



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي

المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

سهى حسين ابراهيم ابو عرام

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1442هـ - 2021م

درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي

المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

إعداد

سهى حسين ابراهيم ابو عرام

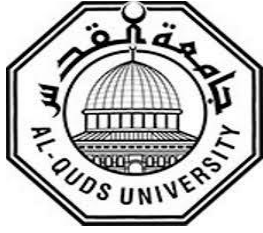
بكالوريوس أساليب تدريس تربية اسلامية جامعة القدس المفتوحة - فرع يطا / فلسطين

المشرف د : أشرف محمد أبو خيران

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من

كلية العلوم التربوية/ عمادة الدراسات العليا/جامعة القدس

1442 هـ - 2021م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
كلية العلوم التربوية

إجازة الرسالة

درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في
محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالبة: سهى حسين ابراهيم ابو عرام

الرقم الجامعي: 21911610

المشرف: الدكتور أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2021/ 07/ 17 وأجيزت من لجنة المناقشة المكونة من التالية أسماؤهم

وتواقيعهم:

1- د. أشرف محمد أبو خيران : رئيس لجنة المناقشة التوقيع:

2- د. كامل هاشم : ممتحناً داخلياً التوقيع:

3- د. كمال مخامرة : ممتحناً خارجياً التوقيع:

القدس - فلسطين

1442 هـ / 2021 م

إقرار

أُقر أنا معدة الرسالة - أنها قدمت إلى جامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع.....


سهى حسين ابراهيم ابو عرام

التاريخ : 17 / 7 / 2021م

إهداء

إلى أمي وأبي أطال لي الله في عمرها وأمد هما بالصحة والعافية .
إلى زوجي وشريك حياتي الذي لا يوجد ما يعطيه حقه فأنت كنت الشمعة
التي تضيء لي طريقي وتسهل لي العقبات بل كنت من يزيحها من أمامي .
إلى أولادي الصغار الغاليين علي قلبي (أحمد، وسلسبيل، وترتيل)
واعتذر عن كل وقت كنت قد تغيبت عنكم وانشغالي حتى وفقني الله
وانجزت بحشي هذا .

شكر وعرفان

أقدم كامل تقديري وشكري للأساتذة والمشرف الدكتور أشرف أبو خيران على مجتحي المتواضع، والذي أسأل الله به أن يضيف قيمة إلى هذا العلم وأيضا لإدارة الجامعة لتوفيرهم لنا والتسهيل على الطلاب الخدمات المطلوبة ومساعدتهم بشتى الطرق في كل الأمور التي من شأنها أن تجعل لهم فضاءً مريحاً للدراسة وطلب العلم في نظام.

كما واتقدم بالشكر والتقدير لكل العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل لما أبدوه من تعاون في إنجاز هذا البحث.

وأخيراً أشكركم على سعة الصدر وحسن المتابعة وأحمد الله أن هداني

لذلك .

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (9727) معلماً ومعلمة، وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية بلغت (370) معلماً ومعلمة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجميع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والمرحلة الدراسية، في حين تبين أنه توجد فروق ذات دلالة في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس، والمديرية، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرحلة الدراسية، والمديرية، كما وتبين وجود فروق ذات دلالة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص، وفي ضوء هذه النتائج خلصت الباحثة بعدد من التوصيات أبرزها: أن يأخذ مدراء المدارس الاهتمام أكثر بمجالات التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، والعمل على انشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة تتشكل من أعضاء الهيئة التدريسية، ويترأسها مدير المدرسة، بحيث يمتلك أعضاء اللجنة المهارات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، وتوفير دورات تدريبية للمدراء والمعلمين من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، بحيث تعزز قدراتهم وتنميها في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على تطبيق تلك المفاهيم بما يساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة ووزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، المدراء، بالروح المعنوية ، معلمي المدارس الحكومية، محافظة الخليل.

The degree of strategic planning among principals and its relationship to the morale of "public school teachers in the Hebron governorate from the teachers' point of view

Prepared by: Suha Hussein Ibrahim Abu Aram

Supervised by: Dr. Ashraf Abu Khayran

Abstract

This study aimed to diagnose the degree of strategic planning among the principals and its relationship to the morale of public school teachers in the Hebron governorate from the teachers' point of view. The researcher used the descriptive and analytical approach. A proportional random stratified sample of 370 male and female teachers was taken. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the questionnaire as a tool for all the data from the study sample, and the data that was analyzed. The study found the following results, the most important are: The existence of a positive statistically significant correlation between the strategic planning of the principals and the morale of the public school teachers in the governorate of Khalil from the teachers' point of view, and the study also found that there are no statistically significant differences in public schools in the Hebron governorate towards strategic planning for government school principals and their relationship to morale due to the variable of gender and qualification. While it showed that there are statistically significant differences in public schools in the Hebron governorate towards their morale due to the variable of specialization, years of teaching experience, as well as the existence of related differences in public schools in the Hebron governorate towards strategic planning among government school principals and its relationship to morale attributable to the years of teaching experience variable, and in light of these results the researcher concluded with Researcher recommended to take directors pay more attention to areas of strategic planning, analyze the internal and external environment, define the strategic goals of the school, and work to establish a strategic planning unit in each teacher. The Ministry of Education and Higher Education provides training courses for principals and teachers to enhance their capabilities and develop them in the areas of strategic planning, and the ability to apply these concepts in a way that helps Achieving the goals.

keywords: Strategic planning, principals, the morale of public, school teachers, Hebron governorate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة.

2.1 مشكلة الدراسة.

3.1 أسئلة الدراسة.

4.1 فرضيات الدراسة.

5.1 أهمية الدراسة.

1.5.1 الأهمية العلمية.

2.5.1 الأهمية العملية.

6.1 أهداف الدراسة.

7.1 حدود الدراسة.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

1.1 المقدمة:

يعد التخطيط الاستراتيجي سمة تميزت بها مختلف المؤسسات المعاصرة، حيث لم يعد مقتصرًا على دولة أو قطاع معين أو مجال دون آخر، بل اخذ يمثل سياسة وخطوة أساسية لازمة لنجاح العملية الإدارية في كل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويعد التخطيط أحد ركائز العمل المنظم الذي يجب أن يتصف به كل جهد سواء كان هذا الجهد جماعي أو فردي، والذي من خلاله تتحدد الغايات والأهداف الأساسية والاجراءات اللازمة للوصول إلى هذه الغايات والأهداف (الحربي والأمين، 2020).

فقد شهد العقدين الآخرين للتخطيط الاستراتيجي، بديلاً عن الأنماط الإدارية التقليدية التي تتبعها المنظمات والمؤسسات المختلفة، فهو يعد بمثابة المنارة التي يهتدي بها مديري المنظمات وتؤثر في بقائها والاستمرارية والتطوير للمنظمة، لذلك ينبغي أن تحرص الإدارة على مشاركتها بين العاملين، وبذلك يمكن أن تضمن المنظمة بناء وإعداد الخطط الاستراتيجية الفعالة (الخليوي وآخرون، 2019).

ويعد التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية الإدارية القائمة على وضع الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات والخطط والبرامج المستقبلية التي يتم تنفيذها في إطار زمني محدد، والعمل على متابعتها وتقييمها، ومن أهم مميزات ذلك أنه يساعد في الوصول إلى ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، ويحدد الأهداف القابلة للتحقيق، وطرق العمل ومسارته، فضلاً عن توجيه المنظمة إلى الواقع ومواجهة التغيير عن طريق الموازنة بين البدائل المتاحة (الحايك، 2018).

فالتخطيط الاستراتيجي للتربية يعد من الأساليب الحديثة في الإدارة التعليمية، حيث يهدف إلى إحداث تكامل بين مختلف الإدارات والوحدات الفرعية داخل المؤسسة التعليمية والتأقلم والتعاون مع البيئة المحيطة بها لضمان نجاح المؤسسات التعليمية، وتحقيق الأهداف المنشودة منها، فالتخطيط الاستراتيجي أسلوب

للتفكير في المستقبل، بتحديد معالم العمل اعتماداً على حاجات الميدان ومتطلباته وظروفه بما يكفل تحقيق الأهداف (الحربي وكساب، 2020).

وتشكل الروح المعنوية المزاج السائد بين الأفراد الذين يعملون في معاً، وتعزز من الثقة بينهم، وهناك العديد من المظاهر التي تدل على وجودها بين الجماعة، فهي من المعايير الأساسية التي تسهم في نجاح أو فشل المؤسسات، وذلك لارتباطها بتعزيز الثقة بين المدير والمرؤوسين والتي تقود إلى رفع مستواها للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف ذات قيمة، والتي تعكس تحقيق الأهداف والمشاركة في القرارات وجعل العمل أكثر متعة، ومنح العاملين فرصة للإنجاز والتي تنعكس على مستويات الأداء لهم، والذي ينعكس على المناخ العام في بيئة العمل (مصطفى، 2016).

وتعد الروح المعنوية ذات أهمية كبيرة في مجال العمل وذلك انطلاقاً من كونها مقياس لفاعلية العاملين في المنظمات، مما حدى العديد من الباحثين إلى دراسة الاهتمام بدرجة الروح المعنوية عند العاملين، فقد أصبح ذلك يمثل اتجاهاً حديثاً لقياس رواد أعمالهم وظروف عملهم، والتي من بينها الاهتمام بالجوانب الروحية والنفسية للعاملين، فقد أخذ ينظر إلى الروح المعنوية العالية كعنصر أساسي من عناصر التحفيز (الصبايحة وخصاونة، 2018).

وتعكس الروح المعنوية مشاعر الفرد والجماعة حيال المنظمة، ونحو العمل الذي يقومون به، فهي مقياس مهم للكشف عن نجاح المنظمة، وفاعلية إدارتها، لذلك لا بد من الكشف والتعرف على أبرز مظاهر الروح المعنوية ودلالاتها بهدف تنمية هذه الروح والمحافظة عليها لدى العاملين (Kandhakumar and Balasingh , 2016).

والإدارة المدرسية التي تتصف بالناجحة هي التي تكون متعاونة من المعلمين في المدرسة لاتخاذ القرارات المناسبة حيال المشكلات الآنية والمستقبلية، مما يجعلها بحاجة إلى ابتكار رؤية واضحة قائمة على التعاون والالتزام والكفاية الإدارية والتنظيمية والولاء والفهم العميق من كافة العاملين المعنيين بعملية التخطيط ونجاحها، ولكي تتمكن من تحقيق التميز في أدائها عن طريق فهم الظروف المناخية المحيطة بالمدرسة وإدراك أهمية الفرص المتاحة ومعرفة حجم المخاطر والتهديدات المحيطة بها، وقدرتها على التحكم في تلك الظروف، وحتى تستطيع السيطرة على تلك الظروف وتحقيق الأهداف والرؤيا المستقبلية ونجاح خططها الاستراتيجية ينبغي تعزيز وتنمية الروح المعنوية للمعلمين والتي تنعكس إيجابياً على تلك

الخط، لذلك فإن الباحثة ومن خلال هذه الدراسة ستعمل على الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية وعلاقة ذلك بالروح المعنوية عند المعلمين.

2.1 مشكلة الدراسة:

لا تزال الكثير من الإدارات المدرسية الحكومية تعمل وفقاً للأنماط التخطيطية التقليدية التي لا ترتقي إلى مستوى الأهداف المطلوب الوصول إليها (الغزلاني، 2018)، مما ينعكس على العملية التعليمية بكافة مكوناتها، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة في المؤسسات التعليمية، فقد أصبح من أهم وسائل التطوير المستقبلية، إذ لا تخلو أي منظمة منه، ولكي تتحقق الأهداف المرجوة من التخطيط الاستراتيجي لا بد من توفير بيئة تعليمية تساعد في تحقيق تلك الأهداف والتطلعات المستقبلية، ويمكن أن تعزيز تحقيق تلك الأهداف ونجاح التخطيط الاستراتيجي من خلال رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، الأمر الذي ينعكس على أدائهم واتجاهاتهم نحو العملية التعليمية، فمع زيادة الروح المعنوية لدى المعلمين ودفعهم للعطاء يمكن تحقيق تلك الأهداف التعليمية المرجوة، لذلك فإن الباحثة تسعى من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن التخطيط الاستراتيجي في المدارس الحكومية والروح المعنوية من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟.

3.1 أسئلة الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة، وسؤالها الرئيس، انبثقت أسئلة الدراسة الآتية:

1. ما درجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء لمدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟.
2. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، والمديرية)؟
3. ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟.

4. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، والمديرية)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للتخطيط الاستراتيجي لدى المدراء والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟.

4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية عن أسئلة الدراسة الثاني والرابع والخامس:

1.4.1 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

2.4.1 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3.4.1 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص.

4.4.1 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

5.4.1 الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

6.4.1 الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية.

7.4.1 الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

8.4.1 الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

9.4.1 الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

10.4.1 الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

11.4.1 الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

12.4.1 الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

13.4.1 الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

5.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال تناولها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالروح المعنوية، وعليه يمكن النظر إلى أهمية هذه الدراسة من اتجاهين الأول نظري والثاني تطبيقي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالروح المعنوية في المدارس الحكومية في فلسطين، وتظهر أهمية الدراسة أيضاً في اتباعها لمنهج علمي يقدم مادة علمية استكشافية للتخطيط الاستراتيجي في العملية التعليمية وعلاقته بالروح المعنوية، حيث أنه وفي حدود معرفة الباحثة تتناول موضوعاً حديثاً لم يسبق أن تناولته الأدبيات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارات المدرسية إلا على نطاق محدود نسبياً بالإضافة إلى تناولها للروح المعنوية للمعلمين، كما وتسعى إلى تعزيز المعرفة العلمية وإثراء المكتبة الأدبية بأبحاث نوعية تخدم الباحثين والدارسين والمهتمين بمثل هذه الدراسات على المستوى المحلي والعربي والدولي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية بتقديم رؤية تخدم الإدارات المدرسية في بناء الخطط الاستراتيجية بما يعزز ويرفع من الروح المعنوية لدى المعلمين، خصوصاً مع حدوث تغييرات جوهرية في العملية التعليمية مع تصاعد الأصوات داخل المؤسسة التعليمية نحو استخدام التعليم عن بعد، مما يتطلب من المدرء وضع خطط استراتيجية تتسجم من متطلبات المرحلة الراهنة والمستقبلية، والعمل على تعزيز رفع الروح المعنوية لدى المعلمين خصوصاً الذين يواجهون صعوبات في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم، كما تأتي أهمية هذه الدراسة في تقديم التوصيات والمقترحات لصناع القرار في القطاع التعليمي لوضع الاستراتيجيات والخطط التي يمكن أن تتسجم مع الواقع الحالي وتعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات في مدارس الحكومية.

6.1 أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف الى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لدى المدرء والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

2. التعرف على درجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدرء لمدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

3. الكشف عن دور متغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، والمديرية) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

7.1 حدود الدراسة:

تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود البشرية: معلمو المدارس الحكومية التابعة لمحافظة الخليل.

الحدود المكانية: المدارس الحكومية في محافظة الخليل..

الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020-2021.

الحدود الإجرائية: تتمثل في الإجراءات التي حدّتها الباحثة والأساليب الإحصائية التي اتبعتها في معالجة البيانات.

الحدود الموضوعية: سيتم تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية "الصدق والثبات" وموضوعية استجابة أفراد العينة إلى فقرات الأداة.

8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عُرِّفت على النحو الآتي:

التخطيط الاستراتيجي: العملية التي تقوم على استشراف المستقبل من خلال تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية من أجل تحقيق الأهداف التربوية (الخليوي وآخرون، 2019).

وتعرفه الباحثة اجرائيا: بأنه العملية الطويلة المدى والموجهة نحو المستقبل والمبنية وفقاً للأسس العلمية تربط بين الحاضر والمستقبل في المدارس الحكومية.

الروح المعنوية: تعرف الروح المعنوية بأنها المناخ العام الذي يسود المؤسسة التربوية وقدرة العاملين فيها على التكاتف والمثابرة والثبات سعياً إلى تحقيق الأهداف التربوية المرجوة (مصطفى، 2016).

المدارس الحكومية: هي مدرسة تديرها وزارة التربية والتعليم، أو أي مؤسسة حكومية أخرى، المدرسة الحكومية: وتشرف عليها وزارة التربية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2019).

محافظة الخليل: هي محافظة فلسطينية تقع جنوب الضفة الغربية وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها (997) كم² أي ما يعادل (16%) من أراضي الضفة الغربية، وتعدادها السكاني حوالي (743,121) نسمة وتضم أربع مديريات للتربية والتعليم، مديرية جنوب الخليل حيث تضم هذه المديرية أكبر عدد من المدارس (176) مدرسة وتليها مديرية الخليل 155 مدرسة ثم شمال الخليل 106 مدرسة وأقلها عدداً وأحدثها نشأة مديرية يطا وتضم 89 مدرسة. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2019).

وتعرفها الباحثة إجرائياً: بأنها إحدى محافظات فلسطين، وتعد من أكبر المحافظات الفلسطينية، ويتولى الإشراف على التعليم فيها وزارة التربية والتعليم الفلسطينية من خلال أربعة مديريات (مديرية الخليل، ومديرية شمال الخليل، ومديرية جنوب الخليل، ومديرية يطا).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة.

2.2 الإطار النظري.

3.2 الدراسات السابقة.

1.3.2 الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي.

2.3.2 الدراسات التي تناولت الروح المعنوية.

3.3.2 الدراسات التي تناولت علاقة التخطيط الاستراتيجي بالروح المعنوية للمعلمين.

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة.

1.2 مقدمة:

في هذه الفصل تتناول الباحثة موضوع الدراسة في مبحثين رئيسيين، تناولت في المبحث الأول التخطيط الاستراتيجي ومفهومه، وكذلك أهداف وأهمية ومبررات التخطيط الاستراتيجي في المدارس، كما تناولت الباحث المتطلبات الواجب توفرها لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، والفوائد التي يعود بها التخطيط الاستراتيجي على المدرسة، كما تم تناول الخطوات التي يمكن اتباعها لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، كذلك تم التطرق إلى المعوقات والتي من الممكن أن تحد وتقلل من تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبالتالي التقليل من فعاليته، أما في المبحث الثاني فقد تناولت الباحثة الروح المعنوية ومفهومها، كما تعرفت إلى أهميتها والعوامل التي تساعد في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وخصائصها العوامل المؤثرة فيها ووسائل رفعها، وأخيراً تناولت الباحثة بعضاً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي والروح المعنوية.

2.2 المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

1.2.2 التخطيط الاستراتيجي:

تعد التخطيط أساس لكل عمل، حيث لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان حيث إنها نشأت معه وتطورت مع تطوره، فهو عملية مارستها الجماعات البشرية منذ زمن بعيد بأشكال وأنماط مختلفة بحسب مجريات الواقع والظروف لمواجهة الكوارث والتحديات تحت مسميات التوقع والحيلة والتدبير (يونس، 2009).

والتخطيط الاستراتيجي من أحد العناصر الرئيسية لتحقيق المؤسسة أهدافها المستقبلية، وأحد أدواتها التي تحقق التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها، فهو تخطيط شامل كل أركان المنظمة، وليس جزءاً من خطة أخرى، إذ يعد بمثابة خارطة طريق رسمية تصف كيفية تنفيذ المنظمة لاستراتيجيتها، أو عملية

متناسقة ومنظمة لوضع خطة الاتجاه العام الذي تسعى المنظمة لتحقيق في ضوء الإمكانيات المستقبلية (كاظم، 2018).

ويسمى البعض بالتخطيط الشامل أو بتخطيط الأهداف ويكون على صعيد المنظمة ككل من حيث الشمول واتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية العليا له وآثاره التي تمتد عبر مرحلة زمنية طويلة نسبياً، ويكون التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد أو متوسط الأمد ويتضمن صياغة الأهداف العريضة للمنظمة وسبل تحقيقها في ضوء المتاح بدون الخوض في التفاصيل الدقيقة لموضوع التخطيط (جعفر، 2017).

ويصف التخطيط الاستراتيجي من قبل المديرين من أجل توجيه المؤسسات إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، والتي تتضمن العمليات الإدارية اليومية ذات الصلة بصياغة رؤية جديدة للمؤسسة تشغل العوامل الداخلية والخارجية من أجل تحقيق التغيير المطلوب، ومواجهتها بما يضمن توجيه المؤسسة بطريقة أكثر فاعلية، وبحيث يكون المنظور الجديدة للمؤسسة نحو مستقبلها دون أن تغفل ماضيها (الحايك، 2018).

كان يمكن أن يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي تقوم بها الإدارة المدرسية والمشاركين فيه بإعداد الخطط الاستراتيجية، وذلك عن طريق وضع تصور مستقبلي للمدرسة، وتطوير الاجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور وما يرتبط به من الاستجابة للتغيرات المحيطة به، من خلال البيئة الداخلية والخارجية واللتين تؤثران على عمل المدرسة من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فعالية (الهويش، 2013).

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تفكير منظم له مقوماته ومفاهيمه الخاصة واستخدامه تقنيات فعالة باستخدام المنهج العلمي لاستشراق المستقبل من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك للإفادة من الفرص المتاحة، ومواجهة التحديات القائمة والمتوقع حدوثها بصورة تمكن من بناء استراتيجية قابلة للتنفيذ المستمدة من البدائل والخيارات المطروحة، بهدف الوصول للأهداف الاستراتيجية للمنظمة (الغزلاني، 2018).

فالتخطيط يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمؤسسات التعليمية، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، ويتربط مع مفهوم الاستراتيجية، وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج (الصمادي، 2015).

كما يتمثل التخطيط الاستراتيجي بالعمليات والاجراءات التي تقوم بها الإدارة المدرسية، والتي تتضمن التوجهات الاستراتيجية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ومتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية بهدف تحقيق الأهداف والتميز في مجالها التعليمي (شوباصي، 2018).

ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي المدرسي يساعد مدير المدرسة معا والعاملين في تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر في العمل المدرسي كما يساعد على اتخاذ القرارات التي تناسب القضايا المطروحة في العمل المدرسي، ووضع تصور لمستقبل المدرسة والوصول بها إلى مستوى عالٍ نحو تحقيق رسالة المدرسة وأهدافها، ووضع إدارتها في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير الواقع المدرسي لمواجهة الصعوبات التي تعترض النجاح والتفوق في المدرسة (حسين والخليفة، 2018).

وترى الباحثة بأن التخطيط الاستراتيجي يعد مدخل من مداخل التطوير والتحسين والتغيير في البيئة المدرسية، والذي يهدف إلى تحقيق جودة وتميز في أدائها، وتحقيق مجموعة من الفوائد المتنوعة للعملية التعليمية، بالارتقاء بعمليات تعليم وتعلم الطلبة، والتركيز على انجازاتهم ومشاركتهم في الأنشطة المدرسية، وتحقيق المشاركة فاعلة بين كافة مكوناتها من إدارة ومعلمين وغيرهم.

2.2.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي في المدارس:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مدخل من المداخل الإداري التي تمكن المدرسة من مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف على المدى البعيد فهي تهدف إلى ما يلي (ابراهيم وآخرون، 2017):

1. صنع واتخاذ القرارات الرشيدة بالاستثمار الأمل للموارد البشرية والمادية لتنفيذ خطط المدرسة ومتابعتها وتقييمها.
2. تحقيق التوازن الايجابي بين المدرسة وبيئتها على المدى الطويل.
3. توفير عملية منهجية لجمع المعلومات والبيانات عن صورة المدرسة واستخدامها لتحديد اتجاهاتها.

4. ترجمة اتجاهات المدرسة إلى أهداف محددة وأغراض وإجراءات، من خلال المزج بين التفكير المستقبلي والتحليل الموضوعي والتقييم الذاتي للأهداف والأولويات لرسم مسار عمل مستقبلي يضمن حيوية المدرسة وفعاليتها بصورة مستمرة.
5. يعتبر التخطيط الاستراتيجي بمثابة خريطة طريق تنظيمية للمدرسة تحقق الخيارات الاستراتيجية طويلة المدى تمكن المدرسة من العبور للمستقبل وتحقيق نتائجها المرجوة، وذلك من خلال وضع رؤية ورسالة محددتين واتخاذ قرارات فعالة تتلاءم مع بيئة المدرسة.
6. يساعد التخطيط الاستراتيجي المدرسة على حل مشكلاتها وتدعيم تنفيذ عمليات التغيير بها ومساعدتها في تحديد أولوياتها، وفهم البيئة الخارجية التي تحيط بها وما بها من فرص وتهديدات، والبيئة الخارجية وما بها من جوانب قوة وضعف.
7. يحفز التخطيط الاستراتيجي الافكار والإبداعات الجديدة ويحسن من أساليب التواصل التنظيمي بين مختلف مستويات المدرسة وتحسين التفاعل والاندماج بين أعضائها والاهتمام بجميع العمليات والأنشطة.

3.2.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي:

في ظل التغيرات والتطورات المتلاحقة والثورة العائلة في علوم الاتصالات والمعلومات والتكنولوجيا، أصبحت المدرسة تواجه تحديات كبيرة تفرضها الاستجابة للمتغيرات المحيطة بها، مما دفع أصحاب القرار في هذه المؤسسات إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك لتمييزه بمجموعة من الخصائص التي تؤهله لتحقيق أهداف هذه المؤسسات التعليمية، وفيما يلي هذه الخصائص:

1. الاستناد إلى منهجية واضحة تقوم على قواعد ومتطلبات وخطوات محددة ومتتالية، تبدأ بتحديد الأهداف، ثم وضع الاستراتيجيات والتي يتبعها تحديد السياسات، بحيث يؤدي إلى تطوير الخطط المستقبلية للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.
2. اتخاذ القرارات المستقبلية، حيث ينطلق التخطيط الاستراتيجي من غاية المؤسسة التعليمية ورؤيتها الاستراتيجية للمستقبل، واستخدام الاتجاهات الحالية والمستقبلية في اتخاذ قرارات تتعلق بالحاضر والمستقبل.

3. الواقعية في التخطيط، بمعنى التركيز على الوضع القائم واعتماد الطريقة العلمية في التوقع واستشراف المستقبل، والواقعية التي يتم مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي ذلت أبعاد متعددة ثقافياً واجتماعياً واقتصادية وغيرها من الابعاد.
4. شمولية التخطيط الاستراتيجي بما يشكل المؤسسة ككل وليس جزء منها، بحيث يتيح الفرصة في التعرف على الصورة الكبيرة المتصلة بالمؤسسة التعليمية، ويبين بوضوح ماذا تود المؤسسة أن تحققه من الأهداف وكيف تحقيق ذلك.
5. التوظيف الفعال للمعلومات المتاحة عن قدرات المؤسسة وما قد تعانیه من معوقات أو نقاط ضعف، وكذلك المعلومان عن البيئة المحيطة بها، والكشف عن الفرص أو تحديات وتهديدات يمكن أن تواجهها.
6. التغيير المستمر، وهذا من أهم مزايا التخطيط الاستراتيجي حيث يعمل في واقع المدرسة ووفق الامكانيات المتاحة فيها.
7. يعد التخطيط طريقة تفكير وتأمل في المستقبل، إذ لا بد للإدارة والعاملين من الاقتناع بفوائد التخطيط الاستراتيجي وأهميته، وممارسته في جميع الأنشطة التي تقوم بها تلك المؤسسات التعليمية (الهويش، 2013).

4.2.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تعد مهام التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة التربوية ليس بالأمر اليسير، وذلك لأنه يعمل في ظل أوضاع ومتغيرات وظروف متشابكة في المكان والزمان والعناصر الفاعلة الأمر الذي يؤدي بشكل أو بآخر إلى التأثير على نجاح هذه المؤسسة، حيث يمكن أن تتجلى أهمية التخطيط المدرسي فيما يلي (الغزلاني، 2018):

1. الإشارة إلى القضايا الأساسية والتي تشكل جوهر العمل المدرسي والتي تؤثر على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع القضايا المطروحة في المدرسة.
2. تحديد الأهداف الإجرائية للمواد الدراسية والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عن من عناصر المدرسة.

3. مساهمة التخطيط الاستراتيجية في وضع تصول مستقبلي للمدرسة عن طريق اكتشاف واقع وإمكانات المدرسة في ضوء مواردها المتاحة والبيئة المحيطة بها.
4. يؤدي ممارسة التخطيط الاستراتيجي إلى الوصول بالمدرسة إلى مستويات عالية نحو تحقيق رسالتها وأهدافها، والعمل على إحداث التغيير الإيجابي المناسب لها.
5. تركيز التخطيط الاستراتيجي على أهمية المشاركة والتعاون بين المجتمع المدرسي والعاملين والمجتمع المحلي المحيط بها لتحقيق أهداف المدرسة.
6. المساهمة في الإشارة إلى مواطن ونقاط الضعف في المدرسة عن طريق عمليات القياس والتقييم والمتابعة المستدامة ومعالجتها.
7. المساهمة في وضع إدارة المدرسة في موقف فعال يتلاءم مع المتغيرات البيئية بشكل متواصل.

5.2.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي:

- يذكر شويدح (2015) مجموعة من المبررات التي تدفع بالمدراء إلى تبني التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الغايات والأهداف ومن هذه المبررات ما يلي:
1. التغيرات المتعددة والسريعة : فالتعليم كغيره من جوانب النشاط البشري يشهد مرحلة غير مسبوقة من التغير، حيث أصبح من الصعوبة بمكان التنبؤ بالمستقبل، فبالخطيطة الاستراتيجية يمكن المحافظة على الحركة بالاتجاه الصحيح وسط الكم هائل من المشتتات.
 2. تعقد وتشابك النظام التعليمي مع الأنظمة الاجتماعية الأخرى، هذا فضلاً عما يوجد داخل النظام ذاته من عناصر متداخلة ومتشابكة، وان إدراك هذه العلاقات المتشابكة والوعي بها ضروريان لكي يتم سير النظام التعليمي وتحقق أهدافه، وان طبيعة التخطيط الاستراتيجي وعملياته تؤكد على أهمية بيان هذه العلاقات وتحليلها.
 3. لتغير الطبيعي المستمر في أهداف الإدارة التعليمية وأولوياتها، وما يتتبعه ذلك من تغيير في أساليبها ووسائلها، يحتم اللجوء إلى التخطيط الاستراتيجي، والذي يمكنه أن يتواءم مع هذا التغير المتسارع.
 4. القدرة المتغيرة للإدارة التعليمية على تلبية الحاجات التعليمية والمجتمعية، فهناك العديد من القيود والحدود التي تؤثر في قدرة الإدارة التعليمية على تلبية هذه الحاجات مثل: محدودية الموارد، والتغير المستمر في عمليات العرض والطلب، وتأثير ثورة المعلومات والاتصال على النظام التعليمي.

5. التغيير الجذري في الأساليب والتقنيات التخطيطية، حيث اعتمد التخطيط الإداري للتعليم في السنوات السابقة على أساليب لم تحقق ما كان ينبغي عليه أن يحققه، بل تقاومت بعض المشكلات والقضايا التربوية في ظل التخطيط التقليدي بشكل متزايد.
6. إن الحاجة الماسة للتخطيط الاستراتيجي تكمن في قدرته على إحداث التغيير المؤثر فقد يحدث التغيير في التخطيط التشغيلي والتخطيط طويل المدى، ولكن التخطيط الاستراتيجي يعمل على معالجة المشكلات أو تطوير الأداء بشكل دائم الأثر والفاعلية.

6.2.2 متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس:

يلخص الحايك (2018) متطلبات التخطيط الاستراتيجي في المدارس في ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

1. **المتطلبات التنظيمية:** تتمثل أهم المتطلبات التنظيمية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي والتي تتعلق بالمدرسة ورؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، وعمليات صنع القرار، وما تمتلكه من معلومات لها المقدرة على الوصول إليها واستخدامها، ومقدرتها على صياغة الخطط الاستراتيجية والبدء بتنفيذها وإجراء التحليل الداخلي والخارجي لبيئتها، في ظل دعم الإدارة العليا، وتكاتف جهود العاملين فيها، والتحلي بالمقدرة على التكيف والمرونة في الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية والعمل الدؤوب في التقييم والتتبع واتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث تشمل هذه المتطلبات أن تعبر رؤية المدرسة عن تطلعات الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة والمستفيدين منها، وأن تكون رسالتها واضحة ودقيقة وواقعية، وأن تكون الأهداف المدرسية طويلة الأمد واضحة ودقيقة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها ضمن الخطة الزمنية المددة مسبقاً، كذلك الاعتماد على الأسس العملية في صنع القرار، وتوفير البيانات والمعلومات الموثوقة، ووضع الخطط الاستراتيجية موضع التنفيذ، وإدراك الإدارة المدرسية للمقدرات التنظيمية التي تمتلكها المدرسة، كذلك إجراء المسح والتحليل البيئي للبيئة المدرسية داخلياً وخارجياً، والعمل على فهم القوى الخارجية المحيطة بها بصورة مستمرة، وأن تكون البيئة المستهدفة قابلة للتحليل في ظل توفر أدوات التحليل الملائمة، وأن تعكس الخطط الاستراتيجية للمدرسة السياسة التربوية العامة، وتحظى بدعم الإدارة العليا، والعمل على توفير خطة تنفيذ خاصة بكل خطة استراتيجية، واعتماد التعاون الجماعي مبدأً أساسياً لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، والمراجعة المستمرة للخطط بهدف تقييمها وإعادة تجديدها.

2. المتطلبات البشرية: إن الموارد البشرية في سياق التخطيط الاستراتيجي تتطلب التخطيط الذي يضمن التوافق بين الموارد البشرية والاستراتيجية، ويشكل تخطيط الموارد البشرية من أجل ضمان توافقها مع الاستراتيجية المطلوب تنفيذها أحد المتطلبات الرئيسية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، إذ من غير المعقول أن يتم تعديل الاستراتيجية بما يتناسب مع الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة، وتتحدد هذه المتطلبات في توفير فريق العمل الذي يمتلك الخبرات والمقدرات لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتأهيل الفريق المدرسي وتدريبه، وتدريب قادة المدرسة على التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الكادر البشري القادر على التخطيط الاستراتيجي، واختيار الفريق المدرسي المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي، وتضامر كافة جهور الأفراد من قياديين ومعلمين ومجالس محلية وأولياء أمور لإنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي، كذلك تحفيز الإدارة المدرسية للمعلمين والأخذ بأرائهم في التخطيط الاستراتيجي.

3. المتطلبات المادية: تمثل هذه المتطلبات بالموارد المادية الواجب توفرها بما يتفق وأولوية الأنشطة التي يجب العمل على تنفيذها. فضلاً عن وجود نظام لدى المؤسسة يختص بالمكافآت التي تمنح على أساس النتائج طويلة الأجل. فضلاً عن توفر البنية التحتية التي تدعم تشغيل أنظمة تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات المستخدمة في اتمام أنشطة التخطيط الاستراتيجي، إذ تمثل هذه المتطلبات الشريان الذي يغذي الأفراد والأنشطة في سعيهم نحو القيم بوظائف وأنشطة ومهام التخطيط الاستراتيجي، وهذه المتطلبات تتمثل في توفر المستلزمات المادية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الموارد المادية بما يتفق وأولوية الأنشطة، ووجود نظام خاص للمكافآت على أساس النتائج طويلة الأجل، وتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

7.2.2 فوائد التخطيط الاستراتيجي:

للتخطيط الاستراتيجي في المدارس فوائد متعددة، ولكن حين بحسن توظيفه وتطبيقه، فإن يمكن أن يحقق الفوائد الآتية (شوبنصي، 2018):

1. يعمل التخطيط الاستراتيجي على توفير الوقت، حيث يكون كل دقيقة تبذل هدف وغاية لتحقيقها.
2. تحديد الغايات والأهداف التي تسجدها رسالة المدرسة ورؤيتها وصياغتها بلغة قابلة للتحقيق والقياس.

3. دراسة وتحليل البيئة الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات وتحليل البيئة الداخلية وما فيها من نقاط قوة وضعف.
4. إجراء مسح للموارد والطاقات والامكانيات المتاحة والكامنة التي تمتلكها المدرسة، وتعبئتها وتوظيفها لما يحقق الأهداف في حدوده المكانية والزمانية المحددة.
5. تفعيل وتحسين علاقة المدرسة بالعاملين فيها وبالمجتمع المحيط بها، وذلك من أجل تحقيق التميز والتفوق ورفع مكانتها في المجتمع.
6. الحد من تكرار وقوع الأزمات والكوارث المفاجئة بالتحسب لها، ووضع السيناريوهات الموائمة مع احتمالات وقوعها والأولويات التي تتناسب مع بدائلها، وسبل وطرق مواجهتها.
7. اسهام تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في إثارة الانتباه، وتعميق الوعي بثقافة المشاركة والتعاون والحوار، والانفتاح على الآخرين، والتنافس معهم، ومع الذات بحثاً عن التميز وليس مجرد البقاء والاستمرار.

8.2.2 خطوات التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي المدرسي عبر خطوات عدة تتمثل فيما يلي:

1. **تطبيق الرؤية القيادية للمدرسة:** تمثل الرؤية تصور الشكل المدرسي في المستقبل كما توده الإدارة، ويشمل هذا التصور مكانة المدرسة من حيث قيمتها، وسمعتها، ونجاحها، ولا يمكن تحديد الشكل المثالي للمدرسة إلا في ضوء استثمار مواطن قوتها، لتحقيق مثاليات وقيم جديدة لنفسها، ولكل الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة (الكردي، 2010).
2. **رسالة المدرسة:** تعد الرسالة الترجمة التفصيلية لرؤية المديرية وتعبر عن الوظيفة الرئيسية وسبب وجودها، كما تعبر عن ما الذي يجب أن تحققه من خلال عملياتها، وذلك بالاعتماد على البيانات والمعلومات المتعلقة بالمدرسة ومناهجها الدراسية وثقافتها، والخدمات التي تقدمها، ووضعها الراهن وتطلعاتها المستقبلية (Hinton, 2012).
3. **تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة:** لما كانت البيئة متمثلة بعدة متغيرات تحيط بالمدرسة التي لا بد أن تؤثر فيها من خلال ما تقدمه من قوى بشرية، إضافة لتأثر المدرسة بتلك المتغيرات من خلال معرفة رد فعل المجتمع بقطاعاته ومؤسساته المحلية، يكون من الضروري تحليل البيئة الداخلية

والخارجية للمدرسة، حيث يعد التحليل البيئي ضرورة أساسية للتخطيط الاستراتيجي، ويشمل رسداً وتقييماً لاتجاهات المستفيدين من نتائجها، حيث تنتمي المتغيرات البيئية بسرعة فائقة (سكيك، 2008).

4. **وضع صيغة الاستراتيجية وإجراءاتها:** تمثل القاعدة الأساسية والانطلاقة لبدء عمليات تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقاً، فلا يمكن نقل الخيار الى ارض الواقع دون صياغات محدد وواضحة المعالم له، كما وتساعد الصياغة الاستراتيجية في تحديد الأدوار والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة، وتخصيص وحشد الموارد ضمن إطار خطة استراتيجية واضحة المعالم، ويكمن جوهر الاستراتيجية وسرها في حالة المخاطرة، وعدم التأكد للذين يحيطان بموضع عملها ونشاطها (الكردي، 2010).

5. **تحديد الإجراءات وكتابة الخطة الإجرائية:** بعد تحديد الأهداف والمجال الذي يخدمه كل هدف من الأهداف الموضوعية، يتم تحديد الإجراءات التي تحقق هذه الأهداف، ويجب أن مراعاة أن تكون الإجراءات متفقة مع الأنظمة العامة للتعليم وليست متضاربة مع مهام ومسؤوليات المنفذين لهذه الإجراءات، ويراعى عند كتابة الخطة الإجرائية زمن التنفيذ ومناسبته لحجم المهمة وموقعه من العام الدراسة والأزمنة المؤثرة الثابتة به كالأجازات، وزمن الاختبارات والأنشطة والمناسبات العامة المهمة والمتوقعة، وطبيعة بيئة المدرسة.

6. **التقييم والرقابة والمراجعة المستمرة:** مهما اختلفت التسميات للتقويم أو التقييم فيجب أن تكون بعد كل خطوة من الخطوات السابقة، حيث يفترض أن تتم عمليات مراجعة وتقييم تعتمد على المخرجات في كل خطوة ومقارنة نتائجها بما سبق، وبالأهداف المستقبلية بعد وضع الخطة الإجرائية (العمرات، 2014).

9.2.2 معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي:

يصطدم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية بعدد من المعوقات والتي يمكن أن نلخصها بما يلي (إدريس، 2018):

1. عوائق تنظيمية تتعلق بنقص المعلومات والكفاءات البشرية والتكنولوجية وتعقيد الإجراءات وضعف البناء التنظيمي.

2. عوائق بيئية تأتي في التغييرات السريعة والتنافس والتنظيم وبعض الموارد وعدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي.
3. ظهور مشاكل على أرض الواقع لأن الأفراد المشاركين في وضع الخطط الاستراتيجية ليس هم المنفذون.
4. ارتفاع تكاليف التخطيط، حيث يتطلب التخطيط وقت وجهد، وهذا تبني عليه تكلفة تتمثل في دفع مقابل لإجراء دراسات وبحوث.
5. صعوبات التخطيط والتي تتطلب مستوى عالي من الخيال والقدرة التحليلية والابتكار والقدرة على الاختيار، ويتطلب ذلك عمليات ذهنية متنوعة وهذا يحتاج مواهب إدارية وتطوير وتحسين قدرات المديرين.
6. الأزمات الحالية حيث يستخدم التخطيط الاستراتيجي كأداة لنقادي مشكلات وأزمات مستقبلية ولا يستهدف إخراج المدرسة من أزمة طارئة، وعندها فإن الوقت الذي يستهلك في التخطيط الاستراتيجي يمكن تخصيصه في التعامل مع المشكلات قصيرة المدى والطارئة.
7. المجددات المفروضة، وهي ليست نابعة من طبيعة التخطيط الاستراتيجي، مثل تكريس المديرين وقتهم للمشاكل القصيرة المدى وعدم التفكير في القضايا المستقبلية أو الغرق في الأعمال الروتينية.

3.2 المبحث الثاني: الروح المعنوية:

1.3.2 الروح المعنوية:

لقد تعدد مفاهيم الروح المعنوية، فهناك من يشير إلى بأنها تمثل المشاعر تجاه الزملاء بالعمل، والقيادة، وأهداف المنظمة، وبعضهم يعتبرها الشعور بالسعادة في العمل وعدم الرغبة في تركه، وبعضهم يعتبرها الجو العام الذي يسود العمل، وهناك من يعتبرها الحالة العامة للعلاقات الإنسانية في العمل، والقدرة على التضمن مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة (الجالبنة، 2011).

فالروح المعنوية مصطلح حديث العهد إذ نشأ في الحرب العالمية الأولى وأخذ الاهتمام به ينتقل إلى العديد من المجالات الصناعية والتعليمية وغيرها، وفي مطلع الحرب العالمية الثانية نظمت هيئات سيكولوجية خاصة لدراسة الروح المعنوية (سموم، 2015).

فالروح المعنوية شعور متصل متعلق بالروح أو الحماس، وهي تشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، بحث إذا أظهر العاملون الحماس والتفاؤل اتجاه أعمالهم، وكان روح الصداقة سائدة بينهم، فإن ذلك يعكس الجو العام بينهم، والذي يمكن أن يوصف بأنه ذو روح معنوية عالية (مصطفى، 2016).

فهي تمثل المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والتي تتميز بالثقة والاخلاص بينهم، والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق الأهداف بينهم، فهي محصلة روح الأفراد المعنوية وترادف تماسك المجموعة (معوش وصرداوي، 2017).

ومن ناحية المعلم فإن الروح المعنوية تمثل ما لديه من مشاعر واتجاهات وعواطف يشعر بها نحو العمل الذي يقوم به، والتي قد تكون سلبية أو إيجابية حسب طبيعة العمل، فهي مدى شعوره بالرضا والقناعة تجاه مهنة التدريس والعمل في المدرسة والعلاقة مع الإدارة والزملاء، وقناعاته في التعاون والاحترام والتعامل مع الزملاء وشعورهم بالرغبة في إنجاز العمل ضمن مناخ مدرسي سليم (حنتول، 2017).

ويدل مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة، بحيث لا يمكن ملاحظتها إلا عن طريق آثارها ونتائجها، والروح المعنوية تعبر وتشير إلى المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ونحو إدارته، وهي الاحساس المبهم لدى العاملين، والايجابي الذي يدفع العاملين إلى العمل والنظرة المتقابلة والود نحو الجماعة، أو الإحساس السلبي والميل إلى النقد والتشاؤم (أبو صعلوك وآخرون، 2018).

2.3.2 أهمية الروح المعنوية:

يمكن عن طريق دراسة معنويات الأفراد التعرف على شعورهم تجاه الأعمال التي يقومون بها، وأي الأجزاء من هذه الأعمال تثير اهتمامهم وتجنب تركيزهم كما يمكن التعرف على مشاعرهم تجاه المشرفين عليها، وبذلك تصبح هذه الدراسة وسيلة لاكتشاف مشاكل الأفراد والعمل على معالجتها فإذا أرادت الإدارة أن تغير

بعض السياسات الخاصة بالأفراد فإن الأمر يحتاج بعد أن توضع هذه التغييرات موضع التنفيذ أن تقوم الإدارة باستقصاء ردود الفعل لدى الأفراد تجاه برنامج تضعه (المشهداني، 2017).

وتتضح أهمية الروح المعنوية في تأثيرها المباشر على سلوك الأفراد، كما أنها تشكل قوة نفسية في أداء العاملين وتساعدهم في إحداث التوازن النفسي والانفعالي بديهم، فهي تعبر عن مدى اندماج الفرد مع الجماعة، وتبر أهميتها في الآتية (الطراونة، 2017):

1. تعد الروح المعنوية للمعلمين المقياس والمؤشر للنجاح والتفوق للمؤسسة التعليمية، والمفتاح لتطور العملية التعليمية وتحسينه.
2. تساعد الروح المعنوية للمعلمين في نجاح الخطط القيادية الاستراتيجية التي يرسمها المديرون، وتحقيق الأهداف المنشودة التي تصبو إليها المؤسسة التعليمية.
3. تسهم الروح المعنوية في تحفيز المعلمين على أداء واجباتهم على أكمل وجه، وتدفعهم لبذل جهود أكبر للرفي بالعملية التعليمية، وتطوير أداء الطلبة، وتحسين تحصيلهم الدراسي.
4. تحقق الرضا الوظيفي لدى المعلمين، ودفعهم لتكوين علاقات ايجابية، ومنسجمة مع غيرهم من الإداريين، والموظفين، والطلبة على حد سواء.
5. توفر الروح المعنوية أرضاً صلبة للحد من الصراعات والخلافات التي تنشأ بين المعلمين من جهة، والمعلمين والإداريين من جهة أخرى.
6. تشجيع المعلمين وتحفيزهم على القيام بواجباتهم على أكمل وجه، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، والذي ينعكس على ولائهم للمدرسة، وانسجامهم مع زملائهم.

3.3.2 خصائص ومميزات الروح المعنوية:

نذكر كل من معوش وصرداوي في دراستهما (2017) مجموعة من خصائص ومميزات الروح المعنوية والتي يمكن أن نجملها بما يلي:

1. الروح المعنوية من الصفات والأحوال النفسية الملازمة للجماعة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة.

2. ظاهرة نفسية لا تخضع للملاحظة المباشرة، وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة بل عن طريق آثارها ونتائجها.
3. تسيطر على أفراد الجماعة العاملين معاً وتظهر آثارها في السلوك واستجابات الأفراد التي ترتفع وتنخفض حسب البيئة المحيطة بالجماعة من عوامل وظروف مادية ونفسية واجتماعية، أو حسب حالات النجاح والفشل.
4. تعتبر الروح المعنوية ظاهرة نفسية معقدة تتأثر في ارتفاعها أو انخفاضها بالعديد من العوامل التي ترتبط بأجواء العمل وظروفه المادية والاجتماعية والنفسية.
5. للروح المعنوية معايير عدة يمكن من خلالها الحكم على أن الروح المعنوية السائدة بين الأفراد والجماعة منخفضة أو مرتفعة.

4.3.2 العوامل المؤثر في الروح المعنوية:

- يمكن أن تتمثل العوامل ذات التأثير في رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المؤسسات بما يلي:
1. التعرف على دافعية العمل من خلال تحديد حاجات العاملين ودوافعهم لذلك، والتي صنفها "ماسلو" تصاعدياً بالحاجات الفسيولوجية والأمن والاجتماعية، والمكانة والتقدير، وتحقيق الذات، حيث يعكس التعرف على إلى الحاجات المدير قرباً من الأفراد وتمكناً أكثر من تحقيق تلك الحاجات لرفع روحهم المعنوية.
 2. معرفة ديناميكيات الجماعة وتركيبها وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها.
 3. المناخ السائد بين الجماعة والذي يوجه سلوكهم، وهي محصلة لمجموعة من العوامل التي تسود مناخ المدرسة وتعكس نوع العلاقات الإنسانية دخلها.
 4. الحوافز التي تظهر في المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم وتشجيعهم على العمل، باختلاف طبيعة هذه الحوافز بين المادية والمعنوية على أن تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية وحب العمل.
 5. المشاركة بحيث يشعر الأفراد بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف المنظمة والمساهمة في اتخاذ القرارات في كل مراحل العملية التعليمية.
 6. المناخ النفسي للعاملين والذي يظهر في الجانب الحسي للعمل من مناهج ووسائل تعليمية ومباني، وجانب نفسي للعمل (مصطفى، 2016).

ونجاح مدير المدرسة في رفع الروح المعنوية لمعلميه، يعتمد على نجاحه في تأسيس علاقات تربوية ناجحة معهم، تستند إلى: الصدق، والعدل، وثبات المبدأ، والعمل الجاد، والاحترام، والفهم، والتعاطف. فالمهمة الرئيسية لمدير المدرسة أن يكون مزوداً وداعماً للبيئة التعليمية، وعندما يقع المعلم في أخطاء لا يشعر بالخطر، بل يشعر أنه بحاجة إلى تطوير مهني، وعلاقات زمالة، وثقة المدير والمعلمين الآخرين (الكيلاني ومقابلة، 2014).

4.3.2 العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية:

تقوم الروح المعنوية على العديد من العناصر منها:

1. إدراك الجماعة الهدف العام الذين يسعون إلى تحقيقه مع توضيح وبيان دور ومسؤولية هذه الجماعة، وتعتبر المشاركة في النقاش بين الإدارة والمدرسين هي طريق تحقيق الهدف العام الذي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقه.
2. توفير الطرق المحكمة للاتصالات المتبادلة بين المدير والمدرسين وذلك من أن يفهم كل منهم وجهة نظر الطرف الآخر.
3. تنظيم دوافع العمل سواء كانت مادية أو معنوية، مثل معرفة العمل والرغبة في أدائه والشعور بالأمن والتمتع بنتائجه، هذا كله من شأن أن يساعد المدرسين على إدراك قيمتهم البشرية والاجتماعية وبالتالي يرفع من مستويات روحهم المعنوية (سموم، 2015).
4. معرفة ديناميات الجماعة والتي تعني التعرف على بناء الجماعة وتركيبها وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها.
5. الحوافز والمغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم وتشجيعهم على العمل.
6. المشاركة والتي تقوم على فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم والمساهمة في اتخاذ القرارات في كل مراحل العملية التربوية وعلى كافة المستويات (الصالح، 2013).

6.3.2 وسائل رفع الروح المعنوية:

يمكن للإدارة اتباع بعض الوسائل الأساليب التي من شأنها أن تعمل على رفع وتحسين الروح المعنوية لدى المعلمين، ومن هذه الوسائل ما يلي (أبو حجيبة والحراشنة، 2013):

1. تطبيق نظم الحوافز والمكافآت: وهذه النظم يجب أن تكون عادلة وموزعة بشكل يتفق مع مهارات العاملين وجهودهم الإبداعية.
2. الاهتمام بتوفير الأمن الوظيفي للمعلم وتجنبيه الضغوطات وحالات الاحتراق النفسي.
3. ترسيخ فكرة أن المدرسة هي بيئة عمل آمنة ومنتجة.
4. المشاركة والتفويض عن طريق منح المعلم فرصة اتخاذ القرار والمشاركة فيه عن طريق إشراكه في اتخاذ القرارات وتقبل اقتراحاته.
5. إشراك المعلمين في اللجان المدرسية والتربوية وفي الجمعيات ذات العلاقة.
6. إثراء العمل: ويتم ذلك عبر تحديد المسؤوليات ووضع الخطط ومنح المعلم فرصة الإبداع والتطور مهنيًا عن طريق الدورات مدفوعة الأجر والتأهيل العلمي والعملية المتواصل.
7. خلق بنية عمل آمنة وعادلة ومثمرة، يمكن أن تبني جسور الثقة بين أفرادها وتزيد من حماسهم للعمل والإبداع.
8. وضع نظام عملي وعادل للشكاوى والاقتراحات بحيث يتم حل المشكلات والمعضلات بسرعة وبصورة عادلة.
9. تقديم خدمات الإرشاد النفسي "المهني" الاجتماعي للمعلمين.
10. تناغم القيادة: وهذا يعني الاهتمام بالمعلمين مهنيًا واجتماعيًا وفي مختلف المستويات وأن يكون التمييز بينهم على أساس الأداء والجهد المبذول.

4.2 الدراسات السابقة:

تتناول الباحثة في هذا الفصل بعضاً من الدراسات السابقة والتي تناولت التخطيط الاستراتيجي والروح المعنوية، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي وأخرى الروح المعنوية، وفقاً للبيئة التي نفذت بها وهي دراسات عربية وأخرى أجنبية حيث تسعى الباحثة من وراء ذلك معرفة النتائج

التي تم التوصل إليها، كما تسعى الباحثة من ذلك إلى التعرف إلى المنهاج البحثية المستخدمة في هذه الدراسة وذلك للاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وتطوير أداة الدراسة، وقد تم ترتيبها من وفقاً لصلتها بموضوع الدراسة الحالية وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

1.4.2 الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:

الدراسات العربية:

دراسة الخليوي وآخرون (2019) " التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقتها بمستوى التميز الإداري المدرسي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثات المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من قادة ووكلاء المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، وقد تكونت عينة الدراسة من (41) ما بين قائدة ووكيلة للمدارس الابتدائية الحكومية، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى التميز الإداري بالمدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض جاء بدرجة كبيرة، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض باختلاف متغيري (الوظيفة، وسنوات الخبرة)، ومن خلال النتائج فقد أوصت الباحثات بإقامة الدورات التدريبية وورش العمل لفائدات المدراس في مجال التخطيط الاستراتيجي، وذلك لزيادة كفاءتهن ومهارتهن في استخدام التخطيط الاستراتيجي.

دراسة الحايك (2018) "متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان"

هدفت هذه الدراسة الى تعرف درجة توفر متطلبات التخطيط الاستراتيجي ومعيقات تطبيقه لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وكذلك التأكد من صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، وقد أخذت عينة تكونت من (368) معلماً ومعلمة في المدارس الأساسية الخاصة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ككل ولمجال المتطلبات المادية ومتوسطة للمجال التنظيمي والمادي، وأن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة ولكل المجالات. ولم تكن هنالك فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الأساسية الخاصة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

دراسة الغزلاني (2018) "التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الاعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأهمية تطبيقاته في إدارات المدارس الإعدادية، وعلاقته بنسب النجاح المتحققة نموذج عام 2017/2016، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكان الاستبانة أداة لتطبيق الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء المدارس الإعدادية في العاصمة بغداد، وطبق الأداة على عينة مكونة من (102) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي للمقياس وبين المتوسط الحسابي وأن الفرق لصالح متوسط العينة، كما أظهرت النتائج وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المتوسط الحسابي لمجالي الرؤية وتحليل البيئة الداخلية للمدرسة في حين انعدام الفروق للمجالات الأخرى (الرسالة، والاهداف الاستراتيجية، وتحليل البيئة الخارجية، كذلك تبين أنه لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والدورات التدريبية) وفي ضوء ذلك أوصى الباحث بضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتأكيد على تنفيذه بصورة سليمة.

دراسة ابراهيم وآخرون (2017) "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة في جمع البيانات، كما وتكون مجتمع الدراسة من مديري ومعلمي المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، وتم تطبيقها أداة الدراسة على عينة مكونة من (76) من مديري المدارس والمعلمين الأوائل والمشرفين، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان لمحاور الدراسة ككل كانت ضمن الدرجة المتوسطة، كما وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ولكن أظهرت النتائج وجود هذه الفروق في متغيرات الجنس ولصالح الذكور، ومتغير الخبرة لصالح الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وعند متغير الوظيفية ولصالح المشرفين.

دراسة ازحيان (2017) "درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة من خلال توزيع الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة على مجتمع الدراسة والذي تكون من مدراء المدارس في مدينة القدس، حيث أخذت عينة تكونت من (100) مدير ومديرة، في مديرية القدس للعام 2016-2017، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس كانت مرتفعة وفي كافة مجالات الدراسة، بالإضافة إلى أن نسبة توافر الخطط الاستراتيجية في مدارس القدس بلغت (75%)، وكما توصلت الدراسة إلى أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد على الحدس والمهارات الذهنية والشخصية، بالإضافة إلى اتباع منهج منظم وفق إجراءات ومعايير مدروسة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لا تعتمد على الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في مجال الإدارة، ووجود مسمى خطة استراتيجية، إلا أنه

يوجد فروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مجال تحديد التوجهات الاستراتيجية لصالح وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وأيضاً يوجد فروق في درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي لصالح تشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية، وأوصلت الدراسة بأن تسعى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لدعم وتوجيه المدارس الخاصة والإشراف عليها لتوحيد سياستها واستراتيجياتها.

دراسة المهيدلي (2016) "واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات في المحافظة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء والمشرفون في مدارس محافظة عفيف، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة المقصودة وبلغ عددها (50) مديرة ومشرفة، واستخدمت الاستبانة كأداة لتطبيق الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية إلمام مديرة المدرسة بالبيانات الاحصائية المتوفرة، والإمكانات البشرية والمادية المتاحة بإدارتها التعليمية، كذلك إدراك مديرة المدرسة لجوانب الإنسانية في الموارد البشرية في إدارتها التعليمية، وأن واقع الكفايات المعرفية لمديرات المدارس متوسطة.

دراسة رؤوف و غلام (2015) "القيادة التربوية في ضوء نظريتي X-Y وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الإعدادية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التربوية في ضوء نظريتي X-Y وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الإعدادية في مدينة بغداد، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق الاستبانة على عينة أخذت من مجتمع الدراسة المكون من مدراء المدارس الإعدادية من (6) مديريات تربوية للعام الدراسي 2013-2014، وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (211) مديراً، أخذت منهم عينة تكونت من (150) مدير ومديرة، حيث استخدم الباحثان مقياسين، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد لمدراء المدارس جاء في ضوء نظرية Y، كذلك أظهرت النتائج أن الروح المعنوية للمدراء جيدة، وأظهرت أيضاً وجود علاقة معنوية بين القيادة التربوية في ضوء

نظرية Y والروح المعنوية، وفي ضوء ذلك أوصى الباحثان باهتمام مديريات التربية بآراء ومقترحات مدرء المدارس الإعدادية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Yenipinar and Akgün, 2017) بعنوان:

“The Level of Implementation of the Strategic Management in Primary Schools.”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إدارات المدارس الابتدائية للإدارة الاستراتيجية وذلك من وجهة نظر المدرء والمعلمين في مدارس مقاطعة اسطنبول في تركيا، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (192) مديراً ومديرة، و(400) معلماً ومعلمة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها التحليل والتفكير والتشكل الاستراتيجي كانت كبيرة، كما بينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المدرء والمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دراسة (Sang et al, 2015) بعنوان:

“Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Nandi County, Kenya”

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى تنفيذ الخطط الاستراتيجية في مدارس كينيا، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتكون مجتمع الدراسة من مدرء المدارس الثانوية في كينا، وتكونت عينة الدراسة من (85) مديراً من مديري المدارس الثانوية، وبعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى أن غالبية المدارس الثانوية في منطقة ناندي في كينيا لا تمتلك خطط استراتيجية موجهة لتحقيق الرؤية المدرسية بل خططاً تستخدم لأغراض أكاديمية وتخطيط وتطوير البنية التحتية.

دراسة (Arasa and K'Obonyo, 2012) بعنوان:

“The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance”

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وخطواته بالأداء، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مدارس الولايات الشمالية في كينيا، كما تم تطبيق أداة الدراسة وهي الاستبانة على عينة تكونت من (31) مدرسة في الولايات الشمالية من كينيا، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وخطواته والأداء المؤسسي في المدارس الكينية، كما أشارت النتائج إلى وجود اهتمام بالغ بالتخطيط الاستراتيجي بالمدارس الكينية، خاصة في مجالي التوجهات والخطط.

دراسة (Altinkurt, 2010) بعنوان:

“Attitudes of Employees of Provincial, Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic”

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اتجاهات موظفي التربية الوطنية بمديريات المحافظات ومديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقام باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية التربية والتعليم في كوتاهيا ومديري المدارس في تركيا، وطبقت على عينة تكونت من (176) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن توفير اتجاهات إيجابية للموظفين ومديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي، كما اعتبر المشاركون التخطيط الاستراتيجي وسيلة لمزيد من الإنتاجية التنظيمية والتنمية والكفاءة، ومع ذلك كان لدى الغالبية العظمى منهم مواقف سلبية مثل عدم الثقة والمقاومة، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بخلق ثقافة تنظيمية بين الموظفين مما سيقبل من عدم الثقة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

2.4.2 الدراسات التي تناولت الروح المعنوية:

الدراسات العربية:

دراسة أبو رمان (2019) "درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مساعدي المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، وقد أخذت منهم عينة تكونت من (100) مساعد ومساعدة من المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان، وقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة ككل، وأن الروح المعنوية لدى المعلمين كانت مرتفعة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الدرجة الكلية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة تعزى لصالح متغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة وكان لصالح ذو الخدمة 10 سنوات وأكثر. ولا يوجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية الخاصة تعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. وأوصت الباحثة بجملة من التوصيات كان أهمها ضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية توفر الروح المعنوية وتعزيز العدالة التنظيمية داخل البيئة المدرسية

دراسة بركات (2019) "الأنماط القادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت الباحثة بإعداد استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الخاصة بلواء الباشا التابعة لمحافظة البلقاء في

الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (170) معلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات معلمات المدارس الخاصة للأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس مرتفعة، كما كانت تقديراتهن لمستوى الروح المعنوية للمعلمات مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، وفي ضوء ذلك أوصت الباحثة بقيام وزارة التربية والتعليم بتوجيه مديرات المدارس نحو الأنماط القيادية المناسبة.

دراسة حنتول (2017) "مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية، كما استهدفت أيضاً التعرف على تأثير المتغيرات الديمغرافية التي تناولتها الدراسة على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات هذه المناطق، وتم اتباع المنهج الوصفي والأساليب الإحصائية المناسبة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (436) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى تمتع معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية بمستوى روح معنوية مرتفع، وأن فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بالحد الجنوبي على مقياس الروح المعنوية وفقاً للمتغيرات النوع، والمستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي على مستوى الروح المعنوية، في حين أنه لم توجد فروق دالة احصائياً بين متوسطات درجات معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بالحد الجنوبي على مقياس الروح المعنوية وفقاً للمتغيرات، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، المستوى التعليمي.

دراسة الطروانة (2017) "درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانتان كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع

الدراسة من معلمي المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة عمان، حيث تم اختيار عينة الدراسة من معلمي المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة عمان الطريقة العنقودية العشوائية النسبية، وبلغ عددهم (126) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، كما كشفت أن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة أيضاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية للكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين والدرجة الكلية للروح المعنوية للمعلمين، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، وأخيراً أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير الخبرة ولصالح فئة (عشر سنوات فأكثر) ولمتغير المؤهل العلمي ولصالح بكالوريوس فأقل.

دراسة مصطفى (2016) "درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في ضوء المتغيرات الديمغرافية، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم، وقد طبقت الدراسة على عينة عنقودية عشوائية ممثلة لعدد من معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية، إذ تم توزيع (225) استبانة عليهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم مرتفع، كما أشارت النتائج أيضاً إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والروح المعنوية، وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة بناء مناخ تربوي يسوده الثقة والاحترام المتبادل بين مديري المدارس الأساسية والمعلمين.

دراسة الكيلاني ومقابلة (2014) "دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتطوير أداتين للدراسة لقياس دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، وتكون مجتمع الدراسة البالغ عدده (1513) معلماً ومعلمةً من معلمي المرحلة الثانوية حيث أخذت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمةً، اختيرت بالطريقة العشوائية من، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة، كما وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

دراسة الصالي (2013) "القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين"

هدفت هذه الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية والتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، والعلاقة بين نمطي القيادة لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية، واستخدم المنهج الارتباطي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدارس التعليم العام في منطقة القصيم، وأخذت منهم عينة تكونت من (3157) معلماً من مختلف المراحل التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، والنمط التعاملية بدرجة كبيرة أيضاً، كما بينت النتائج أن مستوى الروح المعنوية عالية، وأكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس والروح المعنوية، وأكدت النتائج على وجود علاقة ارتباطية سالبة بين المرحلة الدراسية، وكذلك المؤهل العلمي والخبرة والدورات التدريبية ونمط القيادة التحويلية والتعاملية، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية بين متغير المؤهل

العلمي ومستوى الروح المعنوية، كما وأكدت النتائج أن نمطي القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس دالة في التنبؤ بالروح المعنوية، هذا وأوضحت النتائج عن وجود فروق دالة احصائياً بين مستوى الروح المعنوية ومتغير المرحلة التعليمية، والمؤهل العلمي والخبرة، والدروات التدريبية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Marrs, 2016) بعنوان:

“Factors that most Influence elementary teacher Mora”

جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية والتعرف على مدى تأثير العوامل الشخصية وبعض المتغيرات الديموغرافية على مستوى الروح المعنوية، وباستخدام المنهج الوصفي، كما تورت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تكون من معلمي المرحلة الابتدائية، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (189) معلماً ومعلمة في المرحلة الابتدائية، توصلت الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية لا يتأثر بمتغيرات النوع وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة، كما أفادت النتائج إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين متوسط.

دراسة (Wilson, 2015) بعنوان:

“Factors Affecting Teacher Morale in Putnam County Schools”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ولاية تينيسي الأمريكية ومقارنتها بالروح المعنوية لدى معلمي ولاية بتنام، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ولاية تينيسي الأمريكية، وتم تطبيقها على عينة تكونت من (3023) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن معلمي المرحلة الابتدائية أكثر روحاً معنوية مقارنة بمعلمي المرحلة المتوسطة والثانوية، كما أن المعلمات ويتمتعن بروح معنوية أكثر من المعلمين، بالإضافة إلى أن معلمي ولاية تينيسي أفضل روحاً معنوية من معلمي ولاية بتنام.

دراسة (King' oina, 2015) بعنوان:

“Head teachers’ perception on teachers’ morale towards instructional work in public primary schools in division Kegogi”

جاءت هذه الدراسة للكشف عن تصورات المدرء نحو الروح المعنوية عند المعلمين واتجاههم نحو العمل التعليمي في المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة كجوجي في كينيا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدمت المقابلات والاستبيانات لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من مدرء ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة كيجوجي في كينيا، كما تكونت عينة الدراسة من (29) مديرا ومديرة، و(145) معلما ومعلمة، وقد كشفت نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها إلى أن معنويات المعلمين نحو العمل التعليمي كانت منخفضة. وأن المعلمين لم يكن لديهم الحرص الكافي لإعداد الأداء التدريسي ومصادر التعلم وبالتالي أدى الى الانخفاض في عملهم التعليمي.

دراسة (Kabutu et al, 2014) بعنوان:

“Secondary school teachers’ perceptions of the factors that influence their morale and commitment to work: a case of Nakuru District”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المعلمين والعوامل التي أثرت في روحهم المعنوية والالتزام بالعمل في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة ناكورو، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتطبيق الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في منطقة ناكورو، واختيرت عينة عشوائية تكونت من (172) معلماً ومعلمة، وقد توصلت الدراسة الى أن كل من عامل الراتب والأجور، والتدريب، والمسؤولية، والحالة الاجتماعية، والشعور بالانتماء والأمان الوظيفي تؤثر في مستوى الروح المعنوية والالتزام بالواجبات ولم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلمين تعزى لكل من الجنس والعمر، والخبرة والالتزام بالواجبات، ومع ذلك، كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات المهنية والالتزام بالعمل. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المعلمين وادارك العوامل التي أثرت في معنوياتهم والالتزام بالعمل.

دراسة (Sheppard et al, 2010) بعنوان:

“The degree of schools leadership commitment in strategic planning”.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الموزعة لمدير المدرسة ودوره في تسهيل القيادة الموزعة في المدرسة وأثر ذلك على الروح المعنوية الحماسة لدى معلم المدرسة، حيث استخدم في هذه

الدراسة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة لتطبيق الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (96) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية والذين تم اختيارهم عشوائياً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ترابطية بين القيادة الموزعة في المدرسة وبين ارتفاع الروح المعنوية والحماسة لدى المعلمين، كما أشارت إلى لعب مدير المدرسة دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المدرسة الثانوية.

5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

1.5.2 التعقيب على الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي:

أظهرت دراسة الخليوي وآخرون (2019) أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والتميز الإداري في المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض، وكشفت دراسة الحايك (2018) أن درجة توافر متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة وأن معيقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي كانت مرتفعة، في حين أظهرت دراسة الغزلاني (2018) أنه لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، وسنوات الخدمة، والدورات التدريبية)، كما كشفت نتائج دراسة ابراهيم وآخرون (2017) أن معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمال وجنوب الباطنة في سلطنة عمان كانت المتوسطة، وأشارت دراسة ازحيمان (2017) أن درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس كانت مرتفعة، وأظهرت دراسة المهدي (2016) إلى أن أهمية إلمام مديرة المدرسة بالبيانات الإحصائية المتوفرة، والإمكانات البشرية والمادية المتاحة بإدارتها التعليمية، كذلك إدراك مديرة المدرسة لجوانب الإنسانية في الموارد البشرية في إدارتها التعليمية، وأن واقع الكفايات المعرفية لمديرات المدارس كانت متوسطة، وكشفت نتائج دراسة رؤوف وغلان (2015) أن النمط القيادي السائد لمدراس جاء في ضوء نظرية Y، وأوضحت دراسة (Yenipinar and Akgün, 2017) أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للإدارة الاستراتيجية بأبعادها التحليل والتفكير والتشكل الاستراتيجي كانت كبيرة، وكشفت دراسة (Sang, 2015) أن غالبية المدارس الثانوية في منطقة ناندي في كينيا لا تمتلك خطط استراتيجية موجهة لتحقيق الرؤية المدرسية، وكشفت دراسة (Arasa and K'Obonyo, 2012) عن وجود علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وخطواته والأداء المؤسسي في المدارس الكينية، وبينت دراسة (Altinkurt, 2010) توفير اتجاهات إيجابية للموظفين ومديري المدارس نحو التخطيط الاستراتيجي.

2.5.2 التعقيب على الدراسات التي تناولت الروح المعنوية:

كشفت دراسة أبو رمان (2019) أن الروح المعنوية لدى المعلمين كانت مرتفعة، وبينت دراسة بركات (2019) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، كما كشفت دراسة الطروانة (2017) تمتع معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية بمستوى روح معنوية مرتفع، وأوضحت دراسة الطروانة (2017) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية للكفايات الإشرافية للمشرفين التربويين والدرجة الكلية للروح المعنوية للمعلمين، كما أشارت دراسة مصطفى (2016) إلى ارتفاع الروح، وبينت دراسة الكيلاني ومقابلة (2014) أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة، وكشفت دراسة الصالي (2013) أن مستوى الروح المعنوية عالي، وبينت دراسة (Marrs, 2016) أن مستوى الروح المعنوية لا يتأثر بمتغيرات النوع وسنوات الخبرة ومستوى المدرسة، وتوصلت دراسة (Wilson, 2015) إلى أن معلمي المرحلة الابتدائية أكثر روحاً معنوية مقارنة بمعلمي المرحلة المتوسطة والثانوية، كما أشارت دراسة (King'oina,2015) إلى أن معنويات المعلمين نحو العمل التعليمي كانت منخفضة، وكشفت دراسة (Kabutu et all, 2014) أن كل من عامل الراتب والأجور، والتدريب، والمسؤولية، والحالة الاجتماعية، والشعور بالانتماء والأمان الوظيفي تؤثر في مستوى الروح المعنوية والالتزام بالواجبات، وأشارت دراسة (Sheppard et al, 2010) إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الموزعة في المدرسة وبين ارتفاع الروح المعنوية والحماسة لدى المعلمين.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث:

هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى بيان التخطيط الاستراتيجي في المدارس والروح المعنوية، في حين سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة سواء من ناحية التخطيط الاستراتيجي أو الروح المعنوية باقتصارها على متغيرات بعينها دون الأخرى، أما الدراسة الحالية فسوف تتناول متغيرات تربط بين التخطيط الاستراتيجي والروح المعنوية كما تسعى الدراسة الحالية للربط المباشر بينها، وحسب علم الباحثة فإن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت دراسة التخطيط الاستراتيجي والروح المعنوية، قد طبقت في مجتمعات خارج فلسطين.

مجتمع الدراسة وعينتها: تنوعت الاتجاهات البحثية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها في الدراسات السابقة التي وكان معظمها قد تم تطبيقه في مدارس ضمن مراحل دراسة مختلفة بشكل عام، في حين سيتم تطبيق الدراسة الحالية على المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

منهجية الدراسة: لقد اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وعلى وجه التحديد الدراسات المحلية والعربية، وتفاوتت الدراسات الأجنبية في مناهجها المستخدمة، أما الدراسة الحالية اعتمدت في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يلائم هذا المنهج الدراسات التي تتبنى استقصاء الظاهرة التي أظهرتها مشكلة الدراسة، ثم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها، وتقويمها وفق أسس منهجية علمية رصينة.

وقد أجمعت الدراسات السابقة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي في القطاع التعليمي في المدارس، وهناك بعض الدراسات أشارت نتائجها إلى أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي كان مرتفع كدراسة الحايك (2018)، والغزالي (2018)، و ازحيمان (2017)، و (Yenipinar and Akgün, 2017)، و دراسة (Arasa and K'Obonyo, 2012)، وأفادت أخرى إلى أن هذه الممارسة متوسطة كدراسة ابراهيم وآخرون (2017)، ودراسة (Sang et al, 2015) إلا أنها أفادت بعدم امتلاك خطط استراتيجية موجهة لتحقيق الرؤية المدرسية، وفيما يتعلق بالروح المعنوية، وفقد أشارت بعض الدراسات إلى أنها تحقق وبدرجة عالية كدراسة أبو رمان (2019)، وبركات (2019)، وحتنول (2017)، ومصطفى (2016)، والصالي (2013)، و(Wilson, 2015)، و(Sheppard et al, 2010)، وهذه الدراسات أيضاً اتفق في وجود علاقة ارتباطية بين متغيراتها والروح المعنوية، وأشارت دراسة الطروانة (2017) إلى توفر الروح المعنوية بدرجة متوسطة مع وجود فروق عند المتغيرات الديمغرافية، وكذلك دراسة الكيلاني ومقابلة (2014)، و(Marrs, 2016)، وكانت منخفضة عند دراسة (King'oina,2015).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة.

3.3 عينة الدراسة.

4.3 أداة الدراسة (الصدق والثبات).

5.3 متغيرات الدراسة.

6.3 إجراءات تنفيذ الرسالة.

7.3 المعالجة الإحصائية.

1.3 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة من حيث المقدمة، منهج الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، إعداد أداة الدراسة "الاستبانة"، إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها والتحليل الإحصائي لخصائص العينة "المعالجات الإحصائية" للدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي في دراستها وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، حيث أن المنهج الوصفي يرتبط غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها بالإضافة إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: لجأت الباحثة إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ لمعالجة الإطار النظري.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبانة والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (9727) معلماً ومعلمة، موزعين على أربع مديريات من الفصل الدراسي الثاني للعام 2020-2021م، وذلك وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والجدول رقم (1.3) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمديرية.

جدول 1.3: خصائص مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس

الجنس		العدد	المديرية
إناث	ذكور		
1942	1232	3174	الخليل
1000	1200	2200	شمال الخليل
1782	1186	2968	جنوب الخليل
796	619	1415	يطا
5520	4237	9757	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.3) إلى توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس، وقد تم أخذ عينة طبقية عشوائية نسبية بلغت (370) معلماً ومعلمة عند نسبة خطأ 5%.

4.3 عينة الدراسة:

استخدمت الباحثة أسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم تقسيم العينة إلى طبقاً تبعاً لمديريات التربية والتعليم، وأخذ بعد ذلك التمثيل النسبي لعدد أفراد العمية في كل محافظة، ثم تم توزيع أداة الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل من الفصل الدراسي

الثاني للعام 2020-2021م عشوائياً، والذين بلغ عددهم (370) معلماً ومعلمة، حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة عليهم إلكترونياً، والجدول رقم (2.3) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول 2.3: خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	161	43.5
	أنثى	209	56.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	346	93.5
	ماجستير فأعلى	24	6.5
التخصص	علوم إنسانية	256	69.2
	علوم تطبيقية	114	30.8
سنوات الخبرة في التدريس	أقل من 5 سنوات	91	24.6
	من 5 - 10 سنوات	65	17.6
	11 سنة فأكثر	214	57.8
المرحلة الدراسية	أساسية دنيا	153	41.4
	أساسية عليا	159	43.0
	ثانوية	58	15.7
المديرية	الخليل	120	32.4
	شمال الخليل	83	22.4
	جنوب الخليل	113	30.5
	يطا	54	14.6

5.3 أدوات الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات ذات العلاقة موضع

الدراسة الحالي من أجل بناء أداة الدراسة، وذلك لدراسة درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث طورت الباحثة استبانة تكونت من قسمين رئيسيين، كما هو موضح في الملحق رقم (2)، حيث تناول القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة في التدريس، والمرحلة الدراسية، والمدنية)، في حين ضم القسم الثاني (50) فقرة كانت موزعة على مجالين، فقد تكون المجال الأول من (33) فقرة تقيس التخطيط الاستراتيجي، وكانت موزعة على (6) محاور، فقد تكون المحور الأول من (6) فقرات تقيس التوجهات الاستراتيجية لدى مدير المدرسة، والثاني من (4) فقرات تقيس تحليل البيئة الداخلية، والثالث من (5) فقرات تقيس تحليل البيئة الخارجية، والرابع من (6) فقرات تقس صياغة الخطة الاستراتيجية، والخامس من (6) فقرات تقيس تنفيذ الخطة الاستراتيجية، والسادس من (6) فقرات تقيس متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية، وتكون المجال الثاني من (17) فقرة تقيس الروح المعنوية، وبذلك يكون عدد فقرات أداة الدراسة (50) فقرة، كانت جمعها تشترك في قياس درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، علماً بأن طريقة الإجابة تركزت في الاختيار من سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك كما في الجدول (4.3):

جدول 4.3: سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale)

التصنيف	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
الترميز	5	4	3	2	1

6.3 صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة ويعني التحقق من صلاحية أداة الدراسة لقياس ما بنيت لقياسه، وبذلك بأن تشمل الاستبانة على جميع العناصر اللازمة للتحليل، وأن تكون فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها، وقد قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق أداة الدراسة، وقد تم التأكد من فقرات الاستبانة بطريقتين:

1.6.3 الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكماً. ملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، حيث قاموا مشكورين بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حولها من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، وتم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي اعتماداً على درجة الاتفاق بين المحكمين حول فقرات الأداة.

2.6.3 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

قامت الباحثة بالتحقق من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية لكل مجال ومحور من مجالات ومحاور أداة الدراسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (5.3).

جدول 5.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات لكل مجال ومحور من مجالات ومحاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية له.

الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
			25	0.841	0.000
التوجهات الإستراتيجية لدى مدير المدرسة					
1	0.776	0.000	26	0.838	0.000
2	0.836	0.000	27	0.835	0.000
3	0.802	0.000	متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية		
4	0.825	0.000	28	0.854	0.000
5	0.818	0.000	29	0.832	0.000
6	0.838	0.000	30	0.879	0.000

0.000	0.859	31	تحليل البيئة الداخلية		
0.000	0.822	32	0.000	0.844	7
0.000	0.812	33	0.000	0.854	8
الروح المعنوية			0.000	0.860	9
0.000	0.654	34	0.000	0.726	10
0.000	0.714	35	تحليل البيئة الخارجية		
0.000	0.771	36	0.000	0.844	11
0.000	0.729	37	0.000	0.861	12
0.000	0.686	38	0.000	0.837	13
0.000	0.667	39	0.000	0.834	14
0.000	0.755	40	0.000	0.853	15
0.000	0.681	41	صياغة الخطة الإستراتيجية		
0.000	0.775	42	0.000	0.796	16
0.000	0.766	43	0.000	0.841	17
0.000	0.798	44	0.000	0.835	18
0.000	0.720	45	0.000	0.878	19
0.000	0.749	46	0.000	0.820	20
0.000	0.786	47	0.000	0.838	21
0.000	0.756	48	تنفيذ الخطة الإستراتيجية		
0.000	0.777	49	0.000	0.796	22
0.000	0.706	50	0.000	0.821	23
			0.000	0.852	24

* دالة احصائيا عند المستوى 0.05

** دالة احصائيا عند المستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال ومحور من محاور أداة الدراسة دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي، وأنها تشترك معاً في قياس درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي

المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال بطريقة الاتساق الداخلي وذلك بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، حيث تعتمد هذه طريقة كرونباخ ألفا على حساب تباينات الفقرات، وعلى الرغم من أن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على قيمة ألفا أكثر أو تساوي (60%) يعتبر معقولاً، وذلك كما هو موضح في الجدول (6.3).

جدول 6.3: نتائج معاملات الثبات أداة الدراسة

مقياس الدراسة ومجالاته ومحاوره	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التوجهات الإستراتيجية لدى مدير المدرسة	6	0.898
تحليل البيئة الداخلية	4	0.839
تحليل البيئة الخارجية	5	0.900
صياغة الخطة الإستراتيجية	6	0.913
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	6	0.910
متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية	6	0.918
التخطيط الاستراتيجي	33	0.977
الروح المعنوية	17	0.946
الدرجة الكلية	50	0.973

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.3) أن قيم ثبات أداة الدراسة في مجالاتها ومحاورها تراوحت بين (83.9%-97.7%)، كما وبلغت قيمة الثبات عند الدرجة الكلية لأداة الدراسة (97.3%)، وبذلك تتمتع الأداة (الاستبانة) بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة.

8.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية، على اعتبار أن الدراسة (ارتباطية) هدفت دراسة العلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع:

1. المتغيرات الوسيطة

- أ. الجنس وله مستويان: (ذكر، أنثى).
- ب. المؤهل العلمي، وله مستويان: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى)
- ت. التخصص وله مستويان: (علوم طبيعية، علوم إنسانية).
- ث. سنوات الخبرة في التدريس، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- ج. المرحلة الدراسية، ولها ثلاثة مستويات (أساسية دنيا، أساسية عليا، ثانوي)
- ح. المديرية: (الخليل، شمال الخليل، جنوب الخليل، يطا).

2. المتغير المستقل:

تقديرات المبحوثين لدرجة التخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس في محافظة الخليل.

3. المتغير التابع:

تقديرات المبحوثين للروح المعنوية للمعلمين.

9.3 إجراءات تنفيذ الرسالة:

1. تحديد موضوع الدراسة والمتمثل في التعرف على درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.
2. تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس (ملحق4)، ومن ثم تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث والتطوير التربوي للسماح بتوزيع الاستبانة على مديريات محافظة الخليل الأربعة (ملحق5)،

3. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قامت الباحثة بعمل استبانة إلكترونية تم توزيعها على مجموعة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل.
4. قام معلمي المدارس الحكومية بتعبئة الاستبانة الإلكترونية بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بالتحقق من الاستجابات والحصول على نسخة إلكترونية بصيغة ملف اكسل، وذلك تمهيداً لتفريغها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
5. قامت الباحثة بتسليم ملف استجابات المعلمين والمعلمات (الاكسل) إلى المحلل الإحصائي والذي قام بدوره بتجهيزها للتحليل الإحصائي وتفريغها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، والوصول إلى التوصيات.

10.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبيانات الإلكترونية والتأكد من صلاحيتها للتحليل، قامت الباحثة بمراجعتها وذلك تمهيداً لإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات، وقد أدخلت للحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة بدرجة كبيرة جداً (5) درجات، وبدرجة كبيرة (4) درجات، وبدرجة متوسطة (3) درجات، وبدرجة قليلة (2) درجتين، وبدرجة قليلة جداً (1) درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، اختبار ت (t-test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA Analysis of Variance)، واختبار LSD للمقارنات البعدية، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

11.3 تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة):

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو أسلوب لقياس السلوكيات ويستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على درجة التخطيط

الاستراتيجي لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، بناء على المتوسطات الحسابية كما في الجدول (7.3):

جدول 7.3: مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1.80 – 0.10
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جدا	5.00 – 4.21

الفصل الرابع

عرض النتائج

1.4 نتائج الدراسة

2.4 الاجابة عن أسئلة الدراسة

1.2.4 الاجابة عن السؤال الأول

2.2.4 الاجابة عن السؤال الثاني

3.2.4 الاجابة عن السؤال الثالث

4.2.4 الاجابة عن السؤال الرابع

5.2.4 الاجابة عن السؤال الخامس

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حول درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

1.2.4 الإجابة عن السؤال الأول: ما درجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟.

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1.4).

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

النسبة %	الدرجة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	المقياس
78.8%	مرتفعة	0.567	3.94	درجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين

تشير المعطيات الواردة في الجدول (1.4) أن درجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94) مع انحراف معياري (0.57)، ونسبة بلغت (78.8%)، والجدول (3,4,5,6,7,8) توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة حسب محاور التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: محور التوجهات الإستراتيجية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوجهات الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2.4).

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوجهات الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	5	يعقد المدير اجتماعات دورية يناقش فيها سبل تحسين الخطط المدرسة الموضوعية	4.14	0.772	مرتفعة	82.8%
2	2	يعمل مدير المدرسة على تحقيق رسالة المدرسة	4.12	0.709	مرتفعة	82.4%
3	4	يحدد مدير المدرسة رؤية استراتيجية ترفع من مكانة المدرسة	4.03	0.732	مرتفعة	80.6%
4	6	يوفر المدير مناخاً مدرسياً داعماً للتخطيط الإستراتيجي	3.98	0.793	مرتفعة	79.6%
5	1	الأهداف التي يحددها مدير المدرسة تتسجم مع الإمكانيات المتاحة	3.86	0.716	مرتفعة	77.2%
6	3	يشارك المدير المعلمين في إعداد خطط المدرسة الإستراتيجية	3.81	0.878	مرتفعة	76.2%
		الدرجة الكلية	3.99	0.625	مرتفعة	79.8%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.4) أن التوجهات الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.99) مع انحراف معياري (0.63)، وبنسبة بلغت (79.8%)، وكان أهم التوجهات الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين الفقرة رقم (5) والتي نصت على (يعقد المدير اجتماعات دورية يناقش فيها سبل تحسين الخطط المدرسة الموضوعية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.14)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها الفقرة رقم (2) والتي نصت على (يعمل مدير المدرسة على تحقيق رسالة المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.12)، مع انحراف معياري (0.71)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (6) والتي نصت على (يشارك المدير المعلمين في إعداد خطط المدرسة الإستراتيجية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.81)، مع انحراف معياري (0.88)، تلاها الفقرة رقم (1) والتي نصت على (الأهداف التي يحددها مدير المدرسة تتسجم مع الإمكانيات المتاحة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.86)، مع انحراف معياري (0.72).

ثانياً: محور تحليل البيئة الداخلية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات تحليل البيئة الداخلية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (3.4).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات تحليل البيئة الداخلية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	10	يراقب المدير العمل داخل المدرسة	4.24	0.717	مرتفعة جدا	84.8%
2	9	يجيد المدير تحديد مهارات العاملين داخل المدرسة	3.88	0.758	مرتفعة	77.6%
3	8	يحدد المدير الإمكانيات المتاحة للمدرسة بشكل دقيق	3.87	0.708	مرتفعة	77.4%

7	4	يحلل المدير الثقافة السائدة وتأثيرها على المدرسة	3.75	0.774	مرتفعة	75.0%
الدرجة الكلية						
3.94						
0.608						
مرتفعة						
78.8%						

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.4) أن تحليل البيئة الداخلية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94) مع انحراف معياري (0.61)، ونسبة بلغت (78.8%)، وكان أهم مظاهر تحليل البيئة الداخلية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين الفقرة رقم (10) والتي نصت على (يراقب المدير العمل داخل المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.24)، مع انحراف معياري (0.72)، تلاها الفقرة رقم (9) والتي نصت على (يجيد المدير تحديد مهارات العاملين داخل المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.88)، مع انحراف معياري (0.76)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (7) والتي نصت على (يحلل المدير الثقافة السائدة وتأثيرها على المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.75)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها الفقرة رقم (8) والتي نصت على (يحدد المدير الإمكانيات المتاحة للمدرسة بشكل دقيق) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.87)، مع انحراف معياري (0.71).

ثالثاً: محور تحليل البيئة الخارجية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات تحليل البيئة الخارجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (4.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحليل البيئة الخارجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	14	يتواصل المدير مع المؤسسات التربوية لتحقيق أهداف المدرسة	4.09	0.743	مرتفعة	81.8%
2	13	يطلع المدير على التشريعات والقوانين المنظمة للعمل	4.07	0.731	مرتفعة	81.4%

				في المدارس		
81.0%	مرتفعة	0.718	4.05	يحدد المدير مواطن القوة في العمل المدرسي	15	3
79.4%	مرتفعة	0.706	3.97	يعمل المدير على تحليل كافة العوامل التي تهدد نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها	11	4
77.8%	مرتفعة	0.769	3.89	يجمع المدير المعلومات حول المدرس التي نجحت في تحقيق خططها الإستراتيجية	12	5
80.2%	مرتفعة	0.620	4.01	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.4) أن تحليل البيئة الخارجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.01) مع انحراف معياري (0.62)، وبنسبة بلغت (80.2%)، وكان أهم مظاهر تحليل البيئة الخارجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين الفقرة رقم (14) والتي نصت على (يتواصل المدير مع المؤسسات التربوية لتحقيق أهداف المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.09)، مع انحراف معياري (0.74)، تلاها الفقرة رقم (13) والتي نصت على (يطلع المدير على التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في المدارس) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.07)، مع انحراف معياري (0.73)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (12) والتي نصت على (يجمع المدير المعلومات حول المدرس التي نجحت في تحقيق خططها الإستراتيجية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.89)، مع انحراف معياري (0.77)، تلاها الفقرة رقم (11) والتي نصت على (يعمل المدير على تحليل كافة العوامل التي تهدد نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.97)، مع انحراف معياري (0.71).

رابعاً: محور صياغة الخطة الإستراتيجية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات صياغة الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات صياغة الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	20	يأخذ المدير بآراء الخبراء حول الخطط قبل اعتمادها	4.08	0.725	مرتفعة	81.6%
2	17	يضع المدير خطط عمل مرنة وقابلة للتغيير حسب الظروف المتاحة	3.99	0.727	مرتفعة	79.8%
3	21	يضع المدير الأنشطة المدرسة بحيث تخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية	3.95	0.704	مرتفعة	79.0%
3	16	يحدد المدير مسؤوليات العاملين بالمدرسة من أجل تنفيذ الخطط الإستراتيجية	3.95	0.691	مرتفعة	79.0%
4	19	يعمل المدير على توفير الموارد اللازمة لإعداد الخطط	3.89	0.743	مرتفعة	77.8%
5	18	يضع المدير بدائل إستراتيجية واضحة	3.87	0.809	مرتفعة	77.4%
		الدرجة الكلية	3.96	0.613	مرتفعة	79.2%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5.4) أن صياغة الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.96) مع انحراف معياري (0.61)، وبنسبة بلغت (79.2%)، وكان أهم مظاهر صياغة الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين الفقرة رقم (20) والتي نصت على (يأخذ المدير بآراء الخبراء حول الخطط قبل اعتمادها) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.08)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها الفقرة رقم (17) والتي نصت على (يضع المدير خطط عمل مرنة وقابلة للتغيير حسب الظروف المتاحة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.73)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (18) والتي نصت على (يضع المدير بدائل إستراتيجية واضحة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.87)، مع انحراف معياري (0.81)، تلاها الفقرة رقم (19) والتي نصت على (يعمل المدير على توفير الموارد اللازمة لإعداد الخطط) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.89)، مع انحراف معياري (0.74).

خامسا: محور تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنفيذ الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6.4).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنفيذ الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	22	يوفر المدير الإمكانيات اللازمة لنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.99	0.727	مرتفعة	79.8%
2	24	يحث المدير العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات	3.89	0.743	مرتفعة	77.8%
3	26	يحث المدير العاملين على التطوير والتحسين المستمر	3.87	0.772	مرتفعة	77.4%
3	23	يقدم المدير الإرشادات اللازمة للعاملين أثناء تطبيق الخطة	3.87	0.809	مرتفعة	77.4%
4	27	يوظف المدير الأنشطة المدرسية بما يحقق أهداف المدرسة	3.86	0.750	مرتفعة	77.2%
5	25	يعالج المدير أوجه القصور أثناء تنفيذ الخطط	3.83	0.746	مرتفعة	76.6%
		الدرجة الكلية	3.89	0.629	مرتفعة	77.8%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (6.4) أن تنفيذ الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.89) مع انحراف معياري (0.63)، وبنسبة بلغت (77.8%)، وكان أهم مظاهر تنفيذ الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين الفقرة رقم (22) والتي نصت على (يوفر المدير الإمكانيات اللازمة لنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها الفقرة رقم (24) والتي نصت على (يحث المدير العاملين على المشاركة

في اتخاذ القرارات) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.89)، مع انحراف معياري (0.74)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (25) والتي نصت على (يعالج المدير أوجه القصور أثناء تنفيذ الخطط) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.83)، مع انحراف معياري (0.75)، تلاها الفقرة رقم (27) والتي نصت على (يوظف المدير الأنشطة المدرسة بما يحقق أهداف المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.86)، مع انحراف معياري (0.75).

سادسا: محور متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	33	يتبع المدير نظاما رقابيا معلنا للعاملين وفقا لمعايير أداء محددة وواضحة	3.89	0.731	مرتفعة	77.8%
2	29	يصدر المدير التقارير حول مخرجات العملية التعليمية في المدرسة	3.87	0.772	مرتفعة	77.4%
3	30	يحدد المدير مؤشرات النجاح بوضوح لتقييم مدى تحقيق الأهداف	3.86	0.750	مرتفعة	77.2%
4	28	يجد المدير معايير واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط	3.83	0.746	مرتفعة	76.6%
5	32	يتقبل المدير آراء العاملين النقدية ويقوم بدارستها من أجل تطوير وتحسين العمل	3.79	0.843	مرتفعة	75.8%
6	31	يستفيد المدير من نتائج تقييم خطط قصيرة المدى في	3.75	0.801	مرتفعة	75.0%

				تعديل الخطط الطويلة المدى		
76.6%	مرتفعة	0.652	3.83	الدرجة الكلية		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7.4) أن متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.83) مع انحراف معياري (0.65)، وبنسبة بلغت (76.6%)، وكان أهم مظاهر متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين الفقرة رقم (33) والتي نصت على (يتبع المدير نظاما رقابيا معلنا للعاملين وفقا لمعايير أداء محددة وواضحة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.89)، مع انحراف معياري (0.73)، تلاها الفقرة رقم (29) والتي نصت على (يصدر المدير التقارير حول مخرجات العملية التعليمية في المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.87)، مع انحراف معياري (0.77)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (31) والتي نصت على (يستفيد المدير من نتائج تقييم خطط قصيرة المدى في تعديل الخطط الطويلة المدى) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.75)، مع انحراف معياري (0.80)، تلاها الفقرة رقم (32) والتي نصت على (يتقبل المدير آراء العاملين النقدية ويقوم بدارستها من أجل تطوير وتحسين العمل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.79)، مع انحراف معياري (0.84).

2.2.4 الإجابة عن السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، والمديرية)؟، وسيتم الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني من خلال فحص واختبار فرضيات الدراسة الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة، والسادسة.

3.4 فحص واختبار الفرضيات:

1.3.4 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (8.4).

جدول 8.4: نتائج اختبار ت في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
نكر	161	3.98	0.560	368	1.437	0.152
أنثى	209	3.90	0.507			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.152) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (1.437) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور (3.98) وعند الإناث (3.90)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

2.3.4 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (9.4).

جدول 9.4: نتائج اختبارات في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	346	3.94	0.558	368	0.653	0.520
ماجستير فأعلى	24	3.85	0.691			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.520) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.653) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (3.94) وعند المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (3.85)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

3.3.4 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (10.4).

جدول 10.4: نتائج اختبارات في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
علوم انسانية	256	3.92	0.554	368	-0.964	0.336
علوم تطبيقية	114	3.98	0.596			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.336) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.964) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين تخصصاتهم علوم إنسانية (3.92) وعند المعلمين والمعلمات الذين تخصصاتهم علوم تطبيقية (3.98)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

4.3.4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المرحلة الدراسية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (11.4).

جدول 11.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.001	6.997	2.179	2	4.357	بين المجموعات
		0.311	367	114.280	داخل المجموعات
			369	118.638	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (11.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.001) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (6.997) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.03)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس، وذلك كما هو موضح في الجدول (12.4)

جدول 12.4: نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

سنوات الخبرة في التدريس	أقل من 5 سنوات	5 - 10 سنوات	11 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات		*0.30974	*0.21837
5 - 10 سنوات			-0.09138
11 سنة فأكثر			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (12.4) أن الفروق كانت بين المعلمين والمعلمات الذين سنوات خبرتهم في التدريس كانت (أقل من 5 سنوات) وبين الذين سنوات خبرتهم تراوحت بين (5 - 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، كما وجاءت الفروق بين الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) وبين الذين سنوات خبرتهم (11 سنة فأكثر) وكانت الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) والذين كان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالروح المعنوية عند المعلمين أعلى من الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (13.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

جدول 13.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

سنوات الخبرة في التدريس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	91	4.12	0.479
5 - 10 سنوات	65	3.81	0.625
11 سنة فأكثر	214	3.90	0.568

5.3.4 الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المرحلة الدراسية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (14.4).

جدول 14.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.689	0.373	0.120	2	0.241	بين المجموعات
		0.323	367	118.397	داخل المجموعات
			369	118.638	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.689) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.73) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.03)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (15.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

جدول 15.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة الدراسية
0.530	3.91	153	أساسية دنيا
0.601	3.94	159	أساسية عليا
0.573	3.99	58	ثانوي

6.3.4 الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المرحلة الدراسية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.040	2.791	0.884	3	2.653	بين المجموعات
		0.317	366	115.985	داخل المجموعات
			369	118.638	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (16.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.040) أي أن هذه القيم أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (2.791) وهي أكبر من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (2.65)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية، وذلك كما هو موضح في الجدول (17.4)

جدول 17.4: نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية

المديرية	الخليل	شمال الخليل	جنوب الخليل	يطا
الخليل		0.09806	-0.10135	-0.13621
شمال الخليل			-0.19940*	-0.23427*
جنوب الخليل				-0.03486
يطا				

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) أن الفروق كانت معلمي ومعلمات مديرية تربية وتعليم شمال الخليل ومعلمي ومعلمات مديرية تربية جنوب الخليل، ثم معلمي ومعلمات مديرية تربية وتعليم يطا، وكانت الفروق لصالح معلمي ومعلمات مديرية تربية وتعليم يطا، والذين كانت تقديراتهم نحو التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية أعلى من المعلمين والمعلمات في المديرية الأخرى في محافظة الخليل، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (18.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية.

جدول 18.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية

المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخليل	120	3.91	0.564
شمال الخليل	83	3.81	0.581
جنوب الخليل	113	4.01	0.550
يطا	54	4.04	0.561

3.2.4 الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟.

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (19.4).

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الرقم	الفقرات	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة %
1	38	علاقاتي مع المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل	4.41	0.682	مرتفعة جدا	88.2%
2	41	أتحمل مسؤولياتي كافة في المدرسة	4.39	0.620	مرتفعة جدا	87.8%
3	46	أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني معلما	4.37	0.800	مرتفعة جدا	87.4%
4	36	أشعر بالانتماء إلى مدرستي	4.35	0.740	مرتفعة جدا	87.0%
5	42	أجد متعة أثناء قيامي بالتدريس	4.33	0.761	مرتفعة جدا	86.6%
6	45	أشعر بأن إنتاجي جيد	4.30	0.674	مرتفعة جدا	86.0%
7	39	أساعد زملائي في حل مشاكلهم المهنية	4.25	0.702	مرتفعة جدا	85.0%
7	44	تمنحني مهنتي الثقة بنفسي وإثبات ذاتي	4.25	0.789	مرتفعة جدا	85.0%
8	37	أشعر بالتعاون مع مديري وزملائي في المدرسة	4.23	0.798	مرتفعة جدا	84.6%
9	48	أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر	4.22	0.783	مرتفعة جدا	84.4%
10	34	أشعر براحة العمل مع أصدقاء داخل المدرسة	4.20	0.809	مرتفعة	84.0%
11	40	أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة	4.06	0.811	مرتفعة	81.2%
12	35	أحس بالأمن والاستقرار أثناء العمل	4.04	0.817	مرتفعة	80.8%
13	49	أنظر بتفاؤل إلى مستقبلي العملي	4.01	0.928	مرتفعة	80.2%

14	43	أشعر بأن المكانة الاجتماعية لمهنتي جيدة	3.99	0.897	مرتفعة	79.8%
15	47	أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز والإبداع	3.94	0.906	مرتفعة	78.8%
16	50	أرى أن هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء	3.76	0.903	مرتفعة	75.2%
الدرجة الكلية						
			4.18	0.582	مرتفعة	83.6%

تشير المعطيات الواردة في الجدول (19.4) أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18) مع انحراف معياري (0.58)، وبنسبة بلغت (83.6%)، وجاءت أهم مظاهر الروح المعنوية لدى معلمي اللغة العربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين في محافظة الخليل الفقرة رقم (38) والتي نصت على (علاقاتي مع المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.41)، مع انحراف معياري (0.68)، تلاها الفقرة رقم (41) والتي نصت على (أتحمل مسؤولياتي كافة في المدرسة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.39)، مع انحراف معياري (0.62)، تلاها الفقرة رقم (46) والتي نصت على (أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني معلماً) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.37)، مع انحراف معياري (0.80) تلاها الفقرة رقم (36) والتي نصت على (أشعر بالانتماء إلى مدرستي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.35)، مع انحراف معياري (0.74)، تلاها الفقرة رقم (42) والتي نصت على (أجد متعة أثناء قيامي بالتدريس) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.33)، مع انحراف معياري (0.76)، وكان أقلها أهمية الفقرة رقم (50) والتي نصت على (أرى أن هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.76)، مع انحراف معياري (0.90)، تلاها الفقرة رقم (47) والتي نصت على (أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز والإبداع) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.94)، مع انحراف معياري (0.91)، تلاها الفقرة رقم (43) والتي نصت على (أشعر بأن المكانة الاجتماعية لمهنتي جيدة) حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.99)، مع انحراف معياري (0.90)، تلاها الفقرة رقم (49) والتي نصت على (أنظر بتفاؤل إلى مستقبلي العملي) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.01)، مع انحراف معياري (0.93)، تلاها الفقرة رقم (35) والتي نصت على (أحس بالأمن والاستقرار أثناء العمل) حيث جاءت بمتوسط حسابي (4.04)، مع انحراف معياري (0.82).

4.2.4 الإجابة عن السؤال الرابع: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، والمديرية)؟، وسيتم الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع من خلال فحص واختبار فرضيات الدراسة السابعة، والثامنة، والتاسعة، والعاشر، والحادية عشر، والثانية عشر.

7.3.4 الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (20.4).

جدول 20.4: نتائج اختبار ت بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
ذكر	161	4.20	0.616	368	0.416	0.678
أنثى	209	4.17	0.555			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (20.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.678) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.416) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور (4.20) وعند الإناث (4.17)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

8.3.4 الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (21.4).

جدول 21.4: نتائج اختبار ت بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
بكالوريوس فأقل	346	4.19	0.584	368	0.752	0.452
ماجستير فأعلى	24	4.10	0.560			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (21.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.452) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (0.752) وهي أقل من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأقل (4.19) وعند المعلمين والمعلمات الذين مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى (4.10)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

9.3.4 الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص، وقد حصلت الباحثة على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (22.4).

جدول 22.4: نتائج اختبار ت بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
علوم انسانية	256	4.23	0.549	368	2.134	0.034
علوم تطبيقية	114	4.08	0.641			

تشير المعطيات الواردة في الجدول (22.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.034) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ت) المحسوبة بلغت (2.134) وهي أكبر من القيمة (ت) الجدولية والبالغة (1.98)، وقد كانت إجابات المبحوثين مرتفعة جدا ومرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمعلمين والمعلمات الذين تخصصاتهم علوم إنسانية (4.23) وعند المعلمين والمعلمات الذين تخصصاتهم علوم تطبيقية (4.08)، وكانت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين تخصصاتهم علوم انسانية والذين كانت الروح المعنوية لديهم أعلى من المعلمين والمعلمات الذين تخصصاتهم علوم تطبيقية، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

10.3.4 الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المرحلة الدراسية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (23.4).

جدول 23.4 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.494	0.706	0.239	2	0.479	بين المجموعات
		0.339	367	124.406	داخل المجموعات
			369	124.855	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (23.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.494) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.706) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.03)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (24.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

جدول 24.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في التدريس
0.519	4.25	91	أقل من 5 سنوات
0.565	4.16	65	5 - 10 سنوات
0.612	4.16	214	11 سنة فأكثر

11.3.4 الفرضية الحادية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المرحلة الدراسية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (25.4).

جدول 25.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.389	0.946	0.320	2	0.640	بين المجموعات
		0.339	367	124.245	داخل المجموعات
			369	124.885	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (25.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.389) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.946) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (3.03)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (26.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

جدول 26.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساسية دنيا	153	4.21	0.570
أساسية عليا	159	4.13	0.611
ثانوي	58	4.23	0.526

12.3.4 الفرضية الثانية عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة حسب متغير المرحلة الدراسية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (27.4).

جدول 27.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.443	0.897	0.304	3	0.911	بين المجموعات
		0.339	366	123.974	داخل المجموعات
			369	124.885	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول (27.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية بلغت (0.443) أي أن هذه القيم أكبر من قيمة ألفا (0.05)، كما أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.897) وهي أقل من القيمة (ف) الجدولية والبالغة (2.65)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (28.4) والذي يوضح الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

جدول 28.4: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية
0.599	4.13	120	الخليل

0.576	4.15	83	شمال الخليل
0.542	4.25	113	جنوب الخليل
0.632	4.21	54	يطا

5.2.4 الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للتخطيط الاستراتيجي لدى المدراء والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟، وسيتم الإجابة عن سؤال الدراسة الخامس من خلال فحص واختبار فرضية الدراسة الثالثة عشرة

13.3.4 الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة فقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) الذي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (29.4).

جدول رقم 29.4: معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل

المجال	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي الروح المعنوية	0.504	0.000

تشير المعطيات الواردة في الجدول (29.4) وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.504) وهي مرتفعة بمستوى دلالة

منخفضة يساوي (0.000)، حيث تفسر هذه العلاقة بأنه كلما زاد التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل كلما زادت الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية، والعكس صحيح وذلك لأن العلاقة بينهما علاقة طردية.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الرسالة والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج الدراسة

1.1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

2.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

3.1.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

4.1.5 مناقشة نتائج السؤال الرابع

5.1.5 مناقشة نتائج السؤال الخامس

2.5 التوصيات

3.5 المقترحات

النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، فإن الباحثة قد توصلت إلى النتائج التالية:

1.5 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة:

1.1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول والذي نص على: "ما درجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟".

النتيجة:

أظهرت النتائج أن درجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.94) مع انحراف معياري (0.57)، ونسبة بلغت (78.8%)، فقد جاءت التوجهات الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وكان أهم هذه التوجهات عقد المدير اجتماعات دورية يناقش فيها سبل تحسين الخطط المدرسة الموضوعة، ثم عمله على تحقيق رسالة المدرسة، أما محور تحليل البيئة الداخلية فقد جاء بدرجة مرتفعة، وكان أهم مظاهر تحليل البيئة الداخلية لدى مدراء المدارس الحكومية مراقبته للعمل داخل المدرسة، ثم إجادته لتحديد مهارات العاملين داخل المدرسة، أما تحليل البيئة الخارجية، فقد جاء بدرجة مرتفعة أيضاً وكان أهم مظاهر تحليل البيئة الخارجية تواصل المدير مع المؤسسات التربوية لتحقيق أهداف المدرسة، ثم اطلاعه على التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في المدارس، وحول صياغة الخطة الإستراتيجية فقد جاءت بدرجة مرتفعة، وكان مظاهر صياغة الخطة الإستراتيجية أخذ المدير بآراء الخبراء حول الخطط قبل اعتمادها، ثم وضع المدير خطط عمل

مرنة وقابلة للتغيير حسب الظروف المتاحة، وفيما يتعلق بتنفيذ الخطة الإستراتيجية، فقد جاءت بدرجة مرتفعة، وكان أهم مظاهر تنفيذ الخطة الإستراتيجية، توفير المدير الإمكانيات اللازمة لنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية. ثم حثه العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وأخيراً جاء محور متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية بدرجة مرتفعة أيضاً، وكان أهم مظاهر متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية اتباع المدير نظاماً رقابياً معلناً للعاملين وفقاً لمعايير أداء محددة وواضحة، ثم إصداره التقارير حول مخرجات العملية التعليمية في المدرسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العملية التعليمية تمر وفقاً لخطط معدة مسبقاً من قبل وزارة التربية والتعليم، وأن المدراء يقومون بتنفيذ هذه الاستراتيجيات، بحيث يقومون بتنفيذها بأعلى درجة ممكنة، وهذا التنفيذ يخضع لرقابة مستمرة من قبل الوزارة للتحقق من تنفيذ المدارس للخطط الموضوعية، وفقاً لرؤية الوزارة للعمل في المدارس، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخليوي وآخرون (2019)، ودراسة الحايك (2018)، ودراسة ازحيمان (2017)، ودراسة (Yenipinar and Akgün, 2017)، ودراسة (Arasa and K'Obonyo, 2012)، واختلفت مع دراسة الغزلاني (2018)، ودراسة ابراهيم وآخرون (2017)

2.1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني والذي نص على "هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، والمديرية)؟"، ولمناقشة نتيجة سؤال الدراسة الثاني يجب مناقشة نتيجة فرضيات الدراسة الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة، والسادسة.

1.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس".

النتيجة:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمون وعلى اختلاف أجناسهم يرون أن مدرء المدارس يلتزمون بنفوذ الخطط الموضوعة، حيث تسعى جميع المدارس إلى تحقيق أفضل نجاحات لها من خلال الالتزام بالخطط الموضوعة، وخصوصاً تلك الخطط الموجهة من قبل وزارة التربية والتعليم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحايك (2018)، ودراسة الغزلاني (2018)، ودراسة ازحيمان (2017)، ودراسة (Yenipinar and Akgün, 2017)، واختلفت مع دراسة ابراهيم وآخرون (2017)، ودراسة المهيدلي (2016).

2.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية تعزى المؤهل العلمي.

النتيجة:

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه لا أثر في رأي المعلمين باختلاف مؤهلاتهم العلمية اتجاه التخطيط الاستراتيجي، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحايك (2018)، ودراسة ابراهيم وآخرون (2017)، ودراسة ازحيمان (2017)، ودراسة (Yenipinar and Akgün, 2017)

3.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص."

النتيجة:

أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمون لا يختلفون في آراءهم نحو التخطيط الاستراتيجي وبقااً لتخصصاتهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخليوي وآخرون (2019)، واختلفت مع دراسة ابراهيم وآخرون (2017)، ودراسة ازحيمان (2017)، ودراسة (Yenipinar and Akgün, 2017)

4.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس".

النتيجة:

أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس، وكانت الفروق لصالح الذين سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) والذين كان التخطيط الاستراتيجي عندهم أعلى من الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معلمي ومعلمات المدارس والذين خبرتهم في أقل من 5 سنوات لديهم الدافعية والحماس أكثر نحو سير القضايا التعليمية، من خلال الاهتمام بتنفيذ الخطط التي تضعها الإدارة المدرسية ويعملون على نجاحها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ابراهيم وآخرون (2017)، واختلفت مع دراسة الخليوي وآخرون (2019)، ودراسة الحايك (2018)، ودراسة الغزلاني (2018).

5.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية".

النتيجة:

أظهرت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الخطط الاستراتيجية التي يم وضعها لكل مرحلة تكون منسجمة فيما بينها، حيث أن كل مرحلة تعد استمرار وتكملة للمرحلة التعليمية السابقة لها، ولأهدافها التعليمية، وهذا كل يقع تحت الخطط الاستراتيجية العامة على مستوى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

6.2.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة السادسة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية".

النتيجة:

أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية، وكانت الفروق لصالح معلمي ومعلمات مديرية تربية وتعليم يطا. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حدث مديرية التربية والتعليم في مدينة يطا من جهة، ومن جهة أخرى سعي المكتب إلى التقدم والرقي بالنظام التعليم، من خلال المناسبة للمكاتب الأخرى في المحافظة، والتي توجه اهتمامه أكثر بالتخطيط الاستراتيجي الذي تسعى من خلال لتحقيق تلك الأهداف.

3.1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث والذي نص على: "ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم؟".

النتيجة:

كشفت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.18) مع انحراف معياري (0.58)، وبنسبة بلغت (83.6%)، وكان أهم مظاهر الروح المعنوية لدى معلمي اللغة العربية من وجهة نظر المديرين والمشرفين في محافظة الخليل:

1. ان العلاقة بين المعلم ومديرة المدرسة وزملائه قائمة على الاحترام المتبادل.
2. أن المعلم يتحمل مسؤولياته كافة في المدرسة.
3. شعور المعلم بالفخر والاعتزاز كونه معلماً.

4. الشعور بالانتماء إلى المدرسة.
5. يجد متعته أثناء قيامه بالتدريس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البيئة المدرسة التي يعمل بها المعلمون قائمة على الاحترام المتبادل بينهم، وكذلك شعور المعلمين بالانتماء لهذا القطاع من العمل والفخر بهم يعزز ويرفع من مستويات الروح المعنوية لديهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو رمان (2019)، ودراسة بركات (2019)، ودراسة حنتول (2017)، ودراسة مصطفى (2016)، ودراسة الصالي (2013)، واختلفت مع دراسة الطراونة (2017)، ودراسة الكيلاني ومقابلة (2014)، ودراسة (Marrs, 2016)، ودراسة (King'oina,2015).

4.1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع والذي نص على "هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل باختلاف (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة، المرحلة الدراسية، والمديرية)؟"، ولمناقشة نتيجة سؤال الدراسة الثاني يجب مناقشة نتيجة فرضيات الدراسة السابعة، والثامنة، والتاسعة، والعاشر، والحادية عشرة، والثانية عشرة.

7.4.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة السابعة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس".

النتيجة:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدرء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العلاقات بين المعلمون في المدارس والتي يسودها التعاون المتبادل بينهم، وأن يجتمعون سوياً في فترة زمنية قد تكون أطول بكثير من تلك التي يجتمعون بها مع أسرهم تجعلهم نموذج الأسرة الواحد، بغض النظر عن جنسهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو رمان

(2019)، ودراسة (Marrs, 2016)، ودراسة (Kabutu et all, 2014)، واختلفت مع دراسة حنتول (2017)، ودراسة الطراونة (2017).

8.4.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثامنة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى المؤهل العلمي

النتيجة:

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الروح المعنوية أمر معنوي يلامس جميع العاملين في الأسرة التعليمية سواء مدراء أو معلمون، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو رمان (2019)، واختلفت مع دراسة الطراونة (2017).

9.4.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة التاسعة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص".

النتيجة:

أوضحت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص، وكانت الفروق لصالح المعلمين والمعلمات الذين تخصصاتهم علوم انسانية والذين كانت الروح المعنوية لديهم أعلى من المعلمين والمعلمات الذين تخصصاتهم علوم تطبيقية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معلمي ومعلمات التخصصات الإنسانية يستشعرون بالروح المعنوية أكثر من معلمي التخصصات العلمية التطبيقية.

10.4.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة العاشرة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس".

النتيجة:

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى روح التعاون بين المعلمون، فالمعلم الحديث الخبرة يسعى ليكتسب خبرات من الذين هم أقدم منه، كما يعمل المعلمين والذي يمتلكون الخبرات إلى نقلها لهم، مما يرفع من الروح المعنوية لديهم الطرفين، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو رمان (2019)، ودراسة حنتول (2017)، ودراسة (Marrs, 2016)، ودراسة (Kabutu and et all, 2014)، واختلفت مع دراسة الطراونة (2017).

11.4.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الحادية عشرة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية".

النتيجة:

أظهرت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمون وبغض النظر على المرحلة التعليمية التي ينتمون لها فهم متعاونون بينهم، كذلك قد يكون هناك معلمون عملوا في مرحلة ما وانتقلوا للعمل في مرحلة أخرى، وهذا يجعل المعلم والذي يفخر بمهنته ويعتز بها بغض النظر عن المرحلة التي يعمل فيها يتمتع بروح معنوية وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حنتول (2017)، ودراسة (Marrs, 2016)

12.4.1.5 مناقشة نتائج فرضية الدراسة الثانية عشرة والتي نصت على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية".

النتيجة:

أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمون في القطاع التعليمي ومهما اختلفت مواقع عملهم ومديرياتهم فهم، متواصلون فيما بينهم، ويتمتعون بروح معنوية مهما اختلفت المديرية التي ينتمون لها، واختلفت مع دراسة (Wilson, 2015).

5.1.5 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس والذي نص على "هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة للتخطيط الاستراتيجي لدى المدراء والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين؟"، ولمناقشة نتيجة سؤال الدراسة الخامس يجب مناقشة نتيجة فرضية الدراسة الثالثة عشرة والتي نصت على " لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل".

النتيجة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث يمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما زاد التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل كلما زادت الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحقيق الانضباط في العمل، كما أنه يسعى إلى تحقيق الرسالة العلمية للمدرسة وبالتالي تحقيق النجاح لها، وهذا ينعكس على العاملين في

المدارس ويرفع من الروح المعنوية لديهم من خلال شعورهم بالنجاح الذي يسعون له، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة رؤون و غلام (2015)، ودراسة بركات (2019)، ودراسة الطراونة (2017)، ودراسة مصطفى (2016)، ودراسة الكيلاني ومقابلة (2014)، ودراسة (Sheppard and et al, 2010)

2.5 التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الباحثة فإنها توصي بمجموعة من التوصيات التي ترى أنها من الممكن أن تعزز من دور المدير نحو التخطيط الاستراتيجي بما يساهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية، وبلاستناد إلى نتائج الدراسة ومناقشتها توصي الباحثة بما يأتي:

1. أن تعمل الإدارة المدرسية على اشراك المعلمين في صياغة ووضع الخطط المدرسية الاستراتيجية والتي تعمل على تحقيق الأهداف التعليمية المرجوة.
2. أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على تحليل الثقافة السائدة في المدرسة ويعمل على توفير الإمكانيات اللازمة والتي تساعد على تطبيق الخطط وتعمل على تحقيق الأهداف التعليمية.
3. أن تسعى الإدارة المدرسية إلى عمل مقارنة بين نتائج عملها ونتائج عمل مدارس أخرى تمكن من النجاح والتقدم، ودراسة الأسباب التي مكنتها من ذلك ومقارنتها مع النتائج التي وصلت إليها، وذلك ليتمكنها من القدرة على تجاوز المعوقات التي يمكن أن تقف في طريقها نحو تحقيق خططها الاستراتيجية.
4. ضرورة الاهتمام بالتغذية الراجعة حول تنفيذ الخطط الاستراتيجية أول بأول، والعمل على معالجة القصور في تنفيذها حيثما وجد، كما يمكن أيضاً الاستفادة من نتائج تقييم الخطط القصيرة المدى.
5. أن يتعامل مدراء المدارس مع المعلمين بشفافية ونزاهة وعدل، دون التمييز بين معلم ومعلم، وهذا ينعكس بالإيجاب على المعلمين ويشعرهم بأنهم ينتمون إلى بيت واحد يجتمعون فيه، ويحسون بالاستقرار والأمان أثناء تأديتهم لأعمالهم.
6. أن يأخذ مدراء المدارس الاهتمام أكثر بمجالات التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمدرسة.
7. العمل على انشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي في كل مدرسة بحيث تتشكل من أعضاء الهيئة التدريسية، ويترأسها مدير المدرسة، بحيث يمتلك أعضاء اللجنة المهارات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.

8. توفير دورات تدريبية للمدراء والمعلمين من قبل وزارة التربية والتعليم العالي، بحيث تعزز قدراتهم وتنميتها في مجالات التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على تطبيق تلك المفاهيم بما يساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى المدرسة ووزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها.
9. أن يعمل مدير المدرسة على توفير البيئة الإيجابية الخلاقة بين أعضاء الهيئة التدريسية، بحث تعزز فيها روح الانتماء والمبادرة اتجاه المدرسة والعملية التعليمية.
10. بناء مناخ تربوي تسوده مشاعر الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين في المدرسة، والقطاع التعليمي، وتشجيع الروابط الاجتماعية والعلاقات الانسانية بين أعضاء الهيئة التدريسية.

3.5 المقترحات:

1. عقد دورات تدريبية تعمل على تنمية القدرات لدى مدراء ومديرات المدارس في مجالات التخطيط الاستراتيجي.
2. تشجيع التنقلات بين المدارس والتي تعمل على تبادل الخبرات وكسر الروتين في العمل.
3. تنمية المهارات الإدارية لدى معلمي اليوم فربما هم مدراء لمدارس في المستقبل.
4. تنفيذ أنشطة اجتماعية تعمل على تعزيز العلاقات بين العاملين في المدارس والقطاع التعليمي.
5. تشجيع التبادل والزيارات بين مدراء المدارس والعاملين في مديريات التربية والتعليم لتبادل الخبرات في المجالات المختلفة ذات العلاقة بالعمل في المدارس.
6. إجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تتناول دراسة الروح المعنوية والتخطيط الاستراتيجي في المحافظات الفلسطينية كافة.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

ابراهيم، حسام، والبوسعيدي، خميس والبلوشية، بدرية.(2017).معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس الخاصة بمحافظة شمالي وجنوب الباطنة في سلطنة عمان، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 2، العدد 3، ص430-460.

أبو حبيبة، بكر والحراشة، محمد.(2013).أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 4، ص1407-1429.

أبو رمان، ألاء.(2019). درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

أبو صلوك، صقر، وسلامة، كايد، وبركات، علي.(2018).الروح المعنوية لمديري أقسام التربية والتعليم في السلطات المحلية العربية داخل الخط الأخضر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 5، ص649-666.

ادريس، هند.(2018).دور التخطيط الاستراتيجي في رفع فاعلية الإدارية المدرسية في المرحلة الثانوية ببلدية القضارف، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التربية، جامعة النيلين، جمهورية السودان.

ازحيان، نداء.(2017). درجة تطبيق التخطيط التربوي الاستراتيجي في مدارس القدس من وجهات نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

بركات، كفى.(2019). الأنماط القادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 3، ص307-323

جعفر، يونس.(2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، المجلد 21، العدد 1، ث293-324.

الجلابنة، مصطفى.(2011). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 1، العدد 24، ص189-227.

الحايك، أريج.(2018). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الحربي، زعفران والأمين، حيدر.(2020). أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 1، العدد 5، ص174-204.

الحربي، زعفران وكساب، زينب.(2020). درجة توفير متطلبات توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في الجمهورية اليمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 1، العدد 5، ث143-173.

حسين، بانقا والخليفة، الزين.(2018). واقع معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظرهم بولاية الخرطوم، مجلة كلية التربية، جامعة السلام، العدد 1، ص231-256.

حنتول، أحمد. (2017). مستوى الروح المعنوية في علاقتها ببعض المتغيرات لدى معلمي ومعلمات التعليم العام بمدارس الحد الجنوبي بالمملكة العربية السعودية، *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، المجلد 6، العدد 5، ص 89-104.

الصبايحه، خيرى وخصاونة، أمان. (2018). دراسة مقارنة في تقييم مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، المجلد 32، العدد 2، ص 365-390.

الخليوي، لينا، العريفي، أسماء، والحربي، نوال. (2019). "التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس الابتدائية بوسط مدينة الرياض وعلاقتها بمستوى التميز الإداري المدرسي، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد 3، العدد 26، ص 74-96.

رؤوف، سامي و غلام، محمد. (2015). القيادة التربوية في ضوء نظرتي X-Y وعلاقتها بالروح المعنوية لمديري المدارس الإعدادية، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، العدد 34، ص 177-198.

سكيك، سامية. (2008). *تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات غزة*، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

سموم، عبد كاطع. (2015). السلوك الإداري لمديري المدارس الإعدادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت (نظام 1 - نظام 4) وعلاقته في الروح المعنوية للمدرسين والمدرسات في مركز قضاء الكوت، *مجلة كلية التربية*، جامعة واسط، العدد 22، ص 473-532.

شوباصي، حنان. (2018). *درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة التميز لديهم*، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شويح، محمد.(2015).درجة ممارسة دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولية بغزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصالي، خالد.(2013). القيادة التحويلة والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، العدد40، ص4-40.

الصمادي، بشرى.(2015). تخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ما قبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 34، العدد 164، ص67-95.

الطراونة، روان.(2017). درجة توافر الكفايات الإشرافية لدى المشرفين التربويين في المواد العلمية في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظره، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العمرات، محمد.(2014).مهارات التخطيط الاستراتيجي المتحققة لدى مديري ومديرات مدارس تربية البنراء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 2، ص307-335.

الغزلاني، محمد.(2018). التخطيط الاستراتيجي وتطبيقاته في إدارات المدارس الاعدادية في العراق وعلاقته بنسب النجاح المتحققة، مجلة دراسات تربوية، العدد 24، ص67-94.

كاظم، محمد.(2018). دور التخطيط الاستراتيجي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة لتربية القادسية، مجلة دراسات، ملحق العدد 24، ص 49-72.

الكردي، رنا.(2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
الكيلاي، لبنى ومقابلة، عاطف.(2014). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 41، العدد 1، ص 46-60.

المشهداني، عبار نوري.(2017). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مصطفى، شيرين.(2016). درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

معوش، عبد الحميد وصرداوي، نزيمة.(2017). علاقة الرضا الوظيفي بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الابتدائية المتربصين، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 4، العدد 2، ص 258-278.

المهيدلي، سامية.(2016). واقع كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديرات المدارس في محافظة عفيف من منظور مديرات المدارس والمشرفات التربويات، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 70، ص 371-396.

الهويش، خالد.(2013). دور مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.(2019).الكتاب الإحصائي التربوي للعام الدراسي 2018-2019، إحصائيات المدارس ورياض الأطفال، رام الله، فلسطين.

يونس، نزيه.(2009).توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

King'oina, John Ogamba (2015). Head teachers' perception on teachers' orale towards instructional work in public primary schools in division Kegogi, **International Journal of Social Science and Humanities Research** ISSN (3,4) ,167-174

Kandhakumar P, Balasingh Isaac (2016). Conceptual frame works on employee morale and satisfaction in work place, **international conference on "innovative management practices" Organize by SVCET.**, (1,1) 2395-4396

Kabutu.A, Kariuki, M. Ndirangu, Antony K. Sang, and Evelyn Mongina Okao(2014). Secondary school teachers' perceptions of the factors that influence their morale and commitment to work: a case of Nakuru District, **International Journal of Innovation and Applied Studies** ISSN 2028- 9324 Vol. (9,4), 1589-1597

Sang, F, Kindiki, J., Sang, J., Rotich, G. and Kipruto, K. (2015). Availability and the Level of Implementation of Strategic Plans in Secondary Schools in Nandi County, Kenya. **SAGE Open**, 5(2),

Arasa, R, K'Oboyo, P. (2012). The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance. **International Journal of Humanities and Social Science-** Centre for Promoting Ideas, USA, 2(22): 201 – 213.

- Hinton, E. (2012). **A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education**, Michigan: Society for College and University Planning
- Wilson, S. (2015). **Factors Affecting Teacher Morale in Putnam County Schools**. A Dissertation Submitted to the Graduate School of Tennessee State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education.
- Sheppard, Bruce, Hurley Noel, Dibbon, David .(2010).**Distributed leadership, Teacher Moral, and Teacher Enthusiasm : Unravelling the leadership pathways to school success**. paper presented at the American Educational Research Association (from Apr 30 – May 4, 2010).
- Yenipinar, Şenyurt, Akgün, Nuri .(2017).The Level of Implementation of the Strategic Management in Primary Schools, **Universal Journal of Educational Research** 5(5):791-798
- Altinkurt, Yahya .(2010) Attitudes of Employees of Provincial Directorates of National Education and School Administrators towards Strategic Planning, **Educational Sciences: Theory and Practice** 10 (4):1947-1968
- Marrs, Michelle.(2016).**Factors that most influence elementary teacher morale**, Indiana State University.

الملاحق:

ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين.

ملحق رقم (2): الاستبانة في صورتها الأولية.

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة لمديريات التربية والتعليم الأربعة في محافظة الخليل.

ملحق رقم (5): تعليمات الحصول على تسهيل مهمة الباحثين التربويين - وزارة التربية والتعليم.

ملحق رقم (6): تعهد الباحثة لدى وزارة التربية والتعليم.

ملحق رقم (1): أسماء المحكمين:

الرقم	الاسم	المؤسسة
1	الدكتور ابراهيم عرمان	جامعة القدس
2	الدكتور كمال مخامرة	جامعة الخليل
3	الدكتور محمود أبو سمره	جامعة القدس
4	الدكتور جعفر أبو صاع	الخشوري - جامعة فلسطين التقنية
5	الدكتور عبير ابو عطير	كلية الامة - مناهج وأساليب
6	الدكتور ابراهيم المصري	جامعة الخليل
7	الدكتور فضل أبو عقيل	جامعة الخليل
8	الدكتور بلال أبو يونس	جامعة فلسطين التقنية العروب
9	الدكتور حاتم عابدين	جامعة الخليل
10	الدكتور منال أبو منشار	جامعة الخليل

ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولية.



استبانة للرأى

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

حضرة المعلمة/المحترمون

تحية طيبة وبعد...

تجري الباحثة دراسة بعنوان "درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في تخصص الإدارة التربوية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية، ويطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة آملاً منكم التكرم بتعبئتها بكل دقة وصدق وأمانة وموضوعية، لما لذلك من عظيم الأثر في الوصول إلى نتائج قد تؤثر في ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وتعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين، علماً بأن بيانات هذه الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل الإجابات بسرية تامة.

مع فائق الاحترام

الباحثة: سهى ابو عرام.

إشراف: د. أشرف أبو خيران.

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك؛ لكل مما يلي:

1. الجنس: 1. ذكر 2. أنثى
2. المؤهل العلمي: 1. دبلوم 2. بكالوريوس 3. ماجستير فأعلى
3. التخصص: 1. مواد علمية 2. مواد أدبية
4. سنوات الخبرة في التدريس: 1. أقل من 5 سنوات 2. من 5 – 10 سنوات 3. 11 سنة فأكثر
5. المرحلة الدراسية: 1. أساسية دنيا 2. أساسية عليا 3. ثانوي
6. المديرية: 1. الخليل 2. شمال الخليل 3. جنوب الخليل 4. يطا
7. مكان السكن: 1. مدينة 2. قرية 3. مخيم

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

فيما يلي من الفقرات المعبرة عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالروح المعنوية، يرجى التكرم بقراءتها واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	فقرات الاستبانة ومجالاتها	بدرجة قليلة جدا	بدرجة قليلة	بدرجة متوسط	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا
المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي:						
المحور الأول: التوجهات الاستراتيجية لدى مدير المدرسة						
1.	الاهداف التي يحدد مدير المدرسة تتسجم مع الامكانيات المتاحة					
2.	يعمل مدير المدرسة على تحقيق رسالة المدرسة					
3.	يشارك المعلمون في إعداد خطط المدرسة الاستراتيجية					
4.	يحدد مدير المدرسة رؤية استراتيجية ترفع من مكانة المدرسة					
5.	يعزز المدير أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المدرسة					
6.	يعقد اجتماعات دورية يناقش فيها سبل تحسين الخطط المدرسة الموضوعه					
7.	يوظف المدير الموارد المتاحة في تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية					
8.	يوفر المدير مناخاً مدرسياً داعماً للتخطيط الاستراتيجي					
المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية						
9.	يعمل مدير المدرسة على تحليل كافة العوامل التي تهدد نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها					
10.	يجمع المدير المعلومات حول المدرس التي نجحت في تحقيق خطتها الاستراتيجية					
11.	يطلع المدير على التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في المدارس					
12.	يتواصل المدير مع المؤسسات التربوية لتحقيق أهداف المدرسة					
13.	يحدد مواطن القوة في العمل المدرسي					
14.	يحدد سبل مساهمة المجتمع المحلي في إنجاح التخطيط الاستراتيجي في المدرسة					
15.	يحدد مواطن الضعف والقصور في المدرسة لمعالجتها					
16.	يحلل الثقافة السائدة وتأثيرها على المدرسة					
17.	يحدد الإمكانيات المتاحة للمدرسة بشكل دقيق					
18.	يجيد تحديد مهارات العاملين داخل المدرسة					
المحور الثالث: صياغة الخطة الاستراتيجية						
19.	يحدد مسؤوليات العاملين بالمدرسة من أجل تنفيذ الخطط الاستراتيجية					
20.	يضع خطط عمل مرنة وقابلة للتغيير حسب الظروف المتاحة					

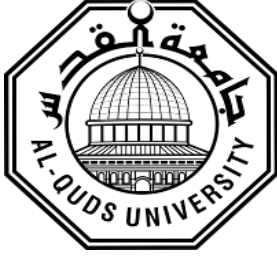
الرقم	فقرات الاستبانة ومجالاتها	درجة كيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
21.	يضع بدائل استراتيجية واضحة					
22.	الخطط التي يضعها سهلة التنفيذ					
23.	يضع بدائل لكافة الاجراءات التي تتضمنها الخطة					
24.	يعمل على توفير الموارد اللازمة لإعداد الخطط					
25.	يأخذ بأراء الخبراء حول الخطط قبل اعتمادها					
26.	يضع الانشطة المدرسة بحيث تخدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية					
المحور الرابع: تنفيذ الخطة الاستراتيجية						
27.	يضع خطط قصيرة الأمد منبثقة عن الخطة الاستراتيجية					
28.	يوفر الامكانيات اللازمة لنجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية					
29.	يقدم الارشادات اللازمة للعاملين أثناء تطبيق الخطة					
30.	يحث العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات					
31.	يحسن توظيف التكنولوجيا في تنفيذ خطته					
32.	يعالج أوجه القصور أثناء تنفيذ الخطط					
33.	يكافأ العاملين على نجاح الخطط الاستراتيجية					
34.	يحث العاملين على التطوير والتحسين المستمر					
35.	يوظف الأنشطة المدرسة بما يحقق أهداف المدرسة					
المحور الخامس: متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية						
36.	يجد معايير واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط					
37.	يقوم بالإشراف على العمل المدرسي ومتابعته					
38.	يُطلع المهتمين بنتائج الانجاز المدرسي أولاً بأول					
39.	يصدر التقارير حول مخرجات العملية التعليمية في المدرسة					
40.	يحدد مؤشرات النجاح بوضوح لتقييم مدى تحقيق الأهداف					
41.	يطبق نظام المساءلة المستند إلى معايير الإنجاز					
42.	يستفيد من نتائج تقييم الخطط قصيرة المدى في تعديل الخطط الطويلة المدى					
43.	يعد تقارير نهائية بمدى الانجاز وجودته في نهاية تقييم أداء الخطة الاستراتيجية					
44.	يتقبل آراء العاملين النقدية ويقوم بدراستها من أجل تطوير وتحسين العمل					
45.	يتبع نظاما رقابيا معلنا للعاملين وفقا لمعايير أداء محددة وواضحة					
المجال الثاني: الروح المعنوية						

الرقم	فقرات الاستبانة ومجالاتها	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسط	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
1.	أشعر بالعمل مع أصدقاء داخل المدرسة					
2.	أحس بالأمن والاستقرار أثناء العمل					
3.	أشعر بالحماس والتفاؤل أثناء العمل					
4.	أشعر بالانتماء إلى مدرستي					
5.	أشعر بالتعاون مع مديري وزملائي في المدرسة					
6.	علاقاتي مع المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل					
7.	تسهم البيئة المدرسية في تنميتي مهنيًا					
8.	أساعد زملائي في حل مشكلاتهم المهنية					
9.	أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة					
10.	أعتقد أن التعليم رسالة مقدسة					
11.	التزم بالأنظمة والقوانين المدرسية					
12.	أتحمل مسؤولياتي كافة في المدرسة					
13.	أجد متعة أثناء قيامي بالتدريس					
14.	أشعر بأن المكانة الاجتماعية لمهنتي جيدة					
15.	تمنحني مهنتي الثقة بنفسِي وإثبات ذاتي					
16.	أشعر بأن إنتاجيتي جيدة					
17.	أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني معلمًا					
18.	أفضل مهنة التدريس على المهن الأخرى					
19.	لا أشعر بالندم لعملي في مهنة التدريس					
20.	أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز والإبداع					
21.	أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر					
22.	عندما أتغيب عن المدرسة فإنني أشأتق إليها					
23.	أنظر بتفاؤل إلى مستقبلي العملي					
24.	لا أفكر أبداً بتغيير مهنتي					
25.	أرى أن هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء					

أشكركم على اهتمامكم وأرجو التحقق من تعبئة كافة بنود الاستبيان

انتهى الاستبيان

ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية.



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

حضرة المعلم/ة المحترم.

تحية طيبة وبعد...

تجري الباحثة دراسة بعنوان "درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، في تخصص الإدارة التربوية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية، ويطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة آملاً منكم التكرم بتعبئتها بكل دقة وصدق وأمانة وموضوعية، لما لذلك من عظيم الأثر في الوصول إلى نتائج قد تؤثر في ممارسات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين وتعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين، علماً بأن بيانات هذه الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

مع فائق الاحترام

الباحثة: سهى أبو عرام.

إشراف: د. أشرف أبو خيران.

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع دائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك؛ لكل مما يلي:

1. الجنس: 1. ذكر 2. أنثى
2. المؤهل العلمي: 1. بكالوريوس فأقل 2. ماجستير فأعلى
3. التخصص: 1. علوم إنسانية 2. علوم تطبيقية
4. سنوات الخبرة في التدريس: 1. أقل من 5 سنوات 2. من 5 - 10 سنوات 3. 11 سنة فأكثر
5. المرحلة الدراسية: 1. أساسية دنيا 2. أساسية عليا 3. ثانوي
6. المديرية: 1. الخليل 2. شمال الخليل 3. جنوب الخليل 4. يطا

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

فيما يلي من الفقرات المعبرة عن التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالروح المعنوية، يرجى التكرم بقراءتها واختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيكم:

الرقم	فقرات الاستبانة ومجالاتها	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي:						
المحور الأول: التوجهات الإستراتيجية لدى مدير المدرسة.						
46.	الأهداف التي يحددها مدير المدرسة تتسجم مع الإمكانيات المتاحة.					
47.	يعمل مدير المدرسة على تحقيق رسالة المدرسة.					
48.	يشارك المدير المعلمين في إعداد خطط المدرسة الإستراتيجية .					
49.	يحدد مدير المدرسة رؤية استراتيجية ترفع من مكانة المدرسة.					
50.	يعقد المدير اجتماعات دورية يناقش فيها سبل تحسين الخطط المدرسة الموضوعة.					
51.	يوفر المدير مناخاً مدرسياً داعماً للتخطيط الإستراتيجي .					
المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية .						
52.	يحلل المدير الثقافة السائدة وتأثيرها على المدرسة.					
53.	يحدد المدير الإمكانيات المتاحة للمدرسة بشكل دقيق.					
54.	يجيد المدير تحديد مهارات العاملين داخل المدرسة.					
55.	يراقب المدير العمل داخل المدرسة.					
المحور الثالث: تحليل البيئة الخارجية.						
56.	يعمل المدير على تحليل كافة العوامل التي تهدد نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.					
57.	يجمع المدير المعلومات حول المدرس التي نجحت في تحقيق خططها الإستراتيجية .					
58.	يطلع المدير على التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في المدارس.					
59.	يتواصل المدير مع المؤسسات التربوية لتحقيق أهداف المدرسة.					
60.	يحدد المدير مواطن القوة في العمل المدرسي.					
المحور الرابع: صياغة الخطة الاستراتيجية.						
61.	يحدد المدير مسؤوليات العاملين بالمدرسة من أجل تنفيذ الخطط الإستراتيجية .					
62.	يضع المدير خطط عمل مرنة وقابلة للتغيير حسب الظروف المتاحة.					
63.	يضع المدير بدائل إستراتيجية واضحة.					
64.	يعمل المدير على توفير الموارد اللازمة لإعداد الخطط.					

					65. يأخذ المدير بآراء الخبراء حول الخطط قبل اعتمادها.
					66. يضع المدير الأنشطة المدرسة بحيث تخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
المحور الخامس: تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
					67. يوفر المدير الإمكانيات اللازمة لنجاح تنفيذ الخطة الإستراتيجية.
					68. يقدم المدير الإرشادات اللازمة للعاملين أثناء تطبيق الخطة.
					69. يحث المدير العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
					70. يعالج المدير أوجه القصور أثناء تنفيذ الخطط.
					71. يحث المدير العاملين على التطوير والتحسين المستمر.
					72. يوظف المدير الأنشطة المدرسة بما يحقق أهداف المدرسة.
المحور السادس: متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية.					
					73. يجد المدير معايير واضحة لمتابعة تنفيذ الخطط.
					74. يصدر المدير التقارير حول مخرجات العملية التعليمية في المدرسة.
					75. يحدد المدير مؤشرات النجاح بوضوح لتقييم مدى تحقيق الأهداف.
					76. يستفيد المدير من نتائج تقييم خطط قصيرة المدى في تعديل الخطط الطويلة المدى.
					77. يتقبل المدير آراء العاملين النقدية ويقوم بدارستها من أجل تطوير وتحسين العمل.
					78. يتبع المدير نظاما رقابيا معلنا للعاملين وفقا لمعايير أداء محددة وواضحة.
المجال الثاني: الروح المعنوية.					
					79. أشعر براحة العمل مع أصدقاء داخل المدرسة.
					80. أحس بالأمن والاستقرار أثناء العمل.
					81. أشعر بالانتماء إلى مدرستي.
					82. أشعر بالتعاون مع مديري وزملائي في المدرسة.
					83. علاقتي مع المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل.
					84. أساعد زملائي في حل مشاكلهم المهنية.
					85. أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة.
					86. أتحمل مسؤولياتي كافة في المدرسة.
					87. أجد متعة أثناء قيامي بالتدريس.
					88. أشعر بأن المكانة الاجتماعية لمهنتي جيدة .
					89. تمنحني مهنتي الثقة بنفسي وإثبات ذاتي.
					90. أشعر بأن إنتاجي جيد.
					91. أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني معلما.
					92. أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز والإبداع.

					93. أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر.
					94. أنظر بتفاؤل إلى مستقبلي العملي.
					95. أرى أن هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء.

أشركم على اهتمامكم وأرجو التحقق من تعبئة كافة بنود الاستبيان

انتهى الاستبيان

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة باحث من الجامعة لمديريات التربية والتعليم الأربعة في محافظة الخليل.

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

التاريخ: 2021/3/16

حضرة مدير مديرية تربية وتعليم الخليل المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهى حسين ابراهيم ابو عرام ورقمها الجامعي (21911610)، من تخصص ماجستير

الإدارة التربوية بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

" درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في

محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه في الحصول على إذن بتعبئة استبانة

الالكترونية أعدت لذلك وذلك من أجل تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني الحالي من العام الأكاديمي

2021/2020

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences

د. إيناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف



التاريخ: 2021/3/16

حضرة مدير مديرية تربية وتعليم شمال الخليل المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهى حسين ابراهيم ابو عرام ورقمها الجامعي (21911610)، من تخصص ماجستير الإدارة التربوية بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

" درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه في الحصول على إذن بتعبئة استبانة الكترونية أعدت لذلك وذلك من أجل تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني الحالي من العام الأكاديمي

2021/2020

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،



التاريخ: 2021/3/16

حضرة مدير مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهى حسين ابراهيم ابو عرام ورقمها الجامعي (21911610)، من تخصص ماجستير

الإدارة التربوية بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

" درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المدرء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في

محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه في الحصول على إذن بتعبئة استبانة

الالكترونية أعدت لذلك وذلك من أجل تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني الحالي من العام الأكاديمي

2021/2020

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،



التاريخ: 2021/3/16

حضرة مدير مديرية تربية وتعليم يطا المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سهى حسين ابراهيم ابو عرام ورقمها الجامعي (21911610)، من تخصص ماجستير الإدارة التربوية بإعداد رسالة ماجستير بعنوان :

" درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه في الحصول على إذن بتعبئة استبانة الكترونية أعدت لذلك وذلك من أجل تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني الحالي من العام الأكاديمي

2021/2020

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،



د. ايناس ناصر
عميدة كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

ملحق (5): تعليمات الحصول على تسهيل مهمة الباحثين التربويين - وزارة التربية والتعليم.

الموضوع تسهيل مهمة الباحثين التربويين

أهديكم أطيب التحيات،

في ضوء تفعيل أنشطة مركز البحث والتطوير التربوي ليكون حاضنة للأنشطة البحثية ومنصة لقواعد البيانات التربوية، يُرجى منكم التواصل أولاً مع منسقة البحث والتطوير التربوي في المديرية د/ ابتسام العرجان، للحصول على النماذج الإلكترونية الخاصة لإكمال إجراءات تطبيق بحثكم في مدارس المديرية باتباع الإجراءات الآتية:

1- تعبئة نموذج التعهد المرفق كاملاً وفق المطلوب.

2- تعبئة بيانات نموذج تسهيل المهمة المرفقة كاملة دون أي نقص في الرابط التالي <https://bit.ly/2UzjNw>

3- ارفاق كافة الأدوات الخاصة بالبحث محكمة ومدققة.

4- ارفاق خطاب / المؤسسة، مختوماً من المؤسسة البحثية وبترويتها.

5- ارسال كافة النماذج السابقة مرفقة على الإيميلات المرفقة للمنسقة في المديرية أولاً لتحكيمها.

6- إرسال نسخة الكترونية لمركز البحث والتطوير والجودة.

ملاحظة: وسائل التواصل

الإيميل	رقم الهاتف	المنسق/ة
Research@shebron.edu.ps	0599765686	د/ ابتسام العرجان
ncerd@moe.edu.ps	970-562-501092	مركز البحث والتطوير

مع الاحترام،،

ملحق رقم (6): تعهد الباحثة لدى وزارة التربية والتعليم.



تعهد

أنا الباحثة/ة الموقع/ة أدناه < سهى حسين ابراهيم ابو عرام >، من <جامعة القدس - ابو ديس>، أتعهد بتسليم نسخة إلكترونية وأخرى ورقية من وثيقة الدراسة التي أجريتها بعنوان <درجة التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين...>، لوزارة التربية والتعليم - مركز البحث والتطوير التربوي عند الانتهاء من إعداد وثيقة الدراسة.

مع الاحترام،،

التاريخ: 2021 / 3 / 22

اسم الباحثة/ة: سهى حسين ابراهيم ابو عرام

التوقيع:

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	خصائص مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس	1.3
45	خصائص العينة الديموغرافية	2.3
46	سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale)	4.3
47	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات لكل مجال ومحور من مجالات ومحاور أداة الدراسة مع الدرجة الكلية له.	5.3
49	نتائج معاملات الثبات أداة الدراسة	6.3
52	مفاتيح التصحيح	7.3
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين	1.4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التوجهات الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية	2.4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحليل البيئة الداخلية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية	3.4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحليل البيئة الخارجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية	4.4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات صياغة الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية	5.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تنفيذ الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية	6.7
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متابعة وتقويم الخطة الإستراتيجية لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبة حسب الأهمية	7.4
63	نتائج اختبارات في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير الجنس	8.4
64	نتائج اختبارات في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل	9.4

	لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي	
65	نتائج اختبارات في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير التخصص	10.4
66	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس	11.4
66	نتائج اختبار (LSD) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس	12.4
67	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس	13.4
68	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية	15.4
68	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية	15.4
69	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية	16.4
70	نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية	17.4
70	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل لدرجة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية تعزى لمتغير المديرية	18.4
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس	19.4

	الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظرهم مرتبة حسب الأهمية	
73	نتائج اختبارات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	20.4
74	نتائج اختبارات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	21.4
75	نتائج اختبارات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير التخصص	22.4
76	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس	23.4
77	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التدريس	24.4
77	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية	25.4
78	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المرحلة الدراسية	26.4
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية	27.4
80	الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغير المديرية	28.4
80	معامل الارتباط بيرسون الذي يوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المدارس الحكومية والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل	29.4

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102	المحكمن	1
103	الاستبانة في صورتها الأولى	2
108	الاستبانة في صورتها النهائية	3
113	تسهيل مهمة باحث من الجامعة لمديريات التربية والتعليم الأربعة في محافظة الخليل	4
117	تعليمات الحصول على تسهيل مهمة الباحثين التربويين - وزارة التربية والتعليم	5
118	تعهد الباحثة لدى وزارة التربية والتعليم	6

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	عنوان المحتوى	رقم المحتوى
-	الغلاف	-
-	إجازة الرسالة	-
أ	الإقرار	-
ب	الإهداء	-
ج	الشكر والعرفان	-
د	الملخص بالعربية	-
هـ	الملخص بالإنجليزية	-
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها		
2	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	2.1
4	أسئلة الدراسة	3.1

5	فرضيات الدراسة	4.1
6	أهمية الدراسة	5.1
7	أهداف الدراسة	6.1
8	حدود الدراسة	7.1
9	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	8.1
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
11	مقدمة	1.2
11	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي	2.2
11	التخطيط الاستراتيجي	1.2.2
13	أهداف التخطيط الاستراتيجي في المدارس	2.2.2
14	خصائص التخطيط الاستراتيجي	3.2.2
15	أهمية التخطيط الاستراتيجي	4.2.2
16	مبررات التخطيط الاستراتيجي	5.2.2
17	متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي في المدارس	6.2.2
18	فوائد التخطيط الاستراتيجي	7.2.2
19	خطوات التخطيط الاستراتيجي المدرسي	8.2.2
20	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي المدرسي	9.2.2
21	المبحث الثاني: الروح المعنوية	3.2
21	الروح المعنوية	1.3.2
22	أهمية الروح المعنوية	2.3.2
23	خصائص ومميزات الروح المعنوية	6.3.2
24	العوامل المؤثر في الروح المعنوية	4.3.2
25	العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية	4.3.2
26	وسائل رفع الروح المعنوية	3.3.2
26	الدراسات السابقة	4.2

27	الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي	1.4.2
33	الدراسات التي تناولت الروح المعنوية	2.4.2
39	التعقيب على الدراسات السابقة	5.2
39	التعقيب على الدراسات التي تناولت التخطيط الاستراتيجي	1.5.2
40	التعقيب على الدراسات التي تناولت الروح المعنوية	2.5.2

الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة

43	مقدمة	1.3
43	منهج الدراسة	2.3
44	مجتمع الدراسة	3.3
44	عينة الدراسة	4.3
45	أدوات الدراسة	5.3
46	صدق أداة الدراسة	6.3
47	الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)	1.6.3
47	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة	2.6.3
49	ثبات أداة الدراسة	7.3
50	متغيرات الدراسة	8.3
50	إجراءات تنفيذ الرسالة	9.3
51	المعالجة الإحصائية	10.3
51	تصحيح المقياس (مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة)	11.3

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة

54	مقدمة	1.4
54	الإجابة عن أسئلة الدراسة	2.4
54	الإجابة عن السؤال الأول	1.2.4

62	الإجابة عن السؤال الثاني	2.2.4
71	الإجابة عن السؤال الثالث	3.2.4
73	الإجابة عن السؤال الرابع	4.2.4
80	الإجابة عن السؤال الخامس	5.2.4
62	فحص واختبار فرضيات الدراسة	3.4
62	الفرضية الأولى	1.3.4
63	الفرضية الثانية	2.3.4
64	الفرضية الثالثة	3.3.4
65	الفرضية الرابعة	4.3.4
67	الفرضية الخامسة	5.3.4
69	الفرضية السادسة	6.3.4
73	الفرضية السابعة	7.3.4
74	الفرضية الثامنة	8.3.4
75	الفرضية التاسعة	9.3.4
76	الفرضية العاشرة	10.3.4
77	الفرضية الحادية عشرة	11.3.4
78	الفرضية الثانية عشرة	12.3.4
80	الفرضية الثالثة عشرة	13.3.4

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

83	النتائج	1.5
83	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الأول	1.1.5
84	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني	2.1.5
88	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثالث	3.1.5
88	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الرابع	4.1.5
92	مناقشة نتائج سؤال الدراسة الخامس	5.1.5

92	التوصيات	2.5
93	المقترحات	3.5
المصادر والمراجع		
94	المصادر والمراجع العربية	-
99	المصادر والمراجع الأجنبية	-