عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

مدى ممارسة مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظريتي (X.Y) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمين

إعداد
جمعة هاشم عطية عوض

رسالة ماجستير

القدس- فلسطين

1427هـ -2006م

مدى ممارسة مدارء المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظريتي (X.Y) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمين

مقدمة من

جمعة هاشم عطية عوض

بكالوريوس رياضيات- جامعة القدس المفتوحة ـ فلسطين

المشرف الرئيس:د. نبيل الجندي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات / برنامج التنمية الريفية المستدامة – جامعة القدس .

1427هـ - 2006م

جـــامعة القـدس

عمادة الدراسات العليا

التنمية الريفية المستدامة / بناء مؤسسات

إجازة الرسالة

مدى ممارسة مدارء المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظريتي (X.Y) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمين

اسم الطالب : جمعة هاشم عوض

الرقم الجامعي : 20320144

المشرف : د. نبيل الجندي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : 2 / 9 / 2006

من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم :

1- رئيس لجنة المناقشة د.نبيل الجندي التوقيع.....

2- ممتحناً خارجياً د.سمير أبو زنيد التوقيع.....

3- ممتحناً داخلياً د.محمود أبوسمرة التوقيع.....

القدس – فلسطين

1427هـ -2006م

الإهـــداء

إلى روحها الطاهرة...أمي

إلى أسرتي الكريمة

إلى أهلي الأحباء

إلى كل العاملين بإخلاص

لرفع راية الإسلام

اهدي ثمرة جهودي وسهر الليالي

الباحث

جمعة عوض

إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة 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 أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

جمعة هاشم عطية عوض

التاريخ: 2 / 9 / 2006

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، الذي وفقني ويسر لي إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على خاتم النبيين معلمنا ونبينا محمد بن عبد الله.
أتقدم بالشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى أساتذتي في جامعة القدس الذين لم يبخلوا علي بتقديم النصح والإرشاد والتوجيه.
ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع العاملين في مديرتي التربية والتعليم في محافظة الخليل من إداريين ومديرين ومديرات ومعلمين ومعلمات على تعاونهم معي في إنجاز هذا العمل المتواضع.
كما وأتقدم بكل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى حيز الوجود.

وأحمد الله أولا وأخيرا

جمعة هاشم عوض

تعريفات

الإدارة: "تنظيم جهود الأفراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة، للحـصول علـى أفـضل النتائج بأقل وقت وجهد ممكنين". (الخطيب، 2000).
ويعرفها سيرجفاني:(هي توضيح وتوقع وتنبؤ وتحليل ظاهرة التنظيم الإداري والسلوك الإنـساني مع ارتباطها المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة).

(وهي عملية ترتكز على أصول علمية وتستمد ممارستها من نماذج نظرية تـساعد علـى فهـم وتفسير ظاهرة السلوك الإداري، حيث أصبحت النظرية الإدارية هي المـدخل إلـى علـم الإدارة وجوهر السلوك الإداري).

الإدارة التربوية:"تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متـصل بالفرد وبذويه وببيئته" (الدويك، 1985).
وعرفها كيتزل (بأنها معالجة للسلوك الاجتماعي في إطار منظم).
أما مول فعرفها:(هي حل المشاكل باستخدام الأساليب العملية بالاعتماد على المعقولية في تحديـد قيمة العمل، ليس بالنسبة لتحقيق أهداف التربية فقط وإنما بالنسبة لرد فعل الأفراد ذوي العلاقة).
أما مور فقال: (إنها مجموعة من الفروض التي يمكن عن طريقها التوصل إلى مبادىء).

الإدارة التعليمية: "عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد بأقل جهد ووقت ممكنين نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة". (كايد سلامة، 2000).

الدافعية:حالة داخلية في الفرد تستثير سلوك الفرد وتعمل على تقويته وتوجيهه واستمراريته.
(محمود، 1983).

الروح المعنوية: هي رد الفعل الوجداني للفرد تجاه عمله، ويتمثل في الاهتمام المهنـي والحماسـة تجاه ما يقوم به من عمل ويسعى من خلاله إلى تحقيق ذاته وتحقيق أهداف المؤسسة التـي يعمـل فيها. (محمود، 1983).
وهي الإحساس بالسعادة والاكتفاء، وتتجلى هذه الروح المعنوية من خلال مشاعر السعادة، الاكتفاء والسرور في المؤسسة مقابل غياب مشاعر الإزعاج أو الضجر وعدم الرضا.(الخطيب، ورفيقـاه، 1996).

الرضا الوظيفي: دالة لسعادة الإنسان واستقراره، وما يحققه له هذا العمل من إشباع لحاجاته، وهي حاجات تتباين نوعاً وكماً من إنسان لأخر. (عبد الخالق، 1982).

الحوافز: فرص أو وسائل(مكافآت، علاوات) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد والعـاملين، لتثيـر فهمهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريـق الجهـد، والعمـل المنـتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التـي يحـسون ويـشعرون بهـا، والتـي تحتـاج إلـى إشباع.(عقيلي، 1996).

الخبرة:ويقصد بها عدد سنوات الخدمة التي قضاها المعلم أو المعلمة ولها ثلاثة مستويان:
(1-5) سنوات: خبرة قصيرة.
(6-10) سنوات: خبرة متوسطة.
(10) سنوات فأكثر: خبرة طويلة.

محافظة الخليل:هي المنطقة الجغرافية التي تشمل المدارس الحكومية الموجودة في المدن والقرى وبعض المخيمات الفلسطينية الواقعة في جنوب الضفة الغربية وتتبع هذه المدارس مديريتا تربية الخليل وجنوب الخليل.

مديري المدارس الحكومية:هم الأشخاص المخولين بإدارة المدارس التي تمولها وتشرف عليها وزارة التربية والتعليم إداريا وفنياً.

نظرية (X,Y) : من نظريات الدافعية للعالم(دوجلاس ماكريجور)، حيث تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة، وقد وضع ذلك في كتابه(الجانب الإنساني في العمل)، حيث وضح أن نظريتي (X,Y) أحداهما تناقض الأخرى، حيث تعرض نظرية X القيادة المتسلطة المهتمة بالإنتاج، أما نظرية Y فتمثل القيادة الديمقراطية والتي تتركز حول العاملين والعلاقات الإنسانية واللامركزية في الإدارة .

ملخص الدراسة

مدى ممارسة مديرو المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظريتي (x.y) وعلاقة ذلك بـالروح المعنوية للمعلمين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظريتي (x.y) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمين من خلال الإجابة عـن أسـئلة الدراسـة التاليـة:مـا المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس التابعة للسلطة الفلـسطينية في محافظة الخليل؟ ما مدى ممارسة مدراء المدارس التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في محافظـة الخليل لنظريتي (x.y) ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالـة على الروح المعنوية لديهم حسب متغيرات الدراسة (المنطقة التعليمية والجنس والمـؤهلات العلميـة وسنوات الخبرة وبيئة العمل والعلاقة مع الزملاء)؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجـة ممارسـة مـدراء المدارس لنظريتي (x.y) حسب متغيرات الدراسة وهي (المنطقة التعليميـة والجـنس والمـؤهلات العلمية وسنوات الخبرة) ؟

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2006/2005 وقد بلغ عددهم (6276)معلما ومعلمة.

تكونت عينة الدراسة من (345) معلماً ومعلمة، (55% ذكور، 45% إناث) وقد تم اختيـار عـشر معلمين على الأكثر من كل مدرسة بحيث يكون المعلم أو المعلمة قد مضى على عمله عنـد المـدير سنتين على الأقل والسبب في هذا الشرط أن تتوافر في المعلم أو المعلمة الخبرة والتجربـة والقـدرة على اختيار الصفات والأنماط السلوكية المختلفة التي يتحلى بها المدير.

وقد استخدم الباحث استبانتين، الأولى لتحديد مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وتتكون من (51) فقرة والتي استخدمها الشلالفة (2005) في دراسته. والاستبانة الثانية لقياس مدى ممارسـة مـدراء المدارس لنظريتي (x.y) وتكونت من (30) فقرة بحيث كانت أول (15) فقـرة لمكتـشف النظريـة دوجلاس ماكريجور أما باقي الفقرات فقد قام الباحث بتطويرها لتناسب الواقع، وقد جرى التأكد مـن ثبات المقياسين باستخدام معادلة كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديرو المدارس الحكومية لنظريتي (x.y) والروح المعنوية لدى المعلمين بحيث أنه كلما زادت ممارسة المـديرين لنظرية y كلما زادت الروح المعنوية للمعلمين والعكس صحيح أيضاً.

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسـة المـديرين لنظرية (x.y) حسب سنوات الخبرة وكانت الفروق ما بين المعلمين الذين سنوات خبرتهم من (5-10) سنوات و 10 سنوات فما فوق ولصالح الفئة الثانية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المـديرين لنظرية (x.y) حسب المؤهلات العلمية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المـديرين لنظرية (x.y) حسب متغير الجنس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسـة المـديرين لنظرية (x.y) حسب المنطقة التعليمية لصالح مديرية شمال الخليل.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالـة علـى الروح المعنوية لديهم حسب درجة ممارسة مديري المدارس لنظريتي (x.y) وكانت الفروق بـين المعلمين الذين يمارس مديروهم نظرية x بشكل عادي والذين يمارس مديروهم نظريـة y بـشكل عادي ولصالح الفئة الثانية وكذلك فروق بين الذين يمارس مديروهم نظرية x بـشكل عـادي و y بشكل قوي ولصالح الفئة الثانية وكذلك فروق بين الذين يمارس مديروهم y بشكل عادي و y بشكل قوي ولصالح الفئة الثانية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالـة علـى الروح المعنوية حسب متغير سنوات الخبرة وكانت بين المعلمين الذين سنوات خبرتهم من (1-5) سنوات وبين الذين سنوات خبرتهم (5-10) سنوات ولصالح الفئة الأولى وكذلك مـا بـين الـذين سنوات خبرتهم (5-10) سنوات والذين سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر لصالح الفئة الثانية.
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية حسب متغير المؤهلات العلمية (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية حسب متغير جنس المعلم (ذكر أو أنثى).

أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشـرات الـسلوكية الدالة على الروح المعنوية حسب متغير المنطقة التعليمية وكانت لصالح معلمي شمال الخليل.

ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشـرات الـسلوكية الدالة على الروح المعنوية حسب متغيري بيئة العمل والعلاقة مع زملاء العمل.

وقد أوصى الباحث بعدد من التوصيات من أهمها:ضرورة الاهتمـام بتنميـة وتطـوير مهـارات وقدرات المديرين من خلال تعزيز طرق تدريبهم على ممارسة المهام القيادية الفعالة لما لها من أثر على مستوى الروح المعنوية للمعلمين وذلك عن طريق ندوات ،ورشات عمل، دورات خاصة تزيد من ثقة المدير بنفسه وبالآخرين مما يؤدي إلى التميز والإبداع.إطلاع المعلمين والمديرين على كل ما هو جديد وحديث في حقل العمل التربوي.وإجراء الدراسة على محافظات أخرى من محافظـات الوطن ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة ودراسة أثر متغيرات أخرى على مستوى الـروح المعنويـة للمعلمين.وأهمية التعزيز المعنوي والمادي للمعلم المتميز.

Abstract

practice of public schools principals of (X.Y) theory and its' relation to teachers' morale in Hebron area.

This study aims to investigate the practice of PNA school principals in Hebron Governorate of theory (X.Y) and its relationship with the morale of teachers through responding to the following questions. What behavioral signs indicating theory (X.Y) teachers' morale in public schools in Hebron Governorate? What is the range of practice of PNA school principals in Hebron Governorate for theory (X.Y)?Are there statistical differences between the average of teachers' responses about the behavioral signs indicating their morale; attributable to the study variables: (educational area, gender, qualifications, and years of experience)? Are there any statistical differences between the average to teachers' responses about the degree of principals practice for theory (X.Y); attributable to the study variables: (educational area, gender, qualifications, and the years of experience)?

The study society consists of all teachers in the PNA schools in the second semester 2005/2006, amounted (6276) teachers. The study sample is made up of (345) teachers (55% males; 45% females): Ten teachers from each school have been selected at most provided a teacher has experienced his job at least two years with the same principals. The reason for this is that the teacher will gain knowledge, experience and ability to choose the qualities and the various behavioral methods that the principals enjoys.

The researcher has used two questionnaires; the first one for determining the level of teachers' morale. This questionnaire consists of (50) items; used by Shallalfeh (2005) in his study. The second one is used to investigate principals practice for theory (X.Y).

the questionnaire consists of (30) items. where the first 15 paragraphs of the theory explorer, Douglas McGregor, and the rest paragraphs were developed by the researcher to suit the subject matter. The stability of morale scale and the range scale of principals practice for theory (X.Y) by the means of Cronbach - Alpha and the equal partition have been made certain.

The study has revealed the following results: There is a relationship of statistical signs between the practice of the PNA school headmasters for theories (X.Y) and their morale. The more their practice for theory (Y) increases, the more their morale increases, and vice versa is correct. There are statistical differences between the averages of teachers' responses about degree of principals practice for (X.Y) theory to years of experience. The differences were between teachers whose experiences were (5-10) years and above, and in favour of the second group. There are no statistical differences between the averages of teachers' responses about degrees of principals practice for theory (X.Y) attributable to educational qualifications. No statistical differences between the average of teachers' responses about the degree of principals practice for theory (X.Y) attributable to gender.

There are statistical differences between the average of teachers' responses about the degree of principals practice for theory (X.Y) attributable to the educational area and for the favour of North Hebron Directorate. There are statistical differences between teachers' responses about the behavioral signs indicating morale; attributable to the degree of principals practice for (X.Y). The differences were obvious on teachers whose bosses practice (X) and (Y) on them on an ordinary way, and for favour of the second group. Also, there are differences between the teachers whose bosses practice (Y) on them on an ordinary way and (Y) on a strong way, and for favour of the second group.

There are statistical differences between teachers' responses about behavioral signs indicating morale, attributable to the variable of experience years. These differences were between the teachers whose years of experience vary between (1-5) years and those whose experience varies between (5-10) Years and for the favour of the first group. Also, there are differences between teachers whose experience varies between (5-10) years and those whose experience is (10) years and above for the favour of the second group.

There are no statistical differences between the average of teachers' responses about the behavioral signs indicating morale; attributable to qualifications (Diploma, B.A and higher studies).

There are no statistical differences between the average of teachers' responses about the behavioral signs indicating morale; attributable to gender (male or female).

There are differences of statistical signs between the average of teachers' responses about the behavioral sign indicating morale; attributable to the variable of educational area. And in favour of the teachers of the North Education Directorate.

There are no statistical differences between the average of teachers' responses about the behavioral signs indicating morale; attributable to the variable of work environment and the variable of relationship with work colleagues.

الفصل الأول

تصميم البحث

1.1 المقدمة:

القيادة التربوية عملية إنسانية في الأساس، هدفها تحقيق طموحات الإنسان وآماله في ظل الإمكانيات المادية والموارد المتاحة. وهي في سعيها لذلك تعمل جاهدة على تحسين سلوك الفرد وممارسـاته، ويعتبر الحفز والروح المعنوية محركان رئيسيان لهذا السلوك، ومن هنا كانت الحاجة ماسـة إلـى التعرف على العلاقة بين مدى ممارسة مدراء المدارس والروح المعنوية للمعلمين, التي تعمل على حفز المعلمين للعمل.

في النصف الأخير من القرن العشرين، ساهمت الدراسات والأبحاث في علم النفس إلى نماء كثيـر من المبادئ والأفكار ذات الصلة بالقيادة مفهوما وأنماطا وسلوكا، ولم تعد القيادة مجرد اجتهـادات تستند إلى مشاعر وانطباعات وأراء، أو مهارات وسمات وقدرات تتوافر عند بعض الأفـراد كمـا كان سائدا من قبل، بل أخذت المنهجية العلمية طريقها في تقصي عمليات القيادة ووصلت إلى كثير من القواعد والأسس التي تشكل إطار عمل تستهدي بها القيادة. وبما أن مدير المدرسة قائد لجماعة المدرسة "من معلمين وطلبة وأولياء أمور" فمن المهم له أن يلم بتلك الأفكار والمفاهيم والمبادئ ذات الصلة بالقيادة واستراتيجياتها وأنماطها، لان إدراكه لها سيعينه على القيام بدوره القيادي بفاعليـة، ولقد اجمع علماء الإدارة بشكل عام على أن العملية الإدارية غالباً تـشمل عـدة أركـان أهمهـا: التخطـيط، التنظـيم، القيـادة الإداريـة، واتخـاذ القـرارات، والاتـصالات، والرقابـة . (عبد الحميد وآخرون، 1986).

ونظرا لتطور أهداف الإدارة المدرسية لتعمل على تهيئة كافـة الظـروف والإمكانيـات الماديـة والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، التي ارتضاها المجتمع، فلم يعد عمل المدير مقصورا على النواحي الإدارية وما تتطلبه من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة، ورقابـة وتقييم، بل أصبح يعنى إلى جانب ذلك بالنواحي الفنية والاجتماعية وبكـل مـا يتـصل بـالطلاب والعاملين في المدرسة والمناهج الدراسية وأساليب الإشراف التربوي وأنواع التقييم بـل وبالبيئـة المدرسية كاملاً، غايته في ذلك تحسين العملية التعليمية والتربوية في المدرسة والتي مـن ضـمنها زيادة الروح المعنوية للمعلمين تجاه العملية التعليمية بالطرق والأساليب الحديثة والتي مـن أهمهـا التعامل الإنساني والأخلاقي مع المعلم، وقد عنيت الدولة الحديثة في مرحلة التطور وانطلاق التـي فرضها التقدم العلمي والتكنولوجي بوضع برامج تهدف إلى شحذ المهارات الإدارية للموظفين التي ترى أن لديهم قدرات قيادية وازداد الطلب الكفاءات القادرة على قيادة التنمية ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية (كنعان، 1995).

والعلاقة بين التنمية والتربية علاقة وثيقة، فكلاهما وجهان لعملة واحدة تعنيـان بتنميـة العنـصر البشري وهم من أهم عناصر الإنتاج.

ان تنمية العناصر البشرية تعني زيادة المعارف والقدرات وتنمية الاستعدادات الفطرية والاتجاهات لدى جميع الأفراد في المؤسسات التعليمية. (محمد، 1992).

من هنا ينظر المربون والباحثون إلى مدير المدرسة على انه ذو شخصية قيادية هامة ومؤثرة، من منطلق أهمية سلوكه القيادي وصفاته القيادية والمهنية ومسؤولياته نحو إرشاد المعلمـين ونمـوهم المهني، ونحو التلاميذ والبيئة المؤثرة في عملية التعليم والتعلم.
ولكي يتمكن المدير من القيام بهذه المهمات بنجاح، عليه أن يتبع نمطاً قيادياً قادراً علـى التفاعـل المؤثر مع أعضاء الهيئة التدريسية. (ديراني ودواني، 1984).

2.1 خلفية الدراسة والأدب التربوي:

إن مسئولية مدير المدرسة هي توفير وتهيئة جميع التسهيلات اللازمة للعملية التربويـة فهـو فـي النهاية مسئول عن تحسين مستوى تعلم وتعليم تلاميذ مدرسته (إسـماعيل، 1976) كمـا عليـه أن يسعى سعيا متواصلا لإيجاد طرق أفضل لإطلاق القيادة الكامنة في المجتمع المحلي، وفي مجلـس الطلبة، وفي هيئة التدريس، حيث أن الطريق إلى مدارس أفضل ينحصر في عزيمة المدير، علـى

أن يعمل داخل الجماعة (العاملين) وفي تنمية الوسائل التي تكفل وضع هذا العزم موضع التنفيذ (وايلز، 1981).

وحيث أن المدير هو حجر الأساس لإدارة المدرسة وضبطها، أصبح من الضروري التعرف على بعض صفات المدير الناجح ومهامه وطريقة اختياره وإعداده وتدريبه. (محضر، 1985).

وقد حدد (الهواري، 1985) الصفات التالية للمدير الفعال.

- يدير من خلال الأهداف فهو يضع الأولويات ويركز على النتائج وعلى قيام كل شخص بدوره وفي نفس الوقت على مسئوليته في تحقيق النتائج الكلية.
- ينظم العمل بشكل فعال حيث يتم نسج رغبات الأفراد وقدراتهم مع متطلبات العمل دون تنازلات.
- يتخذ قرارات فعالة.
- يشخص المواقف بدقة ويختار النمط الملائم للموقف ويغير من المواقف ما يجب تغييره ويتكيف مع ما لا يمكن تغييره.
- يعرف أين ينفق وقته مع من وفي أي موضوع، أي يدير وقته كمدخل للتطوير الذاتي.

وأثبتت دراسة كراو سن وفان كليف (Crow son & Van Cleve, 1985) والتي أجرياها في شيكاغو، لمعرفة مدى السيطرة الإدارية في أنظمة المدارس في المدن الكبرى، شملت عينة الدراسة 24 مدرسة، بأن يوم عمل المديرين بأكمله محدود بالهيكل التنظيمي للوظيفة فيما يتعلق بالسيطرة وإدارة الأمور. وان علاقة المديرين واتصالاتهم بالمعلمين تكاد تنحصر بالمناهج والتعليم، إضافة إلى توجيه أنظمة السيطرة إلى الأموال المتوفرة ومراقبتها وشئون التوظيف ووضع وسلوك التلاميذ.

ولمعرفة المدير يتطلب منا تقويمه بواسطة معايير الفعالية والتي أشار إليها آركسن (Ericksen، 1987) كما يلي:

- النتاج التعليمي: ويقصد به نتاج الطلاب في المجالات المعرفية والعملية والنفس حركية
- عملية التعلم ذاتها: ويقصد بها ما يفعله كل من المدير والمعلمين في المدرسة ومرافقها من نشاطات تربوية هادفة متفاعلة فيما بينها

- القابلية والاستعداد: ويقصد بها سمات المدير الشخصية وكفايته التربوية التي يعتقد أنها تؤهله لأن يكون مديرا فعالا. كمؤهل المدير العلمي وقدرته على المبادأة ومهارته العلمية والفنية والإنسانية، وبعض الخصائص غير الإدارية المختلفة التي تؤثر في فعالية المدير كثقته بنفسه.
- كما يحتاج المدير إلى مفاهيم كلية والى مهارات فنية وإدارية، والى علاقة إنسانية في مجالات متعددة، وأبرزها: المجتمع المحلي والمدرسي، والمنهاج، والبناء المدرسي، والقوانين والأنظمة والتعليمات (شفيق، 194) وحتى لا تكون الإدارة التربوية الحديثة روتينية تقليدية فلا بد لها من تحديد لحاجات مديرها والكفايات الإدارية اللازمة بهدف تزويده بالمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طريق أعماله الموكولة إليه، وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته، ومحاولة تغيير اتجاهاته بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإدارية بما يعود بالنفع على المدارس والمعلمين والطلبة (ياغي، 1983). حين أن مسئولية مدير المدرسة تكمن في تحديد المعالم ورسم الطريق وإنارة السبل أمام العاملين معه للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد. كما انه هو الذي ينسق ويوجه الجهد المثمر للمعلمين للوصول فرادى وجماعات لكي يساعدهم على فهم وظائفهم التعليمية جيدا حتى يؤدوها بصورة أكثر فاعلية. وهذه المهام هي بعض مكونات دوره القيادي الذي يجب أن يقوم به. وحتى يستطيع القيام به بفعالية تامة لا بد من تمتعه بكفاءة إدارية خاصة به (قريش، 1987).

إن سمعة المدرسة وسمعة أعضائها تتوقفان على حسن تصرف مديرها وبعد نظره وحسن إدارته، إن بيئة المدرسة هي تعبير عن شخصية مدير المدرسة (Tarter & Others, 1989) وعلى الرغم من أهمية أعضاء الهيئة التدريسية إلا إن مدير المدرسة يمارس دورا أكثر أهمية حيث انه العضو الفعال ورئيس الهيئة التعليمية والمشرف المباشر على أعمالها، والمنظم لعلاقاتها في داخل المدرسة وخارجها، كما انه مسئول عن سير أعمال المدرسة وفعاليتها ونشاطاتها وتقدمها ورفع المستوى العلمي والاجتماعي فيها.(البرادعي والجليلي، 1988).

إن سر نجاح القيادة المدرسية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية الإدارية التي يؤمن بها، ويمارسها مدير المدرسة، وفي درجة وعيه لحاجات مدرسته ومجتمعه. إن المدرسة الناجحة الفعالة تدل على نجاح مديرها والعكس قد يكون صحيحا (سلامة، 1987).

كما أن الإدارة المدرسية الحديثة تحتاج إلى القيادة التربوية الواعية التي تستطيع تحفيز أعضائها على التعاون والعمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ولذا يتطلب من المدير أن يعي دوره

ويتمثله، وان تتبع ممارساته من فهم واضح للتوقعات المرتبطة به ويلم بتصورات الـذين يتعامـل معهم في المؤسسة (مرسي، 1975).

وأشار(العقلة، 1990) أن عملية اتخاذ القرارات من وظائف المدير وهي عملية مـستمرة وتمثـل نشاطا غير منقطع من نشاطاته ومهماته حيث أنها جهد من عمل المدير اليومي، كما أنهـا مهـارة أساسية وضرورية لنجاح المدير، وعنصر أساسي يفرق بين المدير الناجح والمدير الفاشل، وهـي معيار يميز المدير الفعال من المدير غير الفعال. فلا بد من تدريب المدير عليها، حـين أن فعاليـة القرار في المدرسة يعتمد إلى حد كبير على مهارة المدير ودرجة تدريبه وعلمه ومعرفته، ومـدى استخدامه للمنطق العلمي في حل المشكلة التي تتشابه خطواته إلى حد كبير مع خطوات اتخـاذ أي قرار إداري والتي تتمثل في: تحديد المشكلة، ثم تحليلها، وتحديد بدائل الحل لها، ثم اختيار البـديل الأفضل، ثم مرحلة تنفيذ القرار وأخيرا المتابعة والرقابة والتقويم للنتائج.

وإذا كان مدير المدرسة يمتلك تلك القدرات على خلق روح الابتكار واستغلال الإمكانيات الفردية، فإنه يمتلك بعض الصفات التي تعيق التعليم والتعلم في مدرسته. (بوارب، 1965، ويلز، 1981).

ويرى كندرد المشار إليه في(سامح، 1982) أن قلة التوجيهات للمديرين من أحد الأسـباب التـي تؤدي إلى ضعف العلاقات الشخصية بين أعضاء هيئة التدريس في المدرسة.

وقد أشار (هانسون، 1979) من خلال دراسات ميدانية أن هناك سبعة مراحل أساسية لدورة حـل المشكلات المدرسية يمكن لمدير المدرسة أن يأخذها بعين الاعتبار عند حل مشكلاته الإدارية، وهذه المراحل هي: الإحساس بالمشكلة، وتصنيفها، وتوزيعها، واتخاذ القرار، وتنفيذ القـرار، والتعـرف إلى نتائج القرار، وحل المشكلة.

1.2.1. مفهوم الإدارة المدرسية:

في ظل الثورة المعرفية المتسارعة، وتطور وسائط الاتصال والمواصلات وما ترغب عليهـا مـن ظواهر ومشكلات، تبرز الإدارة المدرسية كعمل قيادي إداري وفنـي، يحـرص علـى اسـتيعاب المستجدات، و يربط الأصيل بالمعاصر، لتغدو المدرسة في بيئتها بؤرة ديناميكية للنشاط والتغييـر الإيجابي نحو الأفضل.

فالإدارة المدرسية علم وفن والتزام بأخلاقيات المهنة، فهي علم لأن ممارسـتها تتطلـب معـارف ومعلومات علمية ومهنية دقيقة، كما تتطلب مهارات إدارية ومسلكية تربوية متطورة، كـي يكـون مدير المدرسة قادرا على إدارة المدرسة والعاملين فيها، ومستثمرا الوقـت والمـوارد والمـصادر المتوافرة، وقادرا على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر في أداء المؤسسة والعاملين فيهـا بـشكل يوجه جهود الجميع وإمكانياتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح و فعالية.

والإدارة المدرسية فن لأنها تتطلب من مدير المدرسة حسا مرهفا وحكمة بالغة و تفهمـا و وعيـا لحاجات الآخرين ومشاعرهم، كي يستطيع حفظ التوازن بين سير العمل باتجاه تحقيـق الأهـداف المنشودة، ورفع كفايات المعاملين ومستويات أدائهم، والاهتمام بشؤونهم و بذلك يكون قائدا تربويـا كافيا فعالا(بلقيس، 1986).

2.2.1. مفاهيم الإدارة و الإدارة التربوية، الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية:

وجدت الإدارة في المجتمع منذ بدأ الإنسان يعيش في جماعات، و قد تكور مفهومها عبر العصور، تبعا لتطور حياة الناس، وتطور نظرتهم للأمور، ومن التعريف الحديث لها أنها:
تنظم جهود الأفراد وتنسيقها واستثمارها بأقصى طاقة ممكنة، للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد ووقت ممكنين **(الخطيب،** 2000).

أما الإدارة التربوية فهي:
" تنظيم جهود العاملين و تنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويـه وبيئته " (الدويك، 1985).

حيث تطور مفهومها متأثرا بما طرأ من تطور على المفهوم العام للإدارة أولا": وبما طـرأ علـى مفهوم التربية وإدارتها ثانيا.

أما **الإدارة التعليمية** فهي:
" عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد بأقل جهد ووقت ممكنين نحـو تحقيـق الأهـداف التعليميـة المشتركة (كايد سلامة، 1987).

أما **الإدارة المدرسية** فليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية: فهي " عملية توظيف للإمكانيات المادية والبشرية المتوافرة في المدرسة بأقل جهد ووقت ممكنين، وبأقل التكاليف من أجل تحقيق الأهداف المنشودة " (عبد الحميد وآخرون، 1986).

3.2.1. مفهوم الرضا الوظيفي والروح المعنوية:

يتداخل مفهوم الرضا الوظيفي في معناه ودلالاته مع مفهومي الروح المعنوية والارتباط بالوظيفة، فالمفاهيم الثلاثة تشير إلى أوضاع وجدانية ايجابية يمكن أن يخبرها العاملون في أعمالهم، وتختلف عن بعضها في وجوه كما ميزها(lock، 1976) كما يلي :-

1. إن الروح المعنوية أكثر توجها للمستقبل، بينما الرضا أكثر ارتباطا بالحاضر والماضي في توجهه.
2. الروح المعنوية عادةً لها مرجعية جامعية مبنية على احساس بهدف مشترك وتوافق بين أهداف الفرد والجماعة، بينما يشير الرضا بمفهومه التقليدي إلى تقييم الوضع الوظيفي من قبل الفرد المعني بمفرده.
3. يتميز الرضا عن الارتباط بالوظيفة بأن الفرد المرتبط بوظيفة هو من يجد فيها، ومن تتجسد قيمه فيها ومن يتأثر مزاجه ومشاعره بخبراته الوظيفية.
4. ومن ثم فإن الشخص المرتبط جدا بوظيفته قد يكون أشد رضا بها أو اشد استياءً منها، في حين قد يكون الشخص غير المرتبط أقل تطرفاً من ردود فعله الوجدانية نحو نفس الخبرات أو ما يماثلها.

تعتبر الروح المعنوية الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، ولذلك فان هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغما عن إدارة العاملين. ويمكن الحكم على درجة الروح المعنوية في إدارة ما بين صورة العلاقات الإنسانية السائدة في جوها، لأنها نتيجة لهذه العلاقات أكثر من أن تكون سببا لها، فسوء العلاقات الإنسانية يكون مسؤولا عن تدهور الروح المعنوية.

وهكذا يختلف الرضا الوظيفي عن الروح المعنوية كما يتميز عن الارتباط بالوظيفة، من حيث أنه استجابة فردية لا جماعية. فقد تكون الروح المعنوية للجماعة عالية، على الرغم من استياء العضو منها. والعكس قد يكون صحيحا أيضا، وبالمثل يتميز الرضا عن الارتباط بالوظيفة، فالأفراد المرتبطون جداً بوظائفهم يؤدون عملهم بجدية، وتتأثر مشاعرهم بشكل أقوى بخبراتهم الوظيفية.

والأفراد من ذوي الارتباط بالوظيفة من المحتمل أن يشعروا برضا عال أو استياءً من وظائفهم، تبع الدرجة نجاحهم في وظائفهم، بينما قد يخبر الأفراد غير المرتبطين بوظائفهم استجابات أقل شدة. وتشترك هذه المفاهيم بخاصية واحدة هي أنها مؤشر على مستوى دافعيـة الفـرد نحـو العمـل. (Muchinsky, 1987,Rabinowitz, 1977 & Locke, 1976).

يعرف (رشوان، 1997) الروح المعنوية بأنها:"اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذواتهم، لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة، وبمعرفة المؤسـسات التـي يعملون بها ".

ويقول(مرسي، 1975) "إن الروح المعنوية هي تعبير عن حالة الجماعة من حيث وضوح أهدافها، وتماسكها، وتعاونها واستعدادها للدفاع عن أهدافها ضد أي اعتداء، وكل ذلك يكون ثابتا من نفـس الفرد والجماعة، فمن مظاهر تقدم الروح المعنوية الأرقام القياسية للكفاية الإنتاجية، واستمرار القوة العاملة دون تغييرها، وقلة المتظلمات والشكاوى، وتلعب الحوافز الايجابية بشقيها المادي والمعنوي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد".

ويعرف(النشواتي، 1983) الروح المعنوية بأنها:"الجو العام الذي يـسود المنظمـة والنـاتج مـن اتجاهات الأفراد وآرائهم بالظروف المحيطة بالعمل، وتتحدد درجة الـروح المعنويـة بالمرتفعـة والمنخفضة حسب الجو المحيط بالفرد، فإذا كانت الظروف المحيطة تتسم بالحماسة، والتفاؤل اتجاه الأعمال، فان الروح المعنوية تكون مرتفعة، أما إذا ساد جو التشاؤم وعدم الاستقرار، وعدم الرضا، فإن الروح المعنوية تكون منخفضة".

إن الروح المعنوية، والرضى عن العمل، والاتجاه النفسي نحو العمل، كلها مصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يـشغله حاليـا، وهـذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه مـن عمله، فكلما كان تصور الفرد إن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته، كانت مشاعره نحـو هـذا العمل إيجابية (شاويش، 2004).

ويبين (خاطر، وآخرون، 2001) أن الروح المعنوية هي ظاهرة نفسية كباقي الظواهر النفـسية، لا يمكن قياسها مباشرة، ولكن عن طريق مؤشرات خاصة بها، وأن من أهم المؤشرات التي تدل على ارتفاع الروح المعنوية:-

- زيادة الإنتاج بشرط ثبات كل الظروف المحيطة بالعمل والعاملين(الظروف المادية وغير المادية).
- دوران العمل أو التوظيف في المؤسسة ولكن بشرط عدم وجود ضغوط على العاملين للبقاء في وظائفهم.
- انخفاض معدل الشكاوى، بشرط وجود منافذ مفتوحة أمام الشكاوى.

3.1 تطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية:

لقد تعددت المداخل لدراسة الإدارة، ويمكن تصنيف هذه المداخل في ثلاث مدارس هي:

1.3.1. المدرسة الكلاسيكية:

وتتألف من اتجاهين هما:

أ- **الإدارة العلمية:** وقد بنيت على نظرية الرجل الاقتصادي، التي مؤداها أن العامل رجل كسول، وأنه لا ينتج بقدر طاقته الإنتاجية، وأنه أناني يهتم بمصلحته الشخصية دونما أي اعتبار لعلاقاته مع زملائه، و أن النواحي المادية تلعب دورا كبيرا في حفزه لبذل المزيد من الجهد.

ومن رواد هذه المدرسة (فريدريك تايلور وهنري غانت وفرانك وليليان جلبرت)، وقد اهتم رواد هذه المدرسة بالكفاية الإنتاجية والسلطة وإصدار الأوامر وعاملوا العامل على أنه آلة بيولوجية.
وتنصب أبرز الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية على الفرضيات التي بنيت عليها نظرية الرجل الاقتصادي، وعلى تجاهلها النواحي الإنسانية في نظرتها للعامل، وإلى محاربتهم للتنظيم غير الرسمي.

أما ايجابيات هذه المدرسة فيتمحور معظمها حول ما جاء به (فايول) من آراء، حيث قسم أنشطة المؤسسة إلى ست مجموعات: أنشطة فنية، وتجارية، ومالية، وضمان وحماية، ومحاسبة، و أنشطة إدارية(تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، تنسيق، رقابة). جعلت الكثير من الكتاب يعتبرونه الأب الحقيقي للإدارة الحديثة.(فؤاد وآخرون، 1995).

2 - البيروقراطية :وقد جاء بها العالم الألماني (ماكس فيبر) الذي طور مفهومها بهـدف تـوفير الحد الأعلى من الكفاية الإنتاجية، إذ لا بد من توافر سمات مرغوبة في المؤسسة البيروقراطية لكي تقوم بواجبها على أتم وجه، ومنها: التدوين الكتابي، السرية، والأنظمـة والتعليمـات، وخـضوع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة، وقد وجه لها بعض الانتقادات التي تركـزت حـول عمـل المـوظفين بحرفيـة التعليمـات، والمغـالاة فـي تطبيـق قواعـد البيروقراطيـة والـروتين. (فؤاد وآخرون، 1995).

2.3.1. المدرسة السلوكية:

اهتمت هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة في أثناء العمل في أجل زيادة الإنتاج، ومـن روادهـا الأوائل(التون مايو، وزميله روثلر بيرجر)، وقد استمدت آرائهـا و مبادئهـا مـن علـم الـنفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وعلم الإنسان.

ومن معالم هذه المدرسة البارزة حركة العلاقات الإنسانية التي انطلقت من تجارب الهورثورن فـي مصانع شركة وسترن الكتريك، تحت إشراف (ألتون مايو وروثلر بيرجر)، وكان الغـرض مـن هذه التجارب تحديد تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة و ظروف العمل و فترات الراحـة على إنتاجية العاملين، و تركز هذه الحركة على أن المؤسسة نظام اجتماعي، إضافة إلـى كونهـا نظاما فنيا، كما أنها ربطت بين رضى الفرد العامل و إنتاجيته، وخرجت بنتائج منها:

أن الإداريين يحتاجون إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية.

واعتمدت هذه المدرسة الأساليب العلمية كأسلوب التجارب وأسلوب دراسة الحالـة و الاستقـصاء. ومن الكتاب الذين ساهموا فيها (ماري باركر، و برنارد سستر) اللذان ركزا على التعاون. أما أهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة فتتمحور حول إهمالها للجوانب الأخـرى للمؤسـسة بـسبب انشغالها بالعامل الإنساني. كما يرى البعض أنها بالغت في تعظيم دور العلاقات الإنسانية كرد فعل على مبادئ المدرسة الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني(فؤاد وآخرون، 1995).

3.3.1. المدرسة الحديثة:

و تشمل مجموعة متنوعة من المداخل لدراسة الإدارة و هي:

أ- **مدرسة علم الإدارة:** نشأت هذه المدرسة نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية، وهي تختلف عن الإدارة العلمية التي جاء بها (فردريك تايلور) في أنها لا تركز فقد على الإنتـاج وكفاية الأفراد والآلات، فهي بدلا من ذلك تعتبر الكفاية إنجازا يتبع التخطيط السليم، وبـذا يمكـن القول بأن مدرسة علم الإدارة أتت لتوفق بين اهتمام الإدارة العلمية بالإنتاج والكفاية بـين عمليـة التخطيط.

ب- **مدرسة النظم:** تعتمد الفكرة الأساسية لهذه المدرسة على مفهوم النظام. و بموجب هذه الفكـرة فإن المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح ومصمم لتحقيق أهداف معينة، و يعيش هذا النظـام في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية ثم يقوم بمعالجة هـذه المـدخلات وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات.

ومن أهم خصائص هذه المدرسة أنها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمؤسسة بدلا من التركيز علـى دراسة بعض أجزائها، كما أنها توضح العلاقات المتعددة و المتشابكة بين أجزاء المؤسسة، وتعنـى بعلاقات المؤسسة مع البيئة المحيطة بها.

ج- **المدرسة الظرفية في الإدارة:** تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاهـا حـديثا فـي الفكـر الإداري، الذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف، وعلى كل أنواع المؤسسات، وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتناسب مع الظروف و الأوضاع التي تعيشها المؤسسة.

وقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات بعـد أن تعـددت الدراسـات و الأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية أثر المتغيرات البيئية والتكنولوجية و القيم الاجتماعية على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المؤسسة، ودعت إلـى وجـوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتناسب مع الظروف التي تمر بها المؤسسة.
(فؤاد وآخرون، 1995).(أبو علفة، 2005).

د- **المدرسة اليابانية(نظرية Z في الإدارة) :**

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات نتيجة النجاحات الهائلة التـي حققتهـا مؤسـسات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الآن من حيث جـودة المنتجـات وحجمهـا وإنتاجية الأفراد. ومن أهم أساليب هذه الإدارة.

- أسلوب اختيار العنصر البشري وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة وكيفية تقويمـه وترقيتـه وظيفيا".
- أسلوب العمل بروح الفريق.
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- توفير المعلومات والمشاركة في استخدامها من جميع الأفراد.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد (فؤاد وآخرون، 1995).

4.1 نظريات مختارة في القيادة:

1- نظرية X ونظرية Y(دوجلاس ماكجريجور):
انتقد دوجلاس ماكجريجور فرضيات الإدارة الكلاسيكية، واعتبرها خاطئة لأنها لا تـساعد علـى تطور المؤسسة، وقد قام بجمع فرضيات الإدارة الكلاسيكية وأطلق عليهـا اسـم (نظريـة X)، و حاول وضع بديل لهذه النظرية التقليدية وأطلق عليها (نظرية Y). (بلقيس، 1986).

وهي من نظريات الدافعية حيث تلخص بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان وأنماط القيادة، وقد وضع ذلك في كتابه(الجانب الإنساني في العمل)، حيث وضح أن نظريتي (X,Y) أحداهما تناقض الأخرى، حيث تعرض نظرية X القيادة المتسلطة المهتمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجراءاته، أما نظرية Y فتمثل القيادة الديمقراطية والمهتمة بالآخرين والتي تتركز حول العاملين والعلاقات الإنسانية واللامركزية في الإدارة وتشجيع المرؤوسين في صنع القرار ومن خلال النظريتين يتضح أن الإداري الناجح هو الذي يتبع نظرية Yوهو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية واحتياجات العاملين ومشاعرهم وإشراكهم في حل مشاكلهم واتخاذ القرارات التي تمسهم، وتنمية الدافعية لديهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي تلبي احتياجاتهم ويشبعوا بها حاجاتهم، وبذلك يصلوا إلى حالة الرضا من خلال هدفهم في تحقيق أفضل النتائج في عملهم .

1.4.1. (نظرية X):

تنبع هذه النظرية من الحركة العلمية التي روجها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتهـا تلـك الحركة عن طبيعة الإنسان وسلوكه، تبعا لما أسماه ماكجريجور بنظريـة (X) التـي تفتـرض أن سلوك الإنسان تجاه عمله يمكن وصفه كما يلي:

- أن الإنسان بغريزته كسول لا يحب العمل، و يحاول التهرب منه بقدر الإمكان.
- بما أن عدم حب العمل من مميزات الإنسان، فإن معظم الناس يحتاجون إلى الإجبار و الضبط والتهديد بالعقاب من أجل حثهم على بذل جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يفضل الإنسان العادي أن يقاد، و يحاول دائما تجنب المسؤولية، وهو بطبيعته غيـر طمـوح، يقاوم التجديد، ولا يسعى للعمل إلا من أجل الأمان فقط.
- الإنسان مدفوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان.
- يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد، واستخدام الـسلطة الرسـمية والحـوافز الأجريـة. (بلقيس، 1986).

مثال ذلك: سلوك مدير المدرسة الذي يستخدم العقاب ويبتعد عن التعزيز والثواب، ولا يأخذ بـرأي العاملين، و قراراته فردية، ولا يفوض السلطة، ولا يؤمن بالعلاقات الإنسانية، إنمـا يتبـع الـنمط التسلطي في إدارته للمدرسة (ماهر، 1997).

2.4.1. (نظرية Y):

تقوم هذه النظرية على افتراضات السلوك الإنساني مخالفة تماما لافتراضات (نظريةX) فللعامـل وفق هذه لنظرية حاجات متعددة، إذا ما أشبع حاجة يطالب بغيرها، وقد نظرت هذه النظريـة إلـى الإنسان نظرة إيجابية متفائلة، ومن أهم افتراضاتها:
- أن الإنسان بطبيعته يحب العمل لأنه مصدر لإشباع حاجاته ورغباته.
- أن التهديد بالعقاب، داخليا كان أم خارجيا، ليس الطريق الوحيد للحصول على الجهـود اللازمـة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالإنسان يعمل تلقائيا على مراقبة النفس و توجيهها لتحقيق الأهداف التـي تعهد بها.

- أن التزام الشخص بالأهداف يعتبر نتيجة للمكافأة المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف، فإشباع حاجـات الإنسان وتحقيق الذات تعتبر من أهم المكافئات التي يمكن استخدامها من أجل توجيه جهـود الفـرد تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، فالإنسان يعمل أملا في المكافأة و ليس خوفا من العقاب..
- أن الإنسان نشيط بطبيعته، ولديه القدرة على تحمل المسؤولية، وقدرة على توجيه سـلوكه نحـو تحقيق أهداف المؤسسة، وقدرة على النمو الشخصي و التطـور، ومـا علـى الإداري إلا إعانتـه وتوجيهه نحو تطوير واكتشاف تلك الصفات ليتمكن من توجيه نفسه بنفسه نحـو تحقيـق أهدافـه وأهداف المؤسسة.
- يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعاملين.
- أن المقدرة على الابتكار والتفكير العميق في حل مشكلات المؤسسة توجد بين العديد من النـاس. (بلقيس، 1986). (القريوتي، 2000).

مثال ذلك: سلوك مدير المدرسة الذي يسعى إلى تقدير إنتاجية العاملين بشتى الوسـائل كالحـديث عنها أمام المسؤولين، أو عرضها أو الإعلان عنها، مما يؤدي إلى تطوير أدائهم و إثارة دافعيـتهم، فهو يفوضهم الصلاحيات، ويشركهم في اتخاذ القرارات، و يتبع النمط الـديمقراطي فـي إدارتـه للمدرسة. (ماهر، 1997).

3.4.1. نظرية البعدين لأندرو هالبن:

تقوم هذه النظرية على دراسات ميدانية تمت في جامعة ولاية أوهايو سنة 1940، حيـث أظهـرت نتائج الدراسة أن هناك بعدين في سلوك القائد خلال إدارته للمؤسسة هما:
- الاهتمام بالعمل.
- الاهتمام بالعاملين.

ويشير البعد الأول إلى تركيز المدير على الإنتاجية بالدرجة الأولى دون اعتبار للعلاقات الإنسانية و لحاجات العاملين وميولهم، ويتصف هذا المدير بالأوتوقراطية والاستبدادية.

أما البعد الثاني فيشير إلى وجود جو من الود والصداقة والاحترام بين المدير والعـاملين، ويركـز المدير همه على إشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم وميولهم.
وقد بينت دراسات هالبن وآخرون بأن سلوك المدير في إدارته للمؤسسة يمكن أن يجمع بين البعدين ليحقق الرضا ويصبح قائدا ديمقراطيا فعالا".

4.4.1. نظرية الشبكة الإدارية لبليك و ماوتون:

لقد طور بليك وماتون نظرية هالبن حيث قاما بتقسيم كل من محور الإنتـاج ومحـور العلاقـات الإنسانية إلى تسع درجات. ومن خلال تقاطع محور الإنتاج مع محور العلاقات الإنسانية نـستطيع أن نميز واحدا وثمانين نمطا قياديا مختلفا في درجات الفعالية في إدارة المؤسسات.كما في الـشكل التالي:

(9،1)								**(9 ,9)**
				(5 ،5)				
(1 ،1)								(1،9)

الاهتمام بالعمل (بالإنتاج)

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

(ماهر، 1997)

شكل 1.1: الشبكة الإدارية لبليك و ماوتون.

يظهر في الشبكة الإدارية خمسة أنماط أساسية للإدارة تفسر كما يلي:

أ- النمط (1، 1)، يمثل هذا النمط الإدارة الضعيفة، لأن اهتمام المدير بالعمل وبالعلاقات الإنسانية ضعيفا.

ب- النمط (1،9)، ويمثل هذا النمط ما يسمى (النادي) حيث يهتم المدير بالعلاقات الإنـسانية مـع اهتمام قليل بالعمل، وهذا النمط يرضي العاملين ولكنه لا يحقق أهداف المؤسسة.

ت- النمط (5، 5)، ويمثل هذا النمط الإدارة المعتدلة، حيث يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية وبالعمل بشكل متوازن ومتساو.

ث- النمط(9،1) (الاستبدادي) حيث ينصب اهتمام المدير على الإنتاج أكثر من اهتمامه بالعلاقـات الإنسانية، وتتميز إدارته بالاستبدادية.
ج- النمط (9، 9)(النمط الفعال) حيث يركز المدير على البعدين (الإنتاجية والعلاقات الإنـسانية) ويكون اهتمامه بأقصى درجة من الفعالية (بلقيس، 1986).

5.4.1. النظرية الموقفية لفيدلر:

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات الإدارية ومن أفضل النظريات الموقفية المعروفة، و تركز على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وما تجلبه من متطلبات وحاجات جديدة يجـب أن يقابلها تغييرات تحدث داخل المؤسسة بما يتناسب ودرجة التغييرات في البيئة الخارجية.

وتفترض هذه النظرية أنه لا يوجد أفضل نمط قيادي يمكن استخدامه بفاعلية فـي كـل المواقـف والأزمان، وبناء على افتراضات النظرية الموقفية فإن المعايير الإدارية الثابتة غير قابلة للتغييـر، وقد تكون غير مناسبة لمعالجة المستجدات والطوارئ التي يمكن أن تحدث فـي البيئـة الخارجيـة للمؤسسة، ولهذا تعتبر الخطط الإدارية الموقفية استراتيجيات إدارية بديلة يلجأ إليها المدير في حالة حدوث متغيرات بيئية مفاجئة أو سريعة.

و هناك ثلاث عوامل أو متغيرات رئيسية تؤثر في بعضها وتحدد اختيارنا للاستراتيجيات الإداريـة البديلة التي يمكن إتباعها في المؤسسة هي:
- نوع القائد.
- نوع الجماعة.
- طبيعة المواقف.

ويحدد فيدلر ثلاث عوامل لفاعلية قيادة مدير المدرسة، و هي:
- العلاقة بين المدير والعاملين معه.
- وضوح المهام والواجبات
- قوة المركز وتتمثل بالصلاحيات التي يمتلكها المدير.

ويوضح فيدلر بأن المدير الذي يعطي أهمية كبيرة للإنتاجية يحقق فعالية أكبر في إنجاز الواجبـات الصعبة والأمور المعقدة، أما المدير الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية مع مرءوسيه فيحقق فعالية عالية في إنجاز المهام والواجبات المتوسطة الصعوبة.

مثال ذلك: سلوك مدير إزاء المدرسة مشكلة تأخير الطلبة المستمر عن طـابور الاصـطفاف فـي الصباح بسبب تغيير سير الحافلات التي كانت تقلهم إلى المدرسة، إذ يتطيب الموقف مـن المـدير طلب اللقاء بالمحافظ كي يعيد سير الحافلات إلى ما كان عليه سابقا. (بلقيس،1986).

5.1 تعليق على الأدب التربوي:

من خلال تمعن واستعراض الأدب التربوي من قبل الباحث، تبين أهمية ومكانة مدير المدرسة، فهو بمثابة الربان الذي يقود ويدير ويوجه السفينة، فهو لا يستطيع أن يقودها لوحده دون الاستعانة بباقي أعضاء الفريق الذي يقوده، وفي نفس اللحظة يجب على القائد أن يحدد الاتجاه الصحيح، بالتعـاون مع رفاقه، ومبعدا الخطر والفشل عنه وعن السفينة.

من هنا ينظر المربون والباحثون إلى مدير المدرسة على انه ذو شخصية قيادية هامة ومؤثرة، من منطلق أهمية سلوكه القيادي وصفاته القيادية والمهنية ومسؤولياته نحو إرشاد المعلمـين ونمـوهم المهني، ونحو التلاميذ والبيئة المؤثرة في عملية التعليم والتعلم.ولكي يتمكن المدير من القيام بهـذه المهمات بنجاح، عليه أن يتبع نمطاً قيادياً قادراً على التفاعل المؤثر مع أعضاء الهيئة التدريسية.

إن سمعة المدرسة وسمعة أعضائها تتوقفان على حسن تصرف مديرها وبعد نظره وحسن إدارته، وإن سر نجاح القيادة المدرسية يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية الإدارية التي يؤمن بهـا، ويمارسها مدير المدرسة، وفي درجة وعيه لحاجات مدرسته ومجتمعه. إن المدرسة الناجحة الفعالة تدل على نجاح مديرها والعكس قد يكون صحيحا، كما أن الإدارة المدرسية الحديثـة تحتـاج إلـى القيادة التربوية الواعية التي تستطيع تحفيز أعضائها على التعاون والعمل من أجل تحقيق الأهـداف المنشودة. ولذا يتطلب من المدير أن يعي دوره ويتمثله، وان تنبع ممارسـاته مـن فهـم واضـح للتوقعات المرتبطة به ويلم بتصورات الذين يتعامل معهم في المدرسة.

ومن خلال استعراض النظريات السابقة التي ركزت على الأنماط الإدارية للقائد وأهمية الدور الذي يقوم به وخاصة دوره في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين من أجـل زيـادة الإنتاج وتحسينه وتحقيق الجودة في العمل، والذي يتم من خلال، تحديد الأهداف، وزيادة الاهتمـام بقدرات العاملين وكفاءاتهم، والاهتمام بالفروقات الفردية بينهم، وكذلك إعطاء أهمية كبيرة للجانـب الإنساني، وإطلاع العاملين على نتائج أعمالهم، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة، ويزيد مـن ثقـتهم بأنفسهم وثقتهم بالآخرين.

كما ويلاحظ أن الروح المعنوية لدى العاملين تتأثر بقيم الفرد وثقافته واتجاهاته والمجتمـع الـذي يعيش فيه، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبحضارة المجتمع ونظمه، وهذا يختلف من مجتمع لآخر ومن شعب لآخر ومن بيئة إلى أخرى.

6.1 مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في محاولة استقصاء العلاقة بين ممارسة مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظرتي (X.Y) وعلاقة ذلك بمستوى الروح المعنوية للمعلمين.
ومن هنا فإن هناك علاقة تكاملية بين أداء القائد لمهامه القيادية وتحقيقه لتوقعات العاملين والذي لا يتم إلا بتحقيق الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وان شعور العامل باللارضى يؤدي إلى عدم الكفاءة والفاعلية في العمل والى التأخر والغياب المتكرر وعدم اشتراكه في النشاطات الجماعية في المدرسة، (عريقات، 2003).

جاءت هذه الدراسة لتثبت أهمية قيام مدير المدرسة بالمهام القيادية الفعالة المنسجمة مع الحاجات الإنسانية للمعلمين وإبعادهم عن الشعور بالتوتر الناجم عن إحساسهم بأنهم مجبرون على العمل وذلك لرفع دافعيتهم وروحهم المعنوية حيث لاحظ الباحث - من خلال عمله في التربية والتعليم لمدة طويلة معلماً ثم عمله في السنة الحالية مديراً في إحدى المدارس الحكومية – أن هناك تذمراً وعدم ارتياح في العمل عند نسبة من المعلمين والمديرين، حيث أن بعض المعلمين يشتكون من سلوك وتصرفات المدير، وكذلك بعض المديرين يشتكون من عدم تعاون المعلمين معهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية.

من هنا رغب الباحث أن يبحث عن العلاقة بين ممارسة مدير المدرسة ونمطه القيادي والروح المعنوية للمعلمين، والذي ينعكس ايجابيا أو سلبياً على تحصيل الطلاب وحبهم للمدرسة.

7.1 أسئلة الدراسة:

انبثقت عن مشكلة الدراسة الأسئلة التالية:

1- ما المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل ؟
2- ما مدى ممارسة مديرو المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظريتي (X.Y) ؟
3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة)؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حـول درجـة ممارسـة مـديرو المدارس الحكومية لنظريتي (X.Y) تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهلات العلمية ، سنوات الخبرة) ؟

8.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة فقد انبثقت عنها الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم تعزى إلى (المنطقة التعليميـة، الجنس، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة)، ومدى ممارسة مديري المدارس لنظريتي (X.Y).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المـدراء لنظريتي (X.Y) تعزى إلى (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة).
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الدالة على الروح المعنويـة لـدى المعلمـين ودرجة ممارسة المديرين لنظريتي (X.Y).

9.1 أهمية الدراسة:

انطلاقا من توجه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية نحو اللامركزية فـي الإدارة التربويـة، وعلى اعتبار الإدارة المدرسية واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعـا حـساسا فـي الإدارة التربوية والتي تؤثر بشكل كبير على النتاجات التربوية، فهي مـسئولة عـن قيـادة وإدارة الجزء الأكبر من المؤسسة التربوية التي تتعامل بشكل مباشر مع محور العملية التربوية وغايتهـا وهو الطالب، وتقييم نجاحه أو فشله.

ونظرا لتطور أهداف الإدارة المدرسية وتزاحم المدارس والنظريات التربوية وانعكاسها على عمـل مدير المدرسة والعاملين فيها، تأتي هذه الدراسة لمعرفة العلاقة إن كان هناك علاقة بين ممارسـة مدراء المدارس والروح المعنوية لدى المعلمين التي لا تتحقـق دون الاهتمـام بـشؤونهم وتلبيـة رغباتهم ومشاركتهم في صنع القرارات والنظرة الإنسانية العقلانية لهم.

ومما يميز هذه الدراسة:

1. تعتبر هذه الدراسة – في حدود علم الباحث – الدراسة الأولى في فلسطين التي تبحث موضوع العلاقة بين مدى ممارسة مدراء المدارس لنظريتي (x.y) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمين.
2. أنها أخذت وجهة نظر المعلمين أنفسهم لمعرفة مدى ممارسة المديرين لنظريتي (x.y).
3. تربط وبشكل رياضي بين ممارسة المديرين والروح المعنوية للمعلمين.
4. نتائج هذه الدراسة قد تفيد المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في معرفة أي النظريتين يمارس مديري المدارس في منطقة الخليل، -من الممكن أن ينطبق ذلك على كافة مدارس فلسطين، ومعرفة العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للمعلمين، والتي تنعكس على المستوى التحصيلي للطلبة.
5. سيوصي الباحث بعد تطبيق أداة الدراسة وبعد القيام بالتحليل الإحصائي بالنظرية الملائمة والمناسبة لواقعنا الفلسطيني.

10.1 أهداف الدراسة:

1- معرفة العلاقة بين ممارسة مدراء المدارس لنظريتي (x.y) والروح المعنوية للمعلمين والتي لا تتحقق دون الاهتمام بشؤونهم، وتلبية رغباتهم، ومشاركتهم في صنع القرارات، والنظرة الإنسانية العقلانية لهم.

2- معرفة مدى ممارسة مديري المدارس في محافظة الخليل لنظريتي (Y.X).

3- التعرف على وجهة نظر المعلمين للتوجه المرغوب لديهم و أثره على رضاهم والروح المعنوية لديهم.

4- إيجاد العلاقة بين ممارسة المديرين للنظريتين ومتغيرات (الجنس، الخبرة، والمؤهل الدراسي) بالنسبة للمعلمين.

5- وضع التوصيات والمقترحات من أجل رفع الروح المعنوية للمعلمين، وبالتالي تحسين العملية التعليمية.

11.1 حدود الدراسة:

تتحدد إجراءات ونتائج هذه الدراسة بالمحددات التالية:

1. تقتصر الدراسة على معلمي ومعلمات ومديري ومديرات المدارس الواقعة في القرى والمدن في محافظة الخليل.
2. تقتصر الدراسة على معرفة مدى ممارسة مدراء ومديرات المدارس الحكومية في مدارس محافظة الخليل لنظريتي (X.Y).
3. تقتصر على دراسة العلاقة بين ممارسة مديري ومديرات المدارس والروح المعنوية للمعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في القرى والمدن الواقعة في محافظة الخليل.
4. استخدمت أداتين "استبانتين" للدراسة:

الأولى لمعرفة اتجاهات مديري المدارس والثانية لقياس العلاقة بين هذه الاتجاهات والروح المعنوية للمعلمين في محافظة الخليل للعام الدراسي (2005\2006) الفصل الثاني، وبالتالي تتحدد نتائج الدراسة بجدية الاستجابة عن أسئلة الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يحتوي هذا الفصل عرضا لبعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، بدءا بالدراسات ذات العلاقة باتجاهات مديري المدارس ومدى ممارستهم لبعض المهام القيادية، ثم الدراسات ذات العلاقة بالدافعية والرضى الوظيفي والروح المعنوية، وأخيرا الدراسات ذات العلاقة باتجاهات مديري المدارس الحكومية والروح المعنوية للمعلمين.

1.2 دراسات سابقة تتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس لنظريتي Y.X

1.1.2. الدراسات العربية:

لقد قام(العزة، 2001) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم لمبادىء الإدارة الديمقراطية من وجهتي نظر المديرين والمعلمين, وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

1- ما درجة تطبيق المديرين لمبادىء الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم ؟

2- ما أبرز الممارسات الديمقراطية التي يطبقها المديرون في المدارس الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم ؟

3- ما درجة تطبيق المديرين لمبادىء الإدارة الديمقراطية في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر معلميهم ؟

4- ما أبرز الممارسات الديمقراطية التي يطبقها المديرون في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم من وجهة نظر معلميهم ؟
تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية والخاصة في محافظة بيت لحم للعم الدراسي 2001/2000, والبالغ عددهم (1651) فردا.

أما عينة الدراسة فتكونت من (51) مديرا ومديرة من مدارس محافظة بيت لحم الحكومية والخاصة و(137) معلما ومعلمة من هذه المدارس تم اختيارهم عشوائيا.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة بذلك, وتكونت الاستبانة من (56). وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (15) شخصا من ذوي الاختