (2) إنّ درجة الروح المعنوية للمعلمين بحسب تصوّراتهم جاءت بدرجة متوسطة؛ (3) وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادة السامة بحسب تصوّرات عينة البحث تُعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية؛ (4) إنّ ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة أثرا سلبيا ذو دلالة إحصائية على درجة الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت بحسب تصوّراتهم.

الكلمات الافتتاحية: القيادة السامة، الروح المعنوية، رؤساء الأقسام، المشرف المقيم، الكويت.

The Impact of Toxic Leadership Practices by Heads of Instructional Departments at Kuwaiti Public High Schools on Teacher Morale from Their Point of View

Salem Saad Alhajeri

Associate Professor, College of Education,
Kuwait University

Email: salem.alhajeri@ku.edu.kw

Ayeshah Ahmed Alazmi

Associate Professor, College of Education,
Kuwait University

Email: Ayeshah.alazmi@ku.edu.kw

Abstract: This study aimed to identify the impact of toxic leadership practices by heads of instructional departments on teacher morale from the perspectives of teachers at public high schools in Kuwait. The study adopted a descriptive approach, utilizing a questionnaire as its tool, which was applied to a random sample (n = 791) of teachers at Kuwaiti public high schools. By employing appropriate statistical methods, the study arrived at several findings, including: (1) The participants' perceptions of the degree of toxic leadership practices by department heads were generally high; (2) The participants' perceptions of morale were moderate; (3) Statistically significant differences were found between the means of the study sample's perceptions of toxic leadership practices, attributed to the variable of teaching experience; and (4) There is a statistically significant negative impact of toxic leadership practices by department heads on the morale of high school teachers in Kuwait, according to their perceptions.

Keywords: Toxic leadership, teachers' morale, department heads, resident supervisor, Kuwait.

المقدمة

تعدُّ القيادةُ الفعَّالة من ضروريات العمل في المؤسسات التربوية؛ ذلك أنَّ وجودها يسهم في تجويد اتِّخاذ القرارات وكفاءة العمل في تلك المؤسسات، ومن هنا ركَّزت أغلبُ البحوث التربوية في مجال القيادة على كيفية تحسين القادة لمهاراتهم وزيادة كفاءتهم بما يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية (بوش، 2021/2020). وبالرغم من أنَّ معظم تلك البحوث تناولت مفهوم القيادة من منظورٍ إيجابي، فإنَّ التجاوزات من جانب بعض القادة التربويين وممارساتهم السلبية تجاه زملائهم دعت إلى التَّركيز بشكلٍ أكبر على الجانب المظلم للقيادة؛ لذا بدأ التَّركيزُ على أنماط القيادة السلبية، ومنها القيادة السامة (Toxic Leadership)، ودراسة مدى تأثيرها على اتِّجاهات العاملين وسلوكياتهم في المؤسسات التربوية (Acuna & Male, 2022; Oplatka, 2017; Orunbon & Ibikunle, 2023; Sam, 2021).

ولقد ظهر مفهوم القيادة السامة لأول مرة في عام (١٩٩٦) على يد الباحثة ويكر (Wicker)، التي تناولت المصطلح لوصف نوعٍ من القيادة المدفوعة بمصالحها الشخصية، وليس بمصالح أو أهداف المنظمة، بحيث يتلاعب القائدُ السامُ بالعاملين بوصفهم أدواتٍ تساعد على تحقيق طموحاته الشخصية الأنانية، كما وصفتها ويكر أنَّها قيادة تتسم بعدم الإنصاف أو تقدير العدالة التنظيمية، وتتجاهل عن عمد قيم التعاطف مع العاملين، بالإضافة إلى الإفراط في التَّرجسية والتَّزعة العدائية في أثناء التَّعامل في بيئة العمل، ولا تؤمن بحالٍ من الأحوال بالعمل الجماعي، أو بمشاركة العاملين في صنع القرارات (Wicker, 1996).

وقد بيَّنت الدِّراساتُ العلاقة بين كلٍّ من القيادة السامة واتِّجاهات العاملين وسلوكياتهم ومخرجات العمل (عبد المعطي، 2020؛ عشري، 2021؛ عيد والفقهي، 2021)، وقد حظي النمط القيادي السام باهتمام كبير؛ باعتباره أبرز المقدمات لانتشار مجموعةٍ من السلوكيات السلبية في مكان العمل، كالتَّهكم التنظيمي وسلوكيات الانحراف التنظيمي، وتحقيق الصَّمم التنظيمي، كما أنَّه يسهم في ظهور بعض السلوكيات السلبية الأخرى وانتشارها بين العاملين في المنظمة؛ كالتنمر في مكان العمل، والقلق، والصِّراع التنظيمي، التي قد تتسبب في عديدٍ من الآثار السلبية؛ كإخفاض الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وانخفاض الروح المعنوية وفقدان الثقة بالنفس، ومن ثمَّ ارتفاع مُعدَّلات الغياب، ومعدَّل دوران العمل، وتراجع أداء المنظمة ككل (أبو الدهب، 2021؛ Ghanbari & Majooni, 2022). ولا شك أنَّ تراكم مثل هذه السلوكيات يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة على المدى البعيد، ويؤثِّر سلبًا على مستوى دافعية العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي (رضوان، 2019).

والقادة في المنظمات التربوية ليسوا استثناءً من ذلك؛ فقد بيَّنت عديدُ الدِّراسات أنَّ القيادة السامة تسهم في ظهور بعض الظواهر السلبية وزيادتها في المدارس، التي تؤثر على الطُّروف النفسية المحيطة بعمل المعلمين في البيئة المدرسية (Collie et al., 2015). ومن المفاهيم التي حظيت باهتمام كبيرٍ في إطار الصِّحة النفسية للمعلمين مفهوم الروح المعنوية، حيث تم ربطه بالقيادة السامة في دراسة سنو وآخرين (Snow et al., 2021) التي بيَّنت التأثير السَّلي لممارسات القيادة السامة على الروح المعنوية للمعلمين. وتأسسًا على سبق؛ تتبيَّن الحاجة إلى دراسة القيادة المدرسية من منظورٍ مختلف، والتَّركيز على الممارسات السلبية للقادة في المدارس لما لها من تأثيرٍ سلبي على بيئة العمل والصِّحة النفسية للعاملين والروح المعنوية لهم.

مشكلة البحث

تسعى دولة الكويت من خلال رؤيتها "كويت جديدة 2035"، إلى تبني عديد من المشاريع الإصلاحية للارتقاء بالتعليم، وتحقيق التميز والنجاح في المجال التربوي (العازمي وآخرون، 2022)؛ لذا فقد أولت وزارة التربية عديداً من الجهود لتطوير البيئة المدرسية، والاهتمام بالتنمية المهنية لقادة المدارس، وحثهم على تبني أنماط قيادية فعالة، وتحسين ظروف عمل المعلمين باعتبارهم من أسس نجاح العملية التعليمية. وبالرغم من التزام وزارة التربية بتلك الجهود الإصلاحية، فإن الواقع يشير إلى غير ذلك. فقد أثبتت عديد من الدراسات ضعف معايير اختيار قادة المدارس وبرامج إعدادهم (Alhouti & Male, 2017)، علاوة على انتشار بعض السلوكيات السلبية للقادة ومنها ممارسات القيادة السامة (Alanezi, 2022)، وتدني الروح المعنوية للمعلمين (المطيري، 2020)، مما قد يؤثر على المناخ السائد في المدرسة، الأمر ويدفع المعلمين إلى الحجب المتعمد للمعلومات والآراء والأفكار ووجهات النظر والمشاركة في اتخاذ القرار، وبالتالي تدني أداء المدرسة وعدم تحقيقها لأهدافها (الجميل، 2021؛ الدوسري والرشيدي، 2021).

وبناءً على ما تقدم، ولأهمية موضوع القيادة السامة ودورها في التأثير على البيئة المدرسية، وتحديدًا الروح المعنوية للمعلمين، وبعد مراجعة عديد من الدراسات السابقة التي تبين قلة وجود دراسات تناولت موضوع البحث، وجد الباحثان حاجة ماسة لإجراء هذا البحث؛ لتعرف مدى ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة، وأثرها على الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت، وقد تم اختيار ممارسة القيادة السامة لرؤساء الأقسام التعليمية تحديداً؛ باعتبارهم حلقة الوصل بين الإدارة المدرسية العليا والمعلمين، ولكون تواصلهم المباشر مع المعلمين بوصفهم مشرفين مقيمين - حسب طبيعة عملهم - أكثر من مدير المدرسة والمديرين المساعدين، وأيضاً بسبب قلة الدراسات التي اهتمت بممارساتهم القيادية. وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: "ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة وأثره على الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم؟".

أسئلة البحث

سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الإجرائية الآتية:

1. ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟
2. ما درجة الروح المعنوية لمعلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة بين استجابات المعلمين تُعزى إلى متغيرات البحث (الجنس، والخبرة التدريسية، وتخصص القسم العلمي)؟
4. ما أثر ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية الثانوية بدولة الكويت للقيادة السامة وأبعادها على الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم؟

أهداف البحث

هدف البحث الحالي إلى الآتي:

- 1 . تعرّف درجة ممارسة رؤساء الأقسام التّعليمية للقيادة السّامة من وجهة نظر معلّمي المرحلة الثّانوية بدولة الكويت؟
- 2 تعرّف درجة الرّوح المعنوية لمعلّمي المرحلة الثّانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم.
- 3 تعرّف ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في ممارسة رؤساء الأقسام التّعليمية للقيادة السّامة بين استجابات المعلّمين تُعزى إلى مُتغيّرات البحث (الجنس، والخبرة التدريسية، وتخصّص القسم العلمي)؟
- 4 استكشاف أثر ممارسة رؤساء الأقسام التّعليمية الثّانوية بدولة الكويت للقيادة السّامة وأبعادها على الرّوح المعنوية للمعلّمين من وجهة نظرهم؟

أهمية البحث

تنبغ الأهمية التّعليمية لهذا البحث من كونه محاولة للإسهام في التّأصيل النّظري لموضوع من الموضوعات التي قلّ تناولها في المجال التّربوي، وهو موضوع القيادة السّامة، ومناقشة الآثار السّلبية المترتبة على ممارسة قادة المدارس لهذا النمط القيادي، ويعدّ هذا البحث -حسب علم الباحثين- الأول من نوعه في دراسة القيادة السّامة وأثرها على الرّوح المعنوية للمعلّمين في دولة الكويت، ومن هنا جاء البحث الحالي استجابة لتوصياتٍ عديدةٍ من الباحثين لإجراء مزيدٍ من الدّراسات حول القيادة السّامة وأثرها، واقتراحاتهم بربطها بمتغيّراتٍ أخرى (الجميلي، 2021؛ الدوسري والرشيدي، 2021). وفي ضوء ما سبق، فإنّه من المؤمل أن يستفيد من نتائج البحث الحالي وتوصياته كلٌّ من:

- 1 . القيادات الإدارية في المدارس الثّانوية بدولة الكويت، وتحديدًا رؤساء الأقسام التّعليمية الذين لم يشغلوا حتّى كبيرًا في الدّراسات التّربوية، بالرّغم من دورهم الفعّال في رفع كفاءة المدرسة؛ إذ بيّن البحث دور القيادة السّامة لدى رؤساء الأقسام التّعليمية وآثارها السّلبية على المعلّمين.
- 2 . معلّمي المدارس الثّانوية ومعلّمتها بدولة الكويت؛ إذ توضّح لهم ممارسات القيادة السّامة، ومدى تأثيرها على الرّوح المعنوية لديهم؛ الأمر الذي ينعكس على دافعية المعلّمين للإنجاز ورضاهم الوظيفي في المدارس.
- 3 . القائمين على برامج التطوير في وزارة التّربية بدولة الكويت، من خلال استحداث تعديلات وتحسينات إيجابية في أداء القيادات الإدارية وتأهيلهم لتطوير العمل؛ مما يسهم في تحسين المخرجات التّعليمية.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على ما يأتي:

- 1 (الحدود الموضوعية: ينحصر موضوع البحث الحالي على درجة ممارسة رؤساء الأقسام التّعليمية لأبعاد القيادة السّامة (الإشراف المسيء، والقيادة الاستبدادية، والترجسية، وتعزيز الذات، والتقلّب)، وأثرها على الرّوح المعنوية للمعلّمين من وجهة نظرهم.
- 2 (الحدود البشرية: تكوّنت عينه البحث من معلّمي جميع الأقسام التّعليمية ومعلّمتها في المدارس الثّانوية بدولة الكويت.
- 3 (الحدود الزّمانية: طُبّق البحث الحالي في الفصل الأول من العام الدراسي (2022-2023).

4) الحدود المكانية: طُبِّقَ البحثُ الحالي على المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الستة بدولة الكويت.

مصطلحات البحث

اشتمل البحث الحالي على المصطلحات التالية:

القيادة السامة (Toxic Leadership):

تُعرَّفُ أنَّها "نُهج سلوكي إداري خبيث يمارسه بعض المسؤولين عند شغلهم منصبًا قياديًا، يحتوي الإساءة للأتباع وتضليلهم، وإثارة مخاوفهم، فيقمع النقد، ويعزِّزُ عدمَ الكفاءة، ويلقي باللوم عن جهل، ويجرض على السلوكيات الخبيثة" (Fitzgibbons, ٢٠١٨, p.28). ويعرفها شيمت (Schmidt, 2008) أنَّها "قيادة نرجسية تعتمد على الاعتزاز والمبالغة في تقدير الذات، والانخراط في سلوكيات يصعب التنبؤ بها من الإشراف السيئ والتسلُّط والاستبدادية" (ص.3). ويمكن تعريفها إجرائيًا أنَّها: درجة ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت لأبعاد القيادة السامة الآتية: (الإشراف المسيء، والقيادة الاستبدادية، والنرجسية، وتعزيز الذات، والتقلُّب).

الروح المعنوية (Teachers' Morale):

يعرفها عودة (٢٠١٠) أنَّها "الصُّورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، التي تشيرُ إلى مُحصِّلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكمُ تصرُّفات الأفراد، فإذا كانت الصِّحة العامة تشير للحالة الجسمية للفرد فالروح المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة للإنسان" (ص. 27). ويمكن تعريفها إجرائيًا أنَّها الحالة النفسية الداخلية للمعلِّمين، والمرتبطة بمشاعرهم الإيجابية نحو العمل. وفي البحث الحالي تمثَّلها الدرجة التي يحقِّقها معلِّمو المرحلة الثانوية ومعلِّماتها في دولة الكويت على مقياس الروح المعنوية.

رؤساء الأقسام التعليمية (Heads of Instructional Departments):

هم "القيادة التربوية المقيمة بالمدرسة، التي توجه المعلِّمين جميعًا، وخاصةً المبتدئين، الذين لا يمتلكون خبرات ميدانية كافية؛ لممارسة العملية التعليمية والتربوية بشكل تام" (اللقاني والجمل، 2013، ص. 270). ويُعرَّفون إجرائيًا أنَّهم: المدرسون الأوائل للمواد العلمية والأدبية في مدارس المرحلة الثانوية المسؤولين عن توجيه المعلِّمين والقيام بعددٍ من المهام الإدارية والفنية، باعتبارهم حلقة وصل بين الإدارة والمعلِّمين.

أدبيات البحث

القيادة السامة:

لا يوجد حتى الآن تعريفٌ مُحدّد للقيادة السامة. فهناك من يطلق عليها مصطلح "القيادة المدبرة"، أو "الاستبدادية"، أو "المسيئة"، أو غيرها (غنيم، 2021). ولعل محاولات شيمت (Schmidt, 2014) في تعريف القيادة السامة هي الأبرز في هذا الجانب؛ حيث عرّفها أنها مجموعة من السلوكيات المدبرة التي تدفع القادة لتحقيق الأهداف والمزايا الشخصية، وذلك من خلال الإضرار بمصالح الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل. وفي السياق ذاته عرّفها زقوت وآخرون (2022) أنها إساءة القائد لاستخدام سلطاته، وتبني سلوكيات سلبية بشكل ممنهج يتعمد القائد من خلالها إلحاق الأذى بالعاملين والمنظمة ككل. أما دويس (Dobbs, 2014) فيرى أن القيادة السامة تتمثل في مجموعة من السلوكيات السلبية التي يمارسها القائد بصورة منتظمة، مثل: العدوان اللفظي وغير اللفظي وتهديد الرؤوسين وإهانتهم، وإكراههم على أداء مهام معينة. وبشكل عام تنبثق القيادة السامة من الدور غير الخلقى للقائد حال التعامل مع العاملين في المنظمة (Oplatka, 2017; Sam, 2021).

وقد وضع سميث وفريديك لومان (Smith & Fredricks-Lowman, 2020) بعض المؤشرات

المتعلقة بسلوك القيادة السامة، منها:

(1) عدم اهتمام القائد برضا العاملين ورفاهيتهم.

(2) تركيز القائد بالمقام الأول على مصلحته الشخصية.

(3) التأثير بشكل سلبي على المناخ التنظيمي للمنظمة.

وبالتالي يمكن القول: إنَّ القائد السام يتميّز ببعض الصفات الشخصية المختلفة التي تمنع الأفراد من بناء فرق العمل وإقامة علاقات صحية في العمل، ومن هذه الصفات - على سبيل المثال لا الحصر - الأنانية، والاندفاع والتردد، والعدوانية، والسلبية، والتقلبات المزاجية، والانتقام، والتحكّم، وعدم الثقة بالآخرين، وعدم المخاطرة (عبد المعطي، 2020).

وبناءً على هذه الصفات، يمكن تحديدها ثلاث سمات رئيسة تصاحب سلوكيات القيادة السامة، هي:

(1) وقوف القائد حائلاً دون تدفّق الإبداع والابتكار وإبراز قدرات العاملين، وعداؤه السلبي خاصةً لأولئك الذين ينازعونه الرأي ولو كانوا على صواب، و (2) قيام القائد بإضعاف الثقة بين العاملين في المنظمة، وعزل من يخالفه الرأي، و (3) تهميش القائد دور العاملين في المنظمة من خلال تحويل أخطائهم، أو تهوين إنجازاتهم وتحقيرها (الدوسري والرشيدي، 2021).

ولقد تناول عديدٌ من الباحثين الأبعاد المختلفة للقيادة السامة، حيث تعدّدت الآراء ووجهات النظر

حول تلك الأبعاد، ولعل أكثرها تداولاً في الأدبيات السابقة الأبعاد التي حدّدها شيمت (Schmidt, 2008) لقياس نمط القيادة السامة، التي تتمثل في الإشراف المسيء، والرجسية، والقيادة الاستبدادية، والتقلّب، وتعزيز الذات. وفيما يلي يتمُّ تناول تلك الأبعاد بشيءٍ من التفصيل: (1) الإشراف المسيء (Abusive Supervision): ويُقصدُ به الأسلوب غير الفعّال للإشراف، الذي يعتمدُ على التعسّف والتقليل من شأن المرؤوسين، والاستخفاف بهم، وإجبارهم على العمل بأسلوبٍ معين، وإحباط المبادرات الفردية إضافة إلى تطبيق عقوبات لا علاقة لها بمستوى الأداء؛ و (2) الرجسية (Narcissism): وتعدُّ الرجسية سمة شخصية تنطوي على حب الذات، والإحساس بالعظمة، والرغبة في الظهور، وغالباً ما يحثُّ القائد الرجسي

عن اهتمام الآخرين به وتقديرهم له، ويتجاهل وجهات نظرهم، كما تنطوي التَّرجسية على الاعتزاز بالذات والتقليل من قدرات الآخرين، واحتقار جهودهم، وعدم التَّعاطف معهم؛ و (3) القيادة الاستبدادية (Authoritarian Leadership): وهي سلوكُ القائد الذي يُوَكِّد على السُّلطة المطلقة، والسَّيطرة على العاملين، والزامهم تنفيذ الأوامر والتَّعليمات أو المطالب دون أدنى مناقشة من جانبهم؛ و (4) عدم القدرة على التنبُّؤ أو التَّقلُّب (Unpredictability): ويتمثَّل هذا البعد في عدم قدرة العاملين على التنبُّؤ أو التَّيقُّن بسلوك القائد؛ نظرًا لأنَّه يتَّصف بالتردُّد والتذبذب والإتيان بمجموعة متباينة من السُّلوكيات التي تعبِّر عن التَّحوُّلات المختلفة في المزاج، التي تحدِّد - بشكلٍ كبير - درجة الاستقرار أو التَّوتُّر داخل بيئة العمل؛ و (5) تعزيز الذات (Self-Promotion): ويُقصد بهذا البعد قيامُ القائد بمجموعة من السُّلوكيات التي يستهدفُ بها تعزيزُ مصلحته الشخصية، والتَّقليل من شأن الآخرين؛ كي لا يمنحهم فرصة لمنافسته، وخصوصًا الموهوبين منهم.

الروح المعنوية: تعدُّ العلاقة بين القائد والعاملين من المواضيع التي لاقت اهتمامًا كبيرًا ضمن دراسات القيادة والإشراف المدرسي؛ نظرًا لأن هذه العلاقة تحدِّد مواقف العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو قائدهم وهو ما يؤثِّر على أدائهم وأداء المنظمة ككل. وفي ظل هذا الاهتمام، برزت الحاجة إلى دراسة تأثير سلوكيات القائد على الحالة النفسية للعاملين (Collic et al., 2015). ولعل من المفاهيم التي حظيت باهتمامٍ كبيرٍ في إطار الحالة النفسية في المؤسَّسات التربوية تحديداً، مفهوم الروح المعنوية للمعلِّمين. حيث تشيرُ الرُّوح المعنوية إلى الآثار السُّلوكية التي تظهر لدى الأفراد؛ فتحفزهم إلى مزيدٍ من الجهد إذا كانت مرتفعة، أو تقودهم إلى التَّكاسل إذا كانت منخفضة، وتعدُّ الرُّوح المعنوية من أهمِّ العوامل والأسس التي تسهمُ في نجاح النِّظام التَّعليمي، وتعمل على تحقيق الأهداف الجماعية والفردية في البيئة التَّعليمية (سنان والغول، 2022).

ويمكن تعريفُ الرُّوح المعنوية أنَّها "مجموعة المعتقدات والمشاعر والاتجاهات التي يحملها المعلم نحو مهنة التعليم، والتي تُؤثِّر في ممارساته وفي مستوى دافعيته" (وشاح وهارون، 2008، ص. 10). وتعرفها مددين (مددين، 2013، ص. 89) أنَّها، "الحالة النفسية الراضية بأعماق النفس في قالب شعوري داخلي نابع من صميم الفرد ويحُثُّه على القيام بعمله على أكمل وجه، وتعدُّ محصلة لعدة عوامل روحية وفكرية، وهي مقدارُ الحماس والاندفاع الإيجابي نحو العمل الذي يُوَدِّي إلى زيادة الإنتاج دون أن يبذل الفرد مزيداً من الجهد والتَّعب".

وتعدُّ الرُّوح المعنوية داخل المؤسَّسات حالة نفسية وعاطفية يصعب حصرها في عامل واحد، بل تتحكَّم فيها مجموعة من العوامل المتداخلة، ولا تتأثر كثيراً بالحوافز المادية أو بالسُّلطة الرسمية قدرَ تأثرها بحجِّ العمل المحيط، والظُّروف المحيطة، خاصةً تلك العلاقة بين الرئيس والمروِّس (النداف، 2021)؛ لذا نرى ضرورة الاهتمام بتحسين ممارسات القيادة المدرسية؛ لما لها من تأثيرٍ مباشرٍ على الرُّوح المعنوية للمعلِّمين (العنزي، 2021). والرُّوح المعنوية للمعلم ترتبط بثلاثة جوانب رئيسة، هي: (١) الجانب المهني؛ ويتضمَّن تدريب المعلِّمين وتحفيزهم. (٢) الجانب الاجتماعي؛ ويتحقَّق بتعزيز العلاقات بين المعلم والمجتمع. (٣) الجانب النفسي؛ ويتأتَّى بالدعم المستمر للمعلم كي يتمكن من أداء العمل بسرور وإنتاجية أكبر (Luleci & Coruk, 2018).

وتُشكِّل الرُّوح المعنوية المزاج السائد بين الأفراد الذين يُكوِّنون جماعةً معينة، والثقة في الجماعة والإخلاص لها، وإن رفع الرُّوح المعنوية للمعلِّمين في المدرسة ينبغي أن يكون هدفاً أساسياً تسعى الإدارات المدرسية لتحقيقه؛ لأنَّ الفشل في الوصول إليه من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض إنتاجية المعلم، وضعف تكيِّفه النفسي واضطراب سلوكه مع الأشخاص الذين يعملون معه (الكيلاني ومقابله، ٢٠١٤)؛ لذا يتوجَّب على الإدارات

المدرسية السعي إلى المحافظة على وتيرة الرُّوح المعنوية العالية بين معلّميها؛ إذ يعدُّ ارتفاع الرُّوح المعنوية مؤشراً قوياً، ومفتاحاً رئيساً لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وينعكس إيجاباً على إنجازهم وحماسهم ورضاهم الوظيفي والذي - بدوره - يؤثّر في الأداء العام وارتفاع تحصيل الطلبة.

والجدري بالذِّكر أن هناك عدة عوامل تسهم في رفع الرُّوح المعنوية لدى المعلّمين، ولعل من أهمها تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها أن تحفز المعلم على مضاعفة جهوده، ودفعه لحب العمل (سنان والغول، 2022). وتعدُّ العلاقة بين القائد والمعلّم من العوامل الأبرز التي تمت دراستها في موضوع الرُّوح المعنوية. فقد أكّدت الدِّراسات في المجال التربوي وجودَ علاقةٍ بين النمط القيادي السائد في المدرسة والرُّوح المعنوية للمعلّمين، وأن الممارسات الإيجابية لمدير المدرسة من شأنها حفز المعلم ورفع روحه المعنوية من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات واحترام آرائه وتقدير إنجازاته (الحراحشة، 2017؛ العنزي، 2021؛ مقابلة، 2020).

الدِّراسات السابقة:

لقد كان موضوعي القيادة السامة والرُّوح المعنوية محل دراساتٍ عديدة عربية وعالمية، وسيتم عرض هذه الدِّراسات بدءاً بموضوع القيادة السامة، ثم موضوع الرُّوح المعنوية، مُرتبةً من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدِّراسات التي تناولت موضوع القيادة السامة

قام جرين (Green, ٢٠١٤) بدراسة هدفت إلى استكشاف ظاهرة القيادة السامة، وما تسببته من ضررٍ على صحة المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، وما يترتب عليه من إضعاف لتلك المؤسسات في الوفاء بمهمتها، وقد استخدمت الدِّراسة المنهج المختلط، وتمَّ اختيارُ العينة بالطريقة العشوائية حيث أجاب (٥١) مشاركاً على استبانة مُعدّلة من مقياس "Schmidt"، كما أجاب عددٌ منهم على بعض الأسئلة المفتوحة. ومن أهم النتائج المستخلصة من الدِّراسة رصد انتشار القيادة السامة بوتيرةٍ عالية في المؤسسات التعليمية، وقد ترتب على ذلك إحباطٌ معنويات العاملين، وإعاقة تقدمهم بالمهمة المؤسسية، كما أظهرت النتائج أن أبعاداً أربعة للقيادة السامة تنتشر في المؤسسات التعليمية، وهي: (١) تضخم الذات. (٢) الفشل الخلقى. (٣) عدم الكفاءة. (٤) العصاوية.

أمّا دراسة عبد المعطي (٢٠٢٠) فقد استهدفت تحليل تأثير نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين بهيئة تنمية الصادرات، واعتمدت الدِّراسة المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء استطلاع آراء العاملين بهيئة الضرائب بأسلوب الحصر الشامل، وعددهم (١٧٥) مفردة. وقد خلصت الدِّراسة إلى اختلاف إدراك العينة لأبعاد القيادة السامة وفقاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي) وعدم وجود اختلاف في الإدراك يُعزى لاختلاف الجنس. كما خلصت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة (السيطرة الإدارية - السلوك الأثافي للقيادة - السمات الشخصية للقيادة) على الثقة التنظيمية. وأوصت الدِّراسة بتغيير نظام اختيار القيادات الإدارية بالهيئة، وإخضاع السلوك القيادي للتقييم والرقابة، والعمل على تعديل الثقافة التنظيمية لتدعم الثقة التنظيمية لدى العاملين.

كما قام أبو الدهب (2021) بدراسة هدفت التعرف إلى الأثر الوسيط لكل من التنشؤ في مكان العمل، والتهمك التنظيمي على العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين داخل هيئة قناة السويس، وقد تمَّ إجراء البحث على عينة مكونة من (٣١٤) مفردةً من مختلف العاملين بهيئة قناة السويس، وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب الاستقصاء وسيلةً لجمع البيانات والمعلومات الميدانية. وقد أشارت نتائج البحث إلى

وجود تأثيرٍ مباشرٍ ومعنوي للقيادة السّامة على كلّ من التّنمّر في مكان العمل، والتهكّم التّنظيمي داخل هيئة قناة السويس. ومن ثم أوصى البحثُ بضرورة وضع آلية محكمة لاختيار القادة، بحيث تتضمّن مجموعةً من الأسس والمعايير التي تضمن استبعاد الأفراد الذين لديهم ميول سلوكية عدائية وسامة تجاه زملائهم في العمل.

وسعى عشري (٢٠٢١) إلى اختبار أثر القيادة السّامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعلّداً بالأبعاد، وأثر التهكّم بوصفه وسيطاً تفاعلياً على الانحراف التّنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. وبلغت عينة البحث (٣٥٥) مفردة. وخلص البحثُ إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السّامة وكلّ من التهكّم التّنظيمي والانحراف التّنظيمي، كما تمّ الخلوّص إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهكّم التّنظيمي والانحراف التّنظيمي، إضافة إلى وجود أثر للتهكّم التّنظيمي في العلاقة بين القيادة السّامة والانحراف التّنظيمي.

أما دراسة عيد والفقي (٢٠٢١) فقد هدفت التعرف إلى توافر القيادة السّامة بأبعادها (الإشراف المسيء، والقيادة الاستبدادية، والتّرجسية، وتعزيز الذات، والتّقلم)، وكذلك مستوى الالتزام التّنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. وقد تمّ تطبيق الدّراسة على عينة قوامها (٤١٠) مفردة، وتوصّلت الدّراسة إلى وجود علاقة عكسية معنوية قوية بين متغير القيادة السّامة ومتغير الالتزام التّنظيمي.

وفي دراسة تمّ تطبيقها في المجال التربوي، قامت الجميلي (٢٠٢١) بالتعرف من خلالها على أثر ممارسات القيادة السّامة على الولاء المؤسسي بمدارس التّعليم العام وسبل المواجهة، واتبعت الدّراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (٢٠٨) من المعلّمين والمعلّمات، وخلصت نتائج الدّراسة إلى وجود علاقة عكسية بين القيادة السّامة بمكوناتها الفرعية (إساءة الإشراف، والاستبدادية، والتّرجسية، والولاء المؤسسي)، وإلى أن متغير القيادة السّامة له تأثيرٌ معنوي على مستوى الولاء المؤسسي، ومن خلال الجزأين النظري والميداني خلصت الدّراسة إلى سبب مواجهة القيادة السّامة المقترحة لدعم الولاء المؤسسي.

وقد سعت دراسة غنيم (٢٠٢١) إلى تعرف سلوكيات القيادة المدمرة في المدارس الحكومية في مصر، وقد استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي، واختارت الاستبانة أداة لها، وتكونت عينة الدّراسة من (٣٠٦) من معلّمي المدارس الحكومية في مصر، ومن أبرز نتائج هذه الدّراسة موافقة أفراد العينة على عبارات جميع الأبعاد بدرجة فوق المتوسطة، وأن المدارس في محافظات القاهرة والجيزة والوادي الجديد هي الأقل في وجود القيادة المدمرة بأبعادها المختلفة.

أمّا دراسة سنو وآخرون (Snow et al., 2021) فقد هدفت التعرف إلى القيادة السّامة في المدارس الأيرلندية باستخدام مقياس "Schmidt" للقيادة السّامة، التي عدّها الباحثون لتشمل كلاً من القيادة البناءة والهدامة، وتأثيرهما على الحياة الشّخصية والمهنية للأفراد، واستخدمت الدّراسة المنهج المختلط وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث وزعت استبانة على (١١١) مشاركاً من مدارس إيرلندا كما طُلب من عددٍ منهم الإجابة عن أسئلة مفتوحة. أظهرت النتائج وجود القيادة السّامة في المدارس. كما أشارت النتائج إلى آثار القيادة السّامة التي من بينها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، والقدرة على اتخاذ القرار بين العاملين، وانخفاض معنوياتهم، وانخفاض الأداء، وزيادة معدّلات السُّلوك غير المقبول اجتماعياً، وانخفاض الثقة بالنفس، وزيادة معدّلات الاكتئاب والتوتّر والقلق، والتّفكير بترك العمل، والخوف، والغضب، وانعدام اليقظة، والإرهاق، والاحتراق النفسي.

وفي دراسةٍ قام بها العنزي (Alanezi,2022) حول سلوكيات القيادة السّامة لدى مديري المدارس، وطُبقت في دولة الكويت، استخدمت هذه الدّراسة المنهج النوعي، من خلال تطبيق أداة المقابلة لجمع البيانات، وقد تكوّنت عيّنة الدّراسة من (55) معلّمًا. وتبيّن من نتائج الدّراسة أن ٤٥٪ (ن = ٢٥) من المشاركين يرون أن مديريهم يمارسون القيادة السّامة بشكلٍ من الأشكال. كما أكّدت النتائج أنّ ممارسات القيادة السّامة بحسب تصوّرات عينة الدّراسة ترتبط بأربعة موضوعات رئيسية، هي: (مهارات العلاقات الإنسانية، والقيادة الاستبدادية، ومهارات الإدارة، والأخلاق المهنية).

كما قامت الشيخ غانم (٢٠٢٢) بدراسةٍ هدفت إلى الكشف عن درجة شيوع ممارسات القيادة السّامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بفعالية الرقابة الإدارية كما يراها المديرون والمعلّمون واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والمنهج النوعي، وقد تمّ اختيار عينة الدّراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدّراسة، حيث تكوّنت من (٢٤٨) مديرًا ومديرة و(٣٧٧) معلّمًا ومعلمة وتمت مقابلة (٥) مديرين و(٥) معلّمين للتعرف إلى أهم المقترحات التي تؤدي لتقليل ممارسات القيادة السّامة وتفعيل الرقابة الإدارية. وقد خلصت الدّراسة إلى أنّ درجة شيوع ممارسات القيادة السّامة كانت متوسّطة وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدّراسة لدرجة شيوع ممارسات القيادة السّامة تُعزى لمتغير المسمّى الوظيفي، وكانت لصالح المعلّمين. ولتغير موقع المدرسة وكانت لصالح المدينة. ولم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأوساط الحسابية، كما جاءت درجة فعالية الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين درجة شيوع ممارسات القيادة السّامة ومجالاتها، ودرجة فعالية الرقابة الإدارية ومجالاتها.

وهدف دراسة زقوت وآخرون (٢٠٢٢) إلى بيان القيادة السّامة كمنهج يؤدي إلى تحقيق الصّمت التّظيمي، وقد اتّبعت الباحثون أسلوب المنهج الاستقرائي، من خلال المسح والاطلاع على الأدبيات الحديثة المتعلقة بالإطار المفهومي للبحث، وخلصت الورقة البحثية إلى عدة استنتاجات، أهمها أن الصّمت التّظيمي ما هو إلا نتيجة حتمية لوجود القيادة السّامة في المنظّمة، كما تمّ التوصل إلى الأشكال والسلوكيات المتعدّدة الخاصة بالقيادة السّامة، وتحديد مؤشرات لقياس القيادة السّامة من قبل المرؤوسين ورؤساء العمل لتسهيل مهمة التعرف إلى وجودها، وكذلك تم عمل إطار تحليلي للدّراسات السابقة، واستخلاص المخاطر التي تنتج عن وجود القيادة السّامة في البيئة التّظيمية، والاستراتيجيات التي تحدّ من آثار القيادة السّامة في المنظّمة.

وفي دراسة تم تطبيقها في التعليم العالي، قام كلٌّ من أكونا وملّ (Acuna & Male, 2022) بدراسة حول العلاقة بين ممارسات القيادة السّامة والاستغراق الوظيفي للعاملين في الجامعات التشغيلية ولتحقيق أهداف الدّراسة، تم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق استبانة مُعدّلة من مقياس "Schmidt" على عينة عشوائية قوامها (592) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ومن أهم النتائج المستخلصة من الدّراسة رصد انتشار ممارسات القيادة السّامة في مؤسّسات التعليم العالي، كما لم يكن هناك أثر للقيادة السّامة على الاستغراق الوظيفي من خلال تصوّرات عينة الدّراسة.

وفي دراسة حديثة قام كلٌّ من رحامي و جنباري (Rahmani & Ghanbari, 2023) بدراسةٍ للتعرف إلى العلاقة بين القيادة السّامة والصّدمة التّظيمية والتأثير الوسيط للإرهاق العاطفي للمعلّمين في مدارس المرحلة الثّانوية في محافظة خوزستان بإيران، وقد بلغت عينة الدّراسة (407) معلّمًا ومعلّمة تمّ اختيارهم بالطريقة

العشوائية البسيطة، وأتبعت الدّراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وباستخدام الاستبانة أداةً للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدّراسة وجود علاقةً ارتباطيةً إيجابيةً بين القيادة السّامة لدى مديري المدارس الثّانوية والصّدمة التّنظيمية وأنّ القيادة السّامة لها علاقةً ارتباطيةً إيجابيةً مع الاحتراق الوظيفي للمعلّمين، كما بيّنت الدّراسة التأثير الوسيط للإرهاق العاطفي في العلاقة بين القيادة السّامة لمديري المدارس والصّدمة التّنظيمية.

ثانياً: الدّراسات التي تناولت موضوع الرّوح المعنوية:

قام الحراشة (٢٠١٧) بدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتحوّل لدى مديري المدارس في محافظة إربد، وعلاقتها في رفع الرّوح المعنوية للمعلّمين من وجهة نظرهم. وقد تكونت عينة الدّراسة من (١٠٦٤) معلّمًا ومعلّمة. وأظهرت نتائج الدّراسة أن ممارسة الإدارة بالتحوّل لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلّمين كانت متوسّطة، وأن مستوى الرّوح المعنوية للمعلّمين في محافظة إربد من وجهة نظرهم كان متوسّطاً. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقةً ارتباطيةً بين جميع مجالات الإدارة بالتحوّل (التقويم والتطوير، والمتابعة والإشراف والتحفيز والتّغذية الرّاجعة والاتّصال والتّواصل ومستوى الرّوح المعنوية للمعلّمين).

أما دراسة لوليشي وكورك (Luleci & Coruk, 2018) فكان الغرض منها استكشاف الفروق في مستويات الرّوح المعنوية والرضا الوظيفي للمعلّمين في المدارس الابتدائية والمتوسّطة والثّانوية تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، والعمر، وتخصّص المعلّم، والوضع الأسري، والمرحلة التّعليمية، والأقدمية، وتحليل العلاقة بين روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي). وقد تألفت عينة الدّراسة من (٢٨٨) معلّمًا، واستخدم الباحثان طريقة العينات العشوائية البسيطة لاختيار العينة. وكشفت نتائج الدّراسة عن الآتي: (١) ارتفاع مستوى معنويات المعلّمين ورضاهم الوظيفي. (٢) وجود فروق في استجابات عينة الدّراسة في درجة معنويات المعلّمين ورضاهم الوظيفي تبعاً لمتغيري تخصّص المعلّم والمرحلة التّعليمية. (٣) عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس في مستوى الرّوح المعنوية. (٤) وجود ارتباط مرتفع وموجب بين معنويات المعلّمين ورضاهم الوظيفي.

وفي دراسة مقابلة (2020) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالرّوح المعنوية للمعلّمين من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه تبعاً لاختلاف متغيّرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدّراسة من (٣١٥) معلّمًا ومعلّمة تمّ اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وأشارت نتائج الدّراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلّمين كانت متوسّطة، ودرجة الرّوح المعنوية للمعلّمين من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود علاقةً ارتباطيةً إيجابيةً بين درجة ممارسة مديري مدارس لواء الكورة للقيادة الأخلاقية ودرجة الرّوح المعنوية للمعلّمين.

كما هدفت الدّراسة التي أجراها المطيري (2020) تعرف إلى درجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثّانوية في دولة الكويت، وعلاقتها بالرّوح المعنوية للمعلّمين من وجهة نظرهم. واستخدمت الدّراسة المنهج الوصفي الارتباطي. وتكونت عينة الدّراسة من (٢٤٢) معلّمًا ومعلّمةً من المدارس الثّانوية الحكومية في منطقة الفروانية التّعليمية في دولة الكويت. وأظهرت النتائج أنّ الدّرجة الكلية لليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثّانوية في دولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدّراسة جاءت متوسّطة، وأنّ درجة الرّوح المعنوية لدى معلّمي المرحلة الثّانوية من وجهة نظرهم جاءت متوسّطة أيضاً، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة

ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين درجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثّانوية في دولة الكويت وبين درجة الرّوح المعنوية للمعلّمين.

وتطرقت - في السّياق ذاته - دراسة البطوش وسلامة (2020) إلى مستوى الرّوح المعنوية لدى معلّمي المدارس الثّانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم، وقد استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال تطوير استبانة على عينة عشوائية تكونت من (٥٤٠) معلّماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدّراسة أن مستوى الرّوح المعنوية لدى معلّمي المدارس الثّانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم جاء متوسّطاً، وأظهرت أن هناك فروقاً في درجة الرّوح المعنوية لدى معلّمي المدارس الثّانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم تُعزى إلى اختلاف متغيّر الجنس، وكانت لصالح الذكور، في حين لم توجد فروق تُعزى إلى أثر سنوات الخبرة، أو إلى أثر المؤهل العلمي، وقد رُصدت فروق بين الكرك من جهة وكلٍ من الطفيلة، ومعان، والعقبة من جهةٍ أخرى، وجاءت الفروق لصالح كلٍ من الطفيلة، ومعان، والعقبة.

واستهدفت دراسة قام بها العنزي (2021) التّعرّف إلى درجة ممارسة مديري المدارس القيادية الخادمة وعلاقتها بالرّوح المعنوية من وجهة نظر معلّمي المرحلة المتوسّطة ومعلّمتها بدولة الكويت. وقد استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي بشقيه التّحليلي والارتباطي، وتمّ اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية وقوامها (353) معلّماً. وخلصت الدّراسة إلى أنّ استجابات عينة الدّراسة نحو القيادة الخادمة وأبعادها جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، كما جاءت استجابات عينة الدّراسة نحو الرّوح المعنوية بدرجة مرتفعة أيضاً؛ وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الخادمة، والرّوح المعنوية للمعلّمين.

وفي دراسة سنان والغول (2022) تمّ التّعرّف إلى درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثّانوية في لواء ناعور في الأردن، وعلاقتها بمستوى الرّوح المعنوية من وجهة نظر المعلّمين وقد بلغت عينة الدّراسة (٢٦٠) معلّماً ومعلمة تمّ اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، واتبعت الدّراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وباستخدام الاستبانة أداةً للدّراسة. وقد أظهرت نتائج الدّراسة أن درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثّانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلّمين جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت نتائج مستوى الرّوح المعنوية لدى معلّمي المدارس مرتفعة أيضاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثّانوية الحكومية ومستوى الرّوح المعنوية لدى المعلّمين في لواء ناعور.

وفي دراسة ناجوما (Najjuma,2022) تمّ التّعرّف إلى العلاقة بين أنماط القيادة لدى رؤساء الأقسام التّعليمية وتأثيرها على الرّوح المعنوية في مقاطعة وسيكو في أفريقيا. وقد تمّ استخدام المنهج الكمي والنوعي في الدّراسة، وجمعت البيانات من عينة قوامها (360) معلّماً ومعلمة. حيث أظهرت النتائج أن القيادة التبادلية هي أكثر الأنماط القيادية المنتشرة بحسب التّصوّرات، وأنّ أنماط القيادة التي يمارسها رؤساء الأقسام التّعليمية تتنبأ بدرجة متوسّطة بالرّوح المعنوية للمعلّمين.

التّعليق على الدّراسات السّابقة:

وفي ضوء استعراض الدّراسات السّابقة، يمكن الإشارة إلى النقاط الآتية: لقد أسهمت الدّراسات السّابقة في بناء الإطار النظري للبحث الحالي وفي اختيار متغيرات البحث "القيادة السّامة والرّوح المعنوية"، حيث لم تتم دراسة العلاقة بينهما في الأدبيات العربية أو العالمية إلا في دراسة سنو وآخرين (Snow et al.,)

(2021). كما كشفت الدّراسات السّابقة عن تأثير القيادة السّامة في زيادة الضّغوط النّفسية التي يتعرض لها التابعون، من مثل: التّنمّر التّنظيمي، والتهكّم التّنظيمي، والقلق التّنظيمي، والصّمت التّنظيمي (أبو الدهب، 2021؛ زقوت وآخرون، 2022؛ عشري، 2021)، بالإضافة إلى التّأثير السّلبّي على مُخرجات العمل ومنها: انخفاض الثّقة، والالتزام والولاء التّنظيمي، والرضا الوظيفي، وانحراف سلوك العاملين (عبد المعطي، 2020؛ عيد والفقي، 2021؛ الجميلي، 2021؛ Snow et al., 2021).

ولقد تنوعت الدّراسات السّابقة في موضوع القيادة السّامة بحسب المجالات التي طُبقت فيها، فمنها ما تمّ تطبيقه في المجال التربوي (الجميلي، 2021؛ الدوسري والرشيدي، 2021؛ غنيم، 2021؛ الشيخ غانم Alanezi, Green, 2014; Rahmani & Ghanbari, 2023; Snow et al., 2021; 2022, 2022)، ومنها ما طُبّق خارج المجال التربوي (أبو الدهب، 2021؛ عبد المعطي، 2020؛ عشري، 2021؛ عيد والفقي، 2021). وبالرّغم من اهتمام البحث الحالي بممارسات القيادة السّامة في المجال التربوي، فإنّ الباحثين أضافوا دراساتٍ من غير المجال التربوي؛ نظرًا لأهمية موضوع القيادة السّامة وحدائته.

أما فيما يتعلق بدراسات الرّوح المعنوية فجميعها طُبقت في المجال التربوي، كما ربطت الدّراسات السّابقة موضوع الرّوح المعنوية بالقيادة الخادمة والأخلاقية والقيادة بالتّجوال (الحراشنة، 2017؛ العنزري، 2021؛ مقابلة، 2020)، وبالحوكمة الإداريّة (سنان والغول، 2022)، وباليقظة الذهنيّة (المطيري، 2020)، وبالتأثير الإيجابي في مُخرجات العمل كالرضا الوظيفي (Luleci & Coruk, 2018).

الطّريقة والإجراءات

منهجية البحث:

اتّبع الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على جمع البيانات الكميّة، وتنظيمها وتحليلها للوصول إلى نتائج تساعد في فهم مشكلة البحث (كريسول، 2014/2019)؛ لذا يسعى البحث الحالي إلى التعرّف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام التّعليمية للقيادة السّامة، وأثرها على الرّوح المعنوية من وجهة نظر المعلّمين في دولة الكويت.

مجتمع البحث وعيّنته:

تكوّن مجتمع البحث من جميع المعلّمين في المدارس الثّانوية بدولة الكويت في محافظاتها التّعليمية السّنة، للفصل الدّراسي الأول للعام الدّراسي (2022\2023)، ويبلغ عددهم (16249)، منهم (6824) من الذكور، و(9425) من الإناث (الإدارة المركزيّة للإحصاء، 2022). أمّا عينه البحث فقد تمّ اختيارها وفقًا لأسلوب العينة العشوائية الطبقية وبلغ عدد الاستبانات الموزعة يدويًا (1200) استبانة، وتم استرجاع (ن=791) استبانةً صالحةً للتحليل الإحصائي وبذلك قدّرت نسبة الاستجابة (66٪) من إجمالي حجم العينة. إذ تتراوح أعداد المدارس المختارة ما بين (2) إلى (4) مدارس من كل منطقة تعليمية، على أن تُوزع الأداة على جميع المعلّمين والمعلّمات في كل مدرسة. والجدول (1) يوضّح وصفًا لأفراد العينة حسب مُتغيّرات البحث.

جدول ١

توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية للبحث

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	264	33.4
	إناث	527	66.6
الخدمة التدريسية	أقل من ٥ سنوات	309	39.1
	من ٥ إلى ١٠ سنوات.	190	24.0
	11-25 سنة	275	34.8
المنطقة التعليمية	25 أكثر من	17	2.1
	العاصمة	97	12.3
	حولي	96	12.1
	الجهراء	115	14.5
التخصص العلمي	الفروانية	137	17.3
	الأحمدي	230	29.1
	مبارك الكبير	116	14.7
	مواد علمية	331	41.8
	مواد أدبية	229	29.0
المجموع الكلي	مواد أنشطة	231	29.2
		791	100%

أداة البحث

لتحقيق هدف البحث المتمثل في التعرف إلى أثر ممارسة القيادة السامة لرؤساء الأقسام التعليمية في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت على الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، فقد تم استخدام أداة البحث، وهي عبارة عن استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية للعينة.

الجزء الثاني: ويتكون من مقياس خاص بأبعاد القيادة السامة، وقد تمت الاستعانة بمقياس (Toxic Leadership Scale) (TLS) الذي أعده (Schmidt, 2008) بعد ترجمته، ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد فرعية، هي: (الإشراف المسيء، والقيادة الاستبدادية، والهرجسية، وتعزيز الذات، والتقلب)، ويتم قياس هذه الأبعاد من خلال (30) عبارة تعكس مستوى إدراك عينة الدراسة لممارسة مدير المدرسة لسلوكيات القيادة السامة، وقد تم استخدام هذا المقياس في عديد من الدراسات السابقة (أبو الدهب، 2021؛ الجميلي، 2021؛ رضوان، 2019؛ الشيخ غانم، 2022؛ عيد والفقي، 2021؛ Green, 2014; Snow et al., 2021).

الجزء الثالث: ويتكون من مقياس خاص بالروح المعنوية. وقد تمت الاستعانة باستبانة من دراسة المشهداني (2017)، تتضمن (15) عبارة، وقد استخدم هذا المقياس في عديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة العنزي (2021). وقد اختار الباحثان أدوات البحث لواسع انتشارها، وارتفاع صدقها وثباتها.

وقد صُممت الاستبانة على أداة البحث وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وهي تدرج تحت خمس فئات، هي: (أتفق بشدة (5)، أتفق (4)، غير متأكد (3)، لا أتفق (2)، لا أتفق بشدة (1)). ولأغراض تحليل تقديرات استجابات العينة وتحديدها، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم تحديد تصورات عينة البحث نحو متغيرات الدراسة بخمسة مستويات على النحو التالي: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً). ولتحديد القيمة العليا والقيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة البحث، تم إجراء الآتي:

القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة البحث - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة البحث مقسومة على عدد المستويات الخمسة (طول الفئة = ٠,٨٠). وبالتالي، تحددت قيم المتوسطات الحسابية لدرجة التوافق: (١,٠ + ٠,٨٠ = 1.80) قيم منخفضة جدا. (١,٨١ + ٠,٨٠ = ٢,٦٠) قيم منخفضة. (٢,٦١ + ٠,٨٠ = ٣,٤٠) قيم متوسطة. (٣,٤١ + ٠,٨٠ = 4.20) قيم مرتفعة. (٤,٢١ + ٠,٨٠ = ٥) قيم مرتفعة جدا.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة، تم استخدام طريقة الصدق الظاهري، وهو صدق المحكمين عن طريق أخذ آرائهم حول انتماء العبارات للأبعاد، ووضوح العبارات، ودقة الصياغة اللغوية، وملاءمتها لهدف البحث، وقد عرّضت الاستبانة على ستة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في كلية التربية في جامعة الكويت، وقد حُددت نسبة الاتفاق (80%) في أغلب قرارات المحكمين وتعليقاتهم لقبول العبارات، وبعد مراجعة ملاحظات المحكمين أُجريت التعديلات اللازمة، ومن ثم تمت صياغة الاستبانة بصورتها النهائية.

وللوقوف على اتساق كل فقرة مع الدرجة الكلية للمجال التابعة له، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك في أداتي البحث الأولى في مقياس القيادة السامة الذي يتكون من (30) عبارة، وفي مقياس الروح المعنوية الذي يتكون من (15) عبارة. ولقد أوضح صدق الاتساق الداخلي وجود ارتباط دالٍ موجب لجميع الفقرات عند مستوى الدلالة (٠,٠١) بالمقياسين، بحيث حصلت جميع العبارات على درجة ارتباط أعلى من (0.50)؛ مما يشير إلى أن الاستبانة تتوافق فيها درجة مقبولة من التجانس الداخلي. ويُظهر جدول (٢) تلك النتائج.

جدول 2

قيم معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

الاستبانة	العبارة	درجة الارتباط						
مقياس القيادة السامة								
1. الإشراف	1	0.834**	3	0.914**	5	0.890**	7	0.659**
	2	0.899**	4	0.875**	6	0.850**		
2. القيادة	1	0.797**	3	0.890**	5	0.839**		
	2	0.893**	4	0.780**	6	0.861**		
الاستبدادية								
3. النرجسية	1	0.892**	3	0.924**	5	0.909**		
	2	0.893**	4	0.897**				
4. تعزيز الذات	1	0.858**	3	0.908**	5	0.526**		
	2	0.866**	4	0.883**				
5. التقلُّب	1	0.638**	3	0.795**	5	0.730**	7	0.704**
	2	0.780**	4	0.807**	6	0.762**		
مقياس الروح المعنوية								
مقياس الروح المعنوية	1	0.420**	5	0.722**	9	0.853**	13	0.653**
	2	0.490**	6	0.786**	10	0.816**	14	0.610**
	3	0.613**	7	0.848**	11	0.754**	15	0.581**
	4	0.687**	8	0.849**	12	0.724**		

ثباتُ الأداة

تمّ التحقّق من ثبات الأداة من خلال استخراج معامل الثّبات الكلي بطريقة الاتّساق الداخلي حسب معادلة ألفا كرونباخ، إذ بلغ ثباتُ عبارات استبانة القيادة السّامة (974)، في حين بلغ ثباتُ عبارات استبانة الرّوح المعنوية (923)، وهي قيمٌ مرتفعةٌ تعكسُ ثباتَ الأداة واتساق فقراتها (Howell, 2012). وبذلك اعتبرت الأداة مناسبةً لجمع المعلومات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة. وجدول (3) يبين قيم مُعامل الثّبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد أداة البحث ومجالاتها.

جدول 3

قيم مُعامل الثّبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد ومجالات أداة البحث

المجالات	عدد العبارات	معدل ثبات ألفا كرونباخ
مجال القيادة السّامة	30	.974
البعد الأول: الإشراف المسيء	7	.926
البعد الثاني: القيادة الاستبدادية	6	.926
البعد الثالث: النرجسية	5	.943
البعد الرابع: تعزيز الذات	5	.878
البعد الخامس: التقلّب	7	.865
مجالات الرّوح المعنوية	15	.923

المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث، تمت الاستعانةُ ببرنامج (SPSS) للتحليل الإحصائي الإصدار (24)، حيث استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: الأسلوب الإحصائي الأول للإجابة عن السّؤال الأول والثاني، وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث. والأسلوب الثاني للإجابة عن السّؤال الثالث، وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، للتعرف إلى دلالات الفروق بين المتوسطات في استجابات عينة البحث، وفقاً لمتغيري الجنس والخبرة التدريسية، واستخدم اختبار "شفيه" (Scheffe) للمقارنات البعدية من أجل تحديد الفروق الدالة إحصائياً. والأسلوب الثالث للإجابة عن السّؤال الخامس، حيث استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) الذي يهدفُ التعرف إلى أثر العلاقة بين متغير مستقبل أو أكثر مع متغير تابع. وفي البحث الحالي تم استخدامه في التعرف إلى الأثر ذي الدلالة الإحصائية لأبعاد القيادة السّامة على الرّوح المعنوية لدى المعلّمين في المدارس الثّانوية بدولة الكويت.

نتائج البحث ومناقشتها

السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة من وجهة نظر مُعلّمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت؟

وللإجابة عن السؤال الأول، تمّ حساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث، كما هو موضّح في جدول (4).

جدول 4

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة

الرتبة	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	العبارات
البعد الأول : الإشراف المسيء Abusive Supervision				
4	متوسّطة	1.05	3.27	١. أحيانا ألاحظ تهكّم رئيس قسمي على أحد الزملاء في القسم.
3	متوسّطة	1.09	3.31	٢. عادة ما يتم تكليف بعض الزملاء بمهام يتم إنجازها خارج نطاق العمل الرسمي.
6	متوسّطة	1.28	3.15	٣. التكاليفات التي يتم إسنادها للمعلّمين بعد مواعيد العمل الرسمية لا تراعي الاعتبارات الشخصية للمعلم.
2	مرتفعة	1.39	3.47	٤. يتحدث رئيس قسمي أحيانا عن الزملاء بصورة لا تليق بقواعد السلوك المهني في المدرسة.
5	متوسّطة	1.22	3.24	٥. ألاحظ قيام رئيس قسمي بالتقليل من شأن أحد الزملاء بشكلٍ علني.
1	مرتفعة	0.93	3.53	٦. عادةً ما يحرص رئيس قسمي على تذكير الزملاء بأخطائهم السابقة.
7	متوسّطة	1.10	3.12	٧. كثيراً ما يخبر رئيس قسمي أحد الزملاء أنه غير كفء لأداء أعماله.
الثاني	متوسّطة	0.96	3.40	الدرجة الكلية للبعد
البعد الثاني : القيادة الاستبدادية Authoritarian Leadership				
3	متوسّطة	1.11	3.32	١. يتحكم رئيس قسمي في طريقة أداء المعلم لعمله.
6	متوسّطة	1.30	3.01	٢. ألاحظ أن رئيس قسمي يلح في اقتحام الحياة الشخصية للمعلّمين.
4	متوسّطة	1.35	3.31	٣. لا يسمح رئيس قسمي باستخدام طرق مبتكرة في تحقيق الأهداف.
5	متوسّطة	1.15	3.20	٤. ألاحظ تجاهل رئيس قسمي للأفكار التي تتعارض مع أفكاره الشخصية.
2	متوسّطة	1.10	3.35	٥. أشعر بعدم مرونة رئيس قسمي فيما يتعلق بتنفيذ السياسات التنظيمية حتى في الظروف الطارئة.
1	مرتفعة	1.13	3.60	٦. يحرص رئيس قسمي على اتخاذ جميع القرارات بنفسه في العمل مهما اختلفت درجة أهميتها.
الثالث	متوسّطة	1.02	3.30	الدرجة الكلية للبعد
البعد الثالث: النرجسية Narcissism				
1	متوسّطة	1.23	3.35	١. عادةً ما يفصح رئيس قسمي عن جدارته الشخصية التي تفوق الآخرين في نطاق المدرسة.
5	متوسّطة	1.17	3.05	٢. يبذل رئيس قسمي جهوداً كبيرة للغاية لرغبة منه في تولي المناصب العليا في المدرسة.

الرتبة	مستوى الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	العبارات
4	متوسّطة	1.22	3.07	٣. سلوكيات رئيس قسمي تبين اعتقاده أنّه مؤهل للعمل أكثر من الزملاء.
2	متوسّطة	1.20	3.29	٤. يذكر رئيس قسمي عادة أنه شخص خارق للعادة.
3	متوسّطة	1.20	3.14	٥. يجب رئيس قسمي الثناء المستمر عليه.
الخامس	متوسّطة	1.09	3.18	الدرجة الكلية للبعد
البعد الرابع: تعزيز الذات: Self-Promotion				
3	متوسّطة	1.16	3.20	١. يحرص رئيس قسمي على التعامل مع الزملاء بطريقة أفضل وقت حضور مديره الأعلى.
1	مرتفعة	1.27	3.43	٢. دائما ما ينفي رئيس قسمي وجود أخطاء في نطاق عمله.
2	متوسّطة	1.22	3.40	٣. يقدم رئيس قسمي مساعدته فقط للأفراد الذين يساعدونه على الترفي.
5	متوسّطة	1.24	3.00	٤. عادةً ما ينسب رئيس قسمي نجاح العاملين إلى جهوده هو في دعم أدائهم.
4	متوسّطة	0.76	3.15	٥. سلوكيات رئيس قسمي تدل على أنه لا يبحث إلا عن الترفي فقط.
الرابع	متوسّطة	0.94	3.24	الدرجة الكلية للبعد
البعد الخامس: التّقلّب: Unpredictability				
5	متوسّطة	1.18	3.37	١. رئيس قسمي سريع الانفعال في العمل.
6	متوسّطة	1.24	3.29	٢. مناخ العمل بالإدارة يتأثر بالحالة الشخصية لرئيس قسمي.
2	مرتفعة	1.27	3.69	٣. يسمح رئيس قسمي لحالته المزاجية بالتأثير على أسلوب حديثه مع المعلّمين.
7	متوسّطة	1.22	3.16	٤. أحيانا يغضب رئيس قسمي من أحد الزملاء دون أسباب واضحة.
4	متوسّطة	1.07	3.38	٥. يدفع رئيس قسمي زملائي محاولة معرفة حالته المزاجية.
3	مرتفعة	1.00	3.62	٦. عادة ما يكون رئيس قسمي هو مصدر إحباط حماس الزملاء في المدرسة.
1	مرتفعة	0.96	3.96	٧. ألاحظ أن رئيس قسمي لا يتعامل مع الجميع بنفس درجة الود.
الأول	مرتفعة	0.85	3.50	الدرجة الكلية للبعد
	مرتفعة	0.49	3.91	الدرجة الكلية للأداة ككل

تشير النتائج في جدول (4) إلى أنّ متوسّط استجابات عينة البحث عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام التّعليمية للقيادة السّامة كانت مرتفعةً بمتوسّط حسابي كلي بلغ (3,91)، وانحراف معياري بلغ (0.49). وقد تراوحت المتوسّطات الحسابية لاستجابات عينة البحث لبند القيادة السّامة بين (3.00-3.96)، وقد يُعزى سبب ارتفاع ممارسات القيادة السّامة بين رؤساء الأقسام التّعليمية في المدارس الثّانوية بدولة الكويت إلى أن المعايير المعمول بها للترفي لمنصب رئيس القسم العلمي تتركز على الجوانب الفنية والإدارية بشكلٍ رئيس دون وجود معايير تتعلّق بالجانب الخلقّي والعلاقات الإنسانيّة، وهذا الأمر قد يؤثر في نوعية المعلّمين الذين يتم اختيارهم للمناصب القيادية، ويسهم بشكلٍ من الأشكال في انتشار ممارسات القيادة السّامة (العازمي وآخرون، 2022). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (Alanezi, 2022) التي تمّ تطبيقها في مدارس دولة الكويت التي تؤكد على انتشار ممارسات القيادة السّامة في بعض المدارس بدولة الكويت. كما تتفق مع دراسة جرين (2014)، ودراسة عبد المعطي (2020) التي جاءت فيها ممارسات القيادة السّامة بدرجة عالية، وقد اختلفت

نتيجة البحث مع دراسة كلٍ من غنيم (2021)، والشيخ غانم (2022)، والدوسري والرشيدي (2021)، حيث جاءت فيها ممارسات القيادة الشّامة بدرجةٍ متوسّطة ودرجة منخفضة على التوالي. وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد، جاء في الرتبة الأولى بُعد "التّقلّب" بمعنى صعوبة التنبؤ بممارسات رئيس القسم العلمي بدرجة تقدير مرتفعة، وبتوسّط حسابي قدره (3.50)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، تلاه بُعد "الإشراف المسيء" بدرجة تقدير متوسّطة، وبتوسّط حسابي قدره (3.40)، وانحراف معياري بلغ (0.96)، ثم بُعد "القيادة الاستبدادية" بدرجة تقدير متوسّطة وبتوسّط حسابي (3.30)، وانحراف معياري بلغ (1.02)، ثم بُعد "تعزيز الذات" بدرجة تقدير متوسّطة، وبتوسّط حسابي (3.24)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، وجاء في الرتبة الأخيرة بُعد "الترجسية" بدرجة تقدير متوسّطة، وبتوسّط حسابي (3.18)، وانحراف معياري بلغ (1.09).

وقد يُعزى سبب حصول بُعد "التّقلّب" على الرتبة الأولى إلى توتّر البيئة المدرسية، والضغط التي تمارس على رؤساء الأقسام سواءً من الإدارة المدرسية أم من توجيه المواد الدراسية، أم أولياء الأمور، أم الطلبة، الأمر الذي يتطلّب منهم ممارسة دور الوسيط في الاتصال وتنفيذ القرارات التي قد تتعارض أحياناً مع توجهات المعلّمين، فيكون رئيس القسم في وضع مزاجي يصعب على المعلّمين التنبؤ به، كما أنّ عملية اتخاذ القرارات على مستوى وزارة التربية في الكويت متغيرة بشكلٍ مستمر؛ مما يؤثر على عدم استقرار النظام التّعليمي، وتغيّر القرارات المطبّقة في المدارس وهذا بدوره يؤثر على سلوك رئيس القسم (Alhouthi & Male, 2017). أما فيما يتعلق بحصول بُعد "الترجسية" على الرتبة الأخيرة وبدرجة متوسّطة، فقد يعود السبب في ذلك إلى أن رؤساء الأقسام يهتمون بتصوّرات المعلّمين عنهم، ويعتقدون أن الأنايئة في التعامل مع المعلّمين قد تؤدي إلى آثارٍ سلبية في العلاقة بينهم، إلا أن توافر هذا البعد بدرجةٍ متوسّطة مازال مؤشراً سيّماً على انتشار ممارسات التّرجسية بين رؤساء الأقسام في المدارس التّأنوية بدولة الكويت. وترتيب الأبعاد في البحث الحالي اختلف مع دراسة الشيخ غانم (2022) والجميلي (2021)، حيث استخدمت نفس مقياس البحث الحالي، واحتل بُعد التّرجسية الرتبة الأولى فيها، والإشراف المسيء الرتبة الأخيرة.

وفي تحليل نتائج عبارات القيادة الشّامة، نجد أن الفقرة التي نصّها (ألاحظ أن رئيس قسمي لا يتعامل مع الجميع بنفس درجة الود) قد حصلت على أعلى متوسّط حسابي؛ حيث بلغ (3.96)، بدرجة تقدير مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بناءً على دراسة جرين (Green, 2014) التي أكّدت فيها أن الأفراد من ذوي القيادة الشّامة لا يقفون على مسافةٍ واحدةٍ في التعامل مع الجميع، ويكون هناك اختلاف في التّعامل بحسب المصلحة الشخصية للقائد، والتي منها حرصه على التّرقّي الوظيفي. أما الفقرة التي نصّها (يحرص رئيس قسمي على اتخاذ جميع القرارات بنفسه في العمل مهما اختلفت درجة أهميتها) فقد حصلت كذلك على متوسّط حسابي عالي بلغ (3.60)، بدرجة تقدير مرتفعة، وهذا الأمر قد يعود إلى المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات على مستوى وزارة التربية، التي تحوّل دون الاستماع إلى آراء المعلّمين وتعزيز مشاركتهم في التّطوير التّربوي (Al-Mahady & Alazmi, 2021). وكذلك الفقرة التي نصّها (عادة ما يحرص رئيس قسمي على تذكير الزملاء بأخطائهم السابقة)، التي حصلت على متوسّط حسابي بلغ (3.53)، بدرجة تقدير مرتفعة، وقد يعود ذلك إلى ما أشارت إليه زقوت وآخرون (2022) من أنّ شخصية القائد السام تتميز بتهميش دور العاملين، من خلال تحويل أخطائهم أو تهمين إنجازاتهم، والسعي إلى جعل العاملين يشعرون بتأنيب الضمير على تقصيرهم في العمل بشكل مستمر. وكذلك الفقرة التي نصّها (دائماً ما ينفي رئيس قسمي وجود أخطاء في نطاق عمله) فقد حصلت على

متوسّط حسابي عال بلغ (3.43)، بدرجة تقدير مرتفعة. وقد يعود هذا الأمر إلى تردّد بعض رؤساء الأقسام في الاعتراف بالأخطاء في العمل مخافة التقليل من دافعية المعلّمين، أو التقليل.....

من شأن أدوارهم الوظيفية وطبيعة الشخصية السّامة التي لا تعترف بأخطائها أمام الآخرين.

وفي المقابل نرى أن الفقرة التي نصّها (ألاحظ أن رئيس قسمي يلحّ في اقتحام الحياة الشخصية للمعلّمين) حصلت على أقلّ متوسّط حسابي، حيث بلغ (3.01)، وبدرجة تقدير متوسّطة، وقد تعود هذه النتيجة إلى طبيعة العمل في المدرسة، وإلى كون رئيس القسم ملزماً بالتعامل مع المعلم بموضوعية وفي حدود إطار العمل دون التدخل بالجوانب الشخصية. وقد تلتها الفقرة التي نصّها (عادةً ما ينسب رئيس قسمي نجاح العاملين إلى جهوده هو في دعم أدائهم)، حيث حصلت على أقلّ متوسّط حسابي في المقياس ككل، والذي بلغ (3.00)، وبدرجة تقدير متوسّطة. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة عمل المعلّمين مع رئيس القسم التي تعتمد على التّعاون لتحقيق نجاح البيئة المدرسية، غير أن حصول العبارة على درجة متوسّطة فهذا يعدّ مؤشرًا سلبيًا، وإنما على رئيس القسم أن ينسب الأعمال لأصحابها لا لنفسه. وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام التّعليمية للقيادة السّامة في المدارس الثّانوية بدولة الكويت جاءت بدرجة عالية بحسب تصوّرات عينة البحث. وهذا المناخ السّائد في انتشار ممارسات القيادة السّامة مؤشرٌ خطير من شأنه أن يؤثر على منظومة العمل في المدارس والقيم التّظيمية السائدة (الجميل، ٢٠٢١؛ الدوسري والرشيدي، ٢٠٢١؛ غنيم، ٢٠٢١).

السؤال الثاني: ما درجة الرّوح المعنوية لمعلّمي المرحلة الثّانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن السؤال الثاني، تمّ حساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث، كما هو موضّح في جدول (5).

جدول 5

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرّوح المعنوية لمعلّمي المرحلة الثّانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم

الرتبة	مستوى الرّوح المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	العبارات
3	متوسّطة	1.20	3.19	١. أشعر بالارتياح في عملي مع هذه الإدارة.
6	متوسّطة	1.30	3.00	٢. تحتم إدارة المدرسة بتحفيز المدرسين معنويًا.
7	متوسّطة	1.24	2.96	٣. أشعر بالانتماء إلى مدرستي.
10	متوسّطة	1.27	2.82	٤. أنجز المهمات الموكلة لي بحماس.
9	متوسّطة	1.33	2.83	٥. أشتاق لعملي في المدرسة عندما أتغيب عنها.
12	متوسّطة	1.27	2.75	٦. أشعر بأن عملي مهم داخل المدرسة.
14	متوسّطة	1.26	2.62	٧. أرى أن هناك معايير عادلة لتقييم الأداء.
15	متوسّطة	1.20	2.59	٨. لا أفكر أبدا بتغيير مهنتي.
13	متوسّطة	1.15	2.67	٩. أواظب على عملي دون تغيب.
11	متوسّطة	1.22	2.77	١٠. تمنحني المدرسة تحفيزًا معنويًا باستمرار.
8	متوسّطة	1.29	2.93	١١. تسهم الإدارة المدرسية في تنميتي مهنيًا.
4	متوسّطة	1.30	3.08	١٢. أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصًا للتميز.
5	متوسّطة	1.22	3.06	١٣. يتناسب دخلي السنوي مع الجهد الذي أبذله في مهنتي.
2	مرتفعة	1.24	3.43	١٤. يحفزني التقويم الإيجابي على إتقان عملي.
1	مرتفعة	1.17	3.45	١٥. علاقتي مع العاملين في المدرسة قائمة على الاحترام المتبادل.
	متوسّطة	.865	2.94	الدرجة الكلية للأداة

تشير النتائج في جدول (5) إلى أن متوسّط استجابات عينة البحث عن درجة الرّوح المعنوية جاءت متوسّطة، بمتوسّط حسابي كلي بلغ (2.94)، وانحراف معياري بلغ (0.865)، وقد تراوحت المتوسّطات الحسابية

لاستجابات عينة البحث للروح المعنوية بين (3.45-2.59)، وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى وجود مستوى متوسط من الرّوح المعنوية لدى المعلّمين داخل البيئة المدرسية التي يسودها جو من الألفة والعلاقات الإنسانية والمناخ الإيجابي الداعم، وأن لدى المعلّمين تصورًا إيجابيًا - نوعًا ما - نحو المدرسة والإدارة المدرسية؛ مما يعزّز دافعيتهم للعمل، وإقبالهم على بذل مزيدٍ من الجهد لإنجاح العملية التربوية. ولقد اختلفت نتيجة البحث الحالي مع دراسة العنزّي (2021) التي طُبقت في البيئة الكويتية، حيث جاءت درجة الرّوح المعنوية لدى المعلّمين بدرجة عالية، وقد يُعزى سبب الاختلاف إلى اختلاف المرحلة التّعليمية التي طُبقت فيها الدّراسة وهي المرحلة المتوسطة، حيث تقلّ فيها ضغوط العمل على المعلّمين مقارنة بالمرحلة الثّانوية. في حين أن البحث الحالي طُبّق على المرحلة الثّانوية التي تتسم بمجهود كبير يتحمّله المعلّم على مدار العام الدراسي وبعبارها مرحلة مصيرية للطلبة. في حين اتفق البحث الحالي مع دراسة المطيري (2020) التي طُبقت في مدارس المرحلة الثّانوية بدولة الكويت، ودراسة البطوش وسلامة (2021) التي طُبقت في المدارس الثّانوية بالأردن.

وقد نالت الفقرة التي نصّها (علاقتي مع العاملين في المدرسة قائمة على الاحترام المتبادل) على أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.45)، بدرجة تقدير مرتفعة، وقد يُعزى سبب ذلك إلى أن المعلّمين يشعرون بقوة العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل، وإلى أن هناك جوًا من التواصل والحوار المتبادل الفعّال بين الإدارة المدرسية ورؤساء الأقسام والمعلّمين، الذي يقوم على احترام وجهات النظر واحترام الرأي والرأي الآخر، إضافة إلى أن الاحترام والتقدير أساس المعاملة بين البشر كفاءةً، فالجميع يتعامل بالأخلاق الإنسانية التي تجعل منهم أصحاب رسالة وعطاء سخّي (سنان والغول، 2022)، ثم تأتي الفقرة التي نصّها (يحفزني التقويم الإيجابي على إتقان عملي) بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وهي نتيجة منطقية كون لغة التحفيز المستخدمة مع المعلّمين لها تأثير إيجابي على تشجيع المعلّمين على العطاء والإبداع والمناخ المدرسي الإيجابي (Alqahtani, 2015).

وفي المقابل حصلت الفقرة التي نصّها (أرى أن هناك معايير عادلة لتقييم الأداء) على أقل المتوسطات الحسابية، بواقع (2.62)، وبدرجة تقدير متوسطة. وقد يعزى سبب ذلك إلى عدم وضوح بعض المعايير المتعلقة بنود تقييم المعلّم؛ مما يجعل المعلّم يشعر بالقلق حيال ذلك. أما الفقرة التي نصّها (لا أفكر أبدًا بتغيير مهنتي) فقد حصلت على أقل متوسط حسابي في المجال ككل، بواقع (2.59)، وبدرجة تقدير متوسطة. ويعزو الباحثان سبب ذلك إلى كون مهنة التدريس من المهن الطاردة والشاقّة؛ مما يدفع بعض المعلّمين إلى التفكير بتغيير مهنتهم، غير أن حصول العبارة على تقدير متوسط يعد مؤشرًا جيدًا في كون رغبة المعلّمين بترك مهنتهم ليست عاليةً في المدارس الثّانوية بدولة الكويت بحسب التصوّرات، باعتبار أن وزارة التربية في دولة الكويت تهتم بجودة الرواتب والحوافز والمميزات التي تقدمها للمعلّمين (Al-Mahady & Alazmi, 2021).

السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في القيادة السّامة بين استجابات المعلّمين تُعزى إلى متغيرات البحث (الجنس، والخبرة التدريسية، وتخصّص القسم العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإجراء اختبار "ت"، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA One-way)؛ وذلك لتعرّف مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول تصوّرات المعلّمين في المدارس الثّانوية عن مدى ممارسة رؤساء الأقسام التّعليمية للقيادة السّامة بدولة الكويت تُعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة التدريسية وتخصّص

القسم العلمي. كما تم استخدام اختبار "شفية" (Scheffe) للمقارنات البعدية من أجل تحديد اتجاه الفروق الدالة إحصائياً، وقد كانت نتائج التحليل الإحصائي كالتالي:

١ - الجنس:

جدول 6

اختبار "ت" ومستوى الدلالة لتصورات المعلمين في المدارس الثانوية عن مدى ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة بدولة الكويت تعزى إلى متغير الجنس

المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	264	3.21	.927	-2.301	0.061
	إناث	527	3.37	.884		

يتضح من جدول (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة البحث عن مدى ممارسة القيادة السامة لدى رؤساء الأقسام التعليمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت بحسب متغير الجنس. وقد يعزى ذلك لطبيعة الهرمية المركزية في المنظمة التعليمية دولة الكويت، وتشابه الثقافة التنظيمية والأنماط القيادة السائدة بين مدارس الذكور والإناث مما جعل تصورات المعلمين والمعلمات متشابهة لممارسات القيادة السامة (Alhouti & Male, 2017). ويلاحظ أن هذه الفروق لم يتم دراستها في الدراسات التربوية، ولكن بمقارنتها بالدراسات المتعلقة بالقيادة السامة بشكل عام، نرى أن نتيجة البحث اتفقت مع دراسة عبد المعطي (2020)، ودراسة الدوسري والرشيدي (2021)، في عدم وجود فروق بين الجنسين في تصورات القيادة السامة، واختلفت مع دراسة جيو وماري (2015) التي تم تطبيقها في استراليا التي كانت الفروق فيها لصالح الإناث (Chua & Murray, 2015).

٢ - الخبرة التدريسية:

جدول 7

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات المعلمين في المدارس الثانوية عن مدى ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة بدولة الكويت تعزى إلى متغير الخبرة التدريسية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الخبرة التدريسية	بين المجموعات	9.295	3	3.098	3.851	*0.009
	داخل المجموعات	633.188	787	.805		
	المجموع	642.483	290			

يتضح من جدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة البحث عن مدى ممارسة القيادة السامة لدى رؤساء الأقسام التعليمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغير الخبرة التدريسية. ولبيان اتجاه الفروق بين المتوسطات الحسابية لتصورات عينة البحث، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة "شفية" كما هو موضح بجدول (8).

جدول 8

المقارنات البعدية بطريقة "شفيه" للفروقات الزوجية بين متوسّطات تصوّرات المعلّمين في المدارس الثّانوية عن مدى ممارسة رؤساء الأقسام التّعليمية للقيادة السّامة بدولة الكويت تُعزى إلى متغيّر الخبرة التّدرسية

المتغيرات	الفئات	العدد	المتوسّط الحسابي	اتجاه التأثير
الخبرة التدرسية	أقل من 5 سنوات.	309	3.31	من 11-25 سنة < من 5 إلى 10 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات.	190	3.15	
	من 11-25 سنة	275	3.42	
	أكثر من 25 سنوات.	17	3.57	

تشير نتائج جدول (8) إلى أن تصوّرات المعلّمين عن مدى ممارسة القيادة السّامة لدى رؤساء الأقسام التّعليمية في المدارس الثّانوية بدولة الكويت بحسب متغيّر الخبرة التدرسية كانت بين كل من (5 إلى 10 سنوات) و (من 11-25 سنة) لصالح المعلّمين (من 11-25 سنة). وقد يعود السّبب في ذلك إلى أن المعلّمين من ذوي الخبرة التدرسية الأكثر، ويمكن تفسير ذلك أنّه كلما زادت سنوات الخبرة ازداد إدراك المعلّمين لسلوكيات القيادة السّامة والسلوكيات الأنانية والقدرة على رصدها والتعرّف عليها، وذلك نتيجة لطول فترة التّعامل واكتساب الخبرة على مدى سنوات العمل في المدرسة. وقد اتّفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد المعطي (2020).

٣- تخصّص القسم العلمي:

جدول 9

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصوّرات المعلّمين في المدارس الثّانوية عن مدى ممارسة رؤساء الأقسام التّعليمية للقيادة السّامة بدولة الكويت تُعزى إلى متغيّر تخصّص القسم العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسّط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
تخصّص القسم العلمي	بين المجموعات	0.801	2	0.401	0.492	0.612
	داخل المجموعات	641.6	788	.814		
	المجموع	642.4	790			

يتّضح من جدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسّطات الحسابية لتصوّرات عينة البحث عن مدى ممارسة القيادة السّامة لدى رؤساء الأقسام التّعليمية في المدارس الثّانوية بدولة الكويت تُعزى لمتغيّر تخصّص القسم العلمي، وهذا يدل على أن المعلّمين على اختلاف تخصّصاتهم الأدبية والنظرية والأنشطة لا تختلف آراؤهم عن بعضهم بعضاً في تصوّراتهم عن ممارسة القيادة السّامة، وقد يُعزى سبب ذلك إلى طبيعة العمل المدرسي المتشابهة في الأقسام المختلفة، وتشابه نوع العلاقة بين المعلّمين ورؤساء الأقسام في تلك التخصّصات. كما أنّه لا توجد أي دراسة -بحسب علم الباحثين- تطرّقت لدراسة الاختلاف في تصوّرات ممارسات القيادة السّامة بحسب متغيّر تخصّص القسم العلمي؛ لذا يقترح البحث الحالي تطبيق دراساتٍ ماثلة تراعي دراسة الفروق في متغيّر تخصّص القسم العلمي.

السؤال الرابع:

ما أثر ممارسة رؤساء الأقسام التّعليمية في المدارس الثّانوية بدولة الكويت للقيادة السّامة وأبعادها في الرّوح المعنوية للمعلّمين من وجهة نظرهم؟

جدول 10

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لممارسة رؤساء الأقسام التعليمية الثانوية بدولة الكويت للقيادة الشاملة في الروح المعنوية

الأبعاد	B	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
البعد الأول: الإشراف المسيء	-0.216	-2.806	0.00*
البعد الثاني: القيادة الاستبدادية	-0.208	-2.197	0.02*
البعد الثالث: الرجسية	-0.042	-0.519	0.60
البعد الرابع: تعزيز الذات	-0.156	-2.003	0.04*
البعد الخامس: التقلُّب	-0.053	-0.929	0.35
أبعاد القيادة الشاملة مجتمعة	-0.236	-7.116	0.00*

يوضح النموذج المتحصّل عليه من تحليل الانحدار الخطي المتعدّد في جدول (10)، أن هناك أثراً سلبياً لممارسة رؤساء الأقسام التعليمية في المدارس الثانوية بدولة الكويت للقيادة الشاملة في الروح المعنوية للمعلّمين بحسب التصوّرات، وأنّ ممارسات مدير المدرسة للقيادة الشاملة تُفسّر بدرجةٍ سلبية ما نسبته 7% ($R^2 = 0.07$, $F = 50.63$, $p = 0.00$) من الروح المعنوية لدى المعلّمين في المدارس الثانوية في دولة الكويت بحسب التصوّرات. وتحليل النتائج في جدول (10) نرى أن كلاً من البعد الأول "الإشراف المسيء" يليه البعد الثاني "القيادة الاستبدادية" ثم البعد الرابع "تعزيز الذات" تتباً بالروح المعنوية بالترتيب من حيث الأهمية والدلالة الإحصائية، وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ بواقع الروح المعنوية للمعلّمين من خلال التعرف إلى مستوى ممارسات مدير المدرسة للقيادة الشاملة، وتحديدًا من خلال الإشراف المسيء ثم القيادة الاستبدادية ثم تعزيز الذات. وهذا يعدّ مؤشرًا على أن ممارسة مديري المدرسة للقيادة الشاملة تنعكس سلباً على الروح المعنوية للمعلّمين، وهي نتيجة منطقية اتفقت فيها مع دراسة كل من سنو وآخرون (Snow et al., 2021) التي رصدت تأثيراً سلبياً ونفسياً للقيادة الشاملة على الروح المعنوية للمعلّمين. وكما أنّها تنفق إجمالاً مع الدراسات التي ربطت بين القيادة الشاملة وتأثيرها السلبي على الجوانب النفسية ومخرجات العمل (أبو الدهب، 2021؛ الجميلي، 2021؛ داهش، 2019؛ رضوان، 2019؛ زقوت وآخرون، 2022؛ عبد المعطي، 2020؛ عشري، 2021؛ عيد والفقي، 2021؛ Rahmani & Ghanbari, 2023).

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة؛ يوصى البحث بما يأتي:

1. تحديد مجموعة من الأسس والمعايير لاختيار المناصب القيادية في المدارس، والتي تراعي الجوانب الإنسانية والأخلاقية للأفراد، وتضمن استبعاد الأفراد الذين لديهم ميول سلوكية عدائية وسلبية تجاه زملائهم في العمل.
2. تطوير برامج التنمية المهنية لرؤساء الأقسام التعليمية ومحاولة ربط عمليات الترقّي الوظيفي بحضور هذه الدورات واجتيازها، وذلك بهدف تنمية الوعي لديهم بضرورة ممارسة السلوكيات القيادية الفعّالة التي تدعم التعاون الإيجابي لتحقيق أهداف العمل.
3. الاهتمام ببناء العلاقات الإيجابية بين رؤساء الأقسام التعليمية والمعلّمين، وذلك من خلال فتح قنوات للتواصل الفعّال وتنظيم الاجتماعات الدورية التي تتيح للمعلّمين التعبير عن آرائهم ومشاعرهم بكل حرية بهدف تنمية الروح المعنوية.
4. تقديم دورات تدريبية متخصصة لتنمية مهارات رؤساء الأقسام التعليمية في مجال الإشراف الفعّال وتقبّل الآراء وتقدير العاملين والذكاء الاجتماعي.
5. إشراك المعلّمين في عملية صنع القرارات وتعزيز مشاركتهم الفعّالة من خلال تقدير جهودهم وتشجيعها بشكل مستمر.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الدهب، حمد صبحي. (٢٠٢١). أثر القيادة السّامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتنشؤ في مكان العمل والتّهكّم التّنظيمي دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٤ (٤)، ٣-٣٢.
- البطوش، خالد عودة الله، وسلامة، كايد محمد. (٢٠٢٠). الرُّوح المعنوية لدى معلّمي المدارس التّأنيوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم. *المجلة التربوية الأردنية*، 5 (3)، ٣٣٠-352.
- بوش، توني. (2021). نظريات القيادة والإدارة في التربية (عبد المحسن القحطاني، ترجمة). دار المسيلة. نشر العمل الأصلي في ٢٠٢٠.
- الجميل، مها بنت ناصر. (٢٠٢١). أثر ممارسات القيادة السّامة على الولاء المؤسسي بمدارس التعليم العام وسبل المواجهة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٣١، ٣٥٥ - ٣٨٤.
- داهش، جمال عبد الحميد محمد. (٢٠١٩). دور المشاعر السّامة والتمسك بالقيم الدينية في العلاقة بين أبعاد القيادة السّامة وانحراف السلوك: دراسة تطبيقية. *مجلة الدّراسات والبحوث التجارية*، ٣٩ (2)، ٥٦٥-606.
- الدوسري، شارع بن عائض آل وديان، والرشيدي، أنوار بنت حماد بن محسن. (٢٠٢١). درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة السّامة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي للمعلّمين من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٥ (6)، ٧٥٣-780.
- رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠١٩). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السّامة والقلق الوظيفي: دراسة تطبيقية. *مجلة الدّراسات التجارية المعاصرة*، 5 (7)، ٥٥٧-593.
- زقوت، تمارا محمد محمود و رفاعي، ممدوح عبد العزيز وفرج الله، أحمد موسى أحمد. (٢٠٢٢). القيادة السّامة كنهج يؤدي إلى الصمت التّنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية، *مجلة الدّراسات الإستراتيجية للكواريث وإدارة الفرص*، ٤ (13)، ١٠١-١٣٥.
- سنان، إيمان محمد حسن، والغول، كاظم عادل أحمد. (٢٠٢٢). درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس التّأنيوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الرُّوح المعنوية من وجهة نظر المعلّمين. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، ٢٤ (2)، ٩٣-118.
- الشيخ غانم، عبير عبد الرحيم رشيد. (٢٠٢٢). درجة شيوع ممارسات القيادة السّامة في المدارس الحكومية في محافظة إربيد وعلاقتها بفعالية الرقابة الإدارية كما يراها المديرون والمعلّمون: مقترحات للتحسين [رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك]. متاح على دار المنظومة <http://search.mandumah.com/Record/1338218>.
- العازمي، مزنة سعد خالد، العجمي، نوف نشمي حسن، والعازمي، سلمى فالخ. (٢٠٢٢). مسببات الفساد المدرسي في المدارس الحكومية وأثرها في أولويات الإصلاح التعليمي بدولة الكويت. *المجلة التربوية*، ٣٦ (١٤٢)، 15-62.
- عبد المعطي، رضا عطية. (٢٠٢٠). أثر نمط القيادة السّامة على الثقة التّنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية. *المجلة العلمية للبحوث والدّراسات التجارية*، ٣٤ (3)، ١٤١-213.
- العزري، أحمد سلامة. (٢٠٢١). القيادة الخادمة لمديري المدارس وعلاقتها بالرُّوح المعنوية للمعلّمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، ١٧ (3)، ٣٢٥-341.

عشري، تامر إبراهيم السيد. (٢٠٢١). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للدراسات، البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢ (1)، ١٦٣-٢٠٢*.

عيد، أيمن عادل عبد الفتاح، والفقي، نحلة ربيع محمود. (٢٠٢١). القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٩ (1)، ٣٥٧-392*.

كريسول، جون. (2019). تصميم البحوث الكمية-النوعية-المرجعية (عبد المحسن القحطاني، ترجمة؛ ط.2). دار المسيلة. (2014).

الكيلاي، لبنى؛ ومقابلة، عاطف. (٢٠١٤). دور مديري المدرس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلمي هم في محافظة العاصمة عمان. *مجلة دراسات العلوم التربوية، 41 (1)، 46-60*.

اللقاني، أحمد و الجميل، أحمد. (2013). معجم المصطلحات التربوية المعروفة في المناهج وطرق التدريس. عالم الكتب. المشهداني، عباس نوري جاسم. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم [اطروحة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط] متاح على دار المنظومة <http://search.mandumah.com/Record/856677>

مديين، سحر بنت خلف سلمان. (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أم القرى]. متاح على دار المنظومة <http://search.mandumah.com/Record/531092>

مقابلة، أمل جمال سالم. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة دكتوراه منشورة، جامعة اليرموك]. متاح على دار المنظومة <http://search.mandumah.com/Record/1121308>

المطيري، عبد الرحمن حبيب بندر. (2020). درجة اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين [رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت]. متاح على دار المنظومة <http://search.mandumah.com/Record/1172204>

النداف، شيرين مصطفى خضر. (٢٠٢١). درجة ممارسة الإدارة بالقيم لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء [رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الهاشمية]. متاح على دار المنظومة <http://search.mandumah.com/Record/1318968>

وشاح، هاني، وهارون رمزي. (٢٠٠٨). مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأردنية والعوامل المؤثرة فيها. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ٦ (٢)، ٣١-٣٦*.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abdulmuti, R. A. (2020). The impact of toxic leadership style on organizational trust among employees: An empirical study on the Egyptian Export Development Authority (In Arabic). *Scientific Journal of Business and Commercial Studies, 34(3)*, 141-213.

Abu al-Dahab, H. S. (2021). The impact of toxic leadership on employee silence: The mediating role of workplace bullying and organizational ridicule: A field study (In Arabic). *Arab Journal of Management, 44(4)*, 3-32.

Acuna, B., & Male, T. (2022). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A cross-sectional study from Chile. *Educational Management Administration & Leadership, https://doi.org/10.1177/17411432221084474*

Alanezi, A. (2022). Toxic leadership behaviours of school principals: a qualitative study. *Educational Studies, 1-15. https://doi.org/10.1080/03055698.2022.2059343*

- Al-Azmi, M. S. K., Al-Ajmi, N. N. H., & Al-Azmi, S. F. (2022). Causes of educational corruption in government schools and their impact on educational reform priorities in Kuwait (In Arabic). *Educational Journal*, 36(142), 62-15.
- Alanezi, A. S. (2021). Servant leadership of school principals and its relationship to the morale of teachers (In Arabic). *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 17(3), 325-341.
- Al-Batoush, K. O., & Salama, K. M. (2020). The morale of secondary school teachers in southern Jordan from their perspective (In Arabic). *Jordanian Educational Journal*, (3)5, 330-352.
- Al-Dosari, S. B. A. A., & Al-Rasheed, A. B. H. B. M. (2021). The extent of practice of toxic leadership by leaders of government schools in Riyadh city and its relationship to the psychological well-being of teachers from their perspective (In Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(6), 753-780.
- Alhouti, I., & Male, T. (2017). Kuwait principals: Preparation, induction and continuing development. *Journal of International Studies in Educational Administration*, 45(1), 89-105.
- Al-Jamili, M. B. N. (2021). The impact of toxic leadership practices on organizational loyalty in public education schools and coping strategies (In Arabic). *Arab Journal of Education and Psychology Studies*, 131, 355-384.
- Al-Kilani, L., & Maqableh, A. (2014). The role of private school managers in improving the organizational climate and its relationship with the morale of their teachers in the capital city of Amman (In Arabic). *Journal of Educational Sciences Studies*, 41(1), 46-60.
- Al-Laqani, A. & Al-Jamal, A. (2013). *Glossary of Educational Terminology Used in Curricula and Teaching Methods* (In Arabic). World of Books.
- Al-Mahdy, Y. F. H., & Alazmi, A. A. (2021). Principal support and teacher turnover intention in Kuwait: Implications for policymakers. *Leadership and Policy in Schools*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1879168>
- Al-Mushhadani, A. (2017). *The degree of practice of principals in government intermediate schools in Baghdad Governorate regarding human relations and its relationship to the morale of Islamic education teachers from their perspective* [Master's thesis, Middle East University] (In Arabic). <http://search.mandumah.com/Record/856677>.
- Al-Mutairi, A. (2020). *The degree of mindfulness among secondary school principals in Kuwait and its relationship to the morale of teachers* [Master's thesis] (In Arabic). <http://search.mandumah.com/Record/1172204>.
- Alqahtani, A. A. (2015). Teachers' perceptions of principals' motivating language and public school climates in Kuwait. *Management in Education*, 29(3), 125-131. <https://doi.org/10.1177/0892020615584104>
- Al-Sheikh Ghanem, A. A. R. (2022). *The prevalence of toxic leadership practices in government schools in Irbid governorate and its relationship to the effectiveness of administrative control as perceived by principals and teachers: Recommendations for improvement* [Doctoral dissertation, Yarmouk University] (In Arabic). <http://search.mandumah.com/Record/1338218>.
- Ashry, T. (2021). Organizational sarcasm as a mediator between toxic leadership and organizational deviance: An application to employees in service directorates in Dakahlia Governorate (In Arabic). *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies, Faculty of Commerce, Damietta University*, 2(1), 163-202.
- Bush, T. (2021). *Theories of leadership and management in education* (A. Al-Qahtani, Trans.) (In Arabic). Dar Al-Maseela.(2020).
- Dahish, J. A. A. (2019). The role of toxic emotions and adherence to religious values in the relationship between toxic leadership dimensions and deviant behavior: An applied study (In Arabic). *Journal of Business Studies and Research*, 39(2), 565-606.
- Dobbs, J. M. (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism* [Doctoral dissertation]. University of San Diego, USA. <https://doi.org/10.22371/05.2014.006>

- Chua, S. M. Y., & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: gender and information processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0076>
- Creswell, J. (2019). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* [A. Al-Qahtani, Trans.; 2nd ed.] (In Arabic). Dar Al-Masila. (2014).
- Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2015). Teachers' beliefs about social-emotional learning: Identifying teacher profiles and their relations with job stress and satisfaction. *Learning and Instruction*, 39, 148-157. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2015.06.002>
- Eid, A., & El-Feki, N. (2021). Toxic leadership and its impact on organizational commitment: An empirical study on local government units in Menoufia Governorate (In Arabic). *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies*, 9(1), 357-392.
- Fitzgibbons . K. (2018). *Toxic Leadership and Organizational climate. PhD Studies in Global Leadership*. College of Professional Studies. Indiana Institute of Technology. Published by ProQuest.
- Ghanbari, S., & Majooni, H. (2022). Investigating the Relationship between Toxic Leadership and Teacher Burnout due to the Mediating Role of Organizational Obstruction and Silence. *Strategic Research on Social Problems in Iran*, 11(1), 55-80. <https://doi.org/10.22108/SRSPI.2022.132953.1790>
- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Howell, D. C. (2012). *Statistical methods for psychology*. Cengage Learning.
- Luleci, C., & Coruk, A. (2018). The relationship between morale and job satisfaction of teachers in elementary and secondary schools. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(1), 54-70.
- Maddin, S. B. K. S. (2013). *The degree of transformational leadership practices and its relationship to the morale of faculty members in Saudi universities* [Doctoral dissertation, Umm Al-Qura University] (In Arabic). <http://search.mandumah.com/Record/531092>.
- Maqableh, A (2020). *The degree of ethical leadership practice by school principals in Al-Kurah district and its relationship to the morale of teachers from their perspective* [Doctoral dissertation, Yarmouk University] (In Arabic). <http://search.mandumah.com/Record/1121308>
- Naddaf, S. (2021). *The degree of values-based management practice among secondary school principals and its relationship to the morale of teachers in Zarqa Governorate* [Master's thesis, Hashemite University] (In Arabic). <http://search.mandumah.com/Record/1318968>.
- Najjuma, D. (2022). *Headteachers' leadership styles and their effects on teachers' morale in selected secondary schools in Wakiso district* (Doctoral dissertation, University of Kisubi), Uganda.
- Oplatka, I. (2017). Irresponsible leadership and unethical practices in schools: conceptual framework of the dark side of educational leadership. In: Normore A and Brooks J (eds), *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations* (pp.1-18). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Orunbon, N. O., & Ibikunle, G. A. (2023). Principals' Toxic Leadership Behaviour and Teachers' Workplace Incivility in Public Senior Secondary Schools, Lagos State, Nigeria. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 3(2), 202-213. <https://doi.org/10.35877/454RI.eduline1717>
- Radwan, T. R. M. (2019). The moderating role of personality style in the relationship between toxic leadership and job anxiety: An empirical study (In Arabic). *Contemporary Business Studies Journal*, 5 (7), 557-593.
- Rahmani, E., & Ghanbari, S. (2023). The Effect of Toxic Leadership on Organizational Trauma Mediated by Teachers Emotional Exhaustion, among High School Teachers in Khuzestan Province. *Journal of Educational Sciences*, 30(1), 39-60. <https://doi.org/10.22055/EDUS.2022.39374.3313>

- Sam, C. H. (2021). What are the practices of unethical leaders? Exploring how teachers experience the “dark side” of administrative leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 303-320. <https://doi.org/10.1177/1741143219898480>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
- Sinan, I. M. H., & Al-Ghoul, K. A. A. (2022). The level of practice of administrative wisdom by secondary school principals in Naour District and its relationship to the morale of teachers (In Arabic). *Journal of the Arab Universities Union for Research in Higher Education*, 42(2), 93-118.
- Smith, N. & Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: A 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 538–551. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591512>
- Snow, N., Hickey, N., Blom, N., O’Mahony, L., & Mannix-McNamara, P. (2021). An exploration of leadership in post-primary schools: The emergence of toxic leadership. *Societies*, 11(2), 54. <https://doi.org/10.3390/soc11020054>
- Weshah, Hani, & Haroun, Ramzi (2008). The level of morale among teachers in Jordanian schools and influencing factors (In Arabic). *Journal of the Arab Universities Union for Education and Psychology*, 6(2), 31-36.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Praeger Publishers.
- Zaqout, T. M. M., Refai, M. A. A., & Faragallah, A. M. A. (2022). Toxic leadership leading to organizational silence in the work environment: A conceptual study (In Arabic). *Journal of Strategic Studies for Disasters and Risk Management*, 4(13), 101-135.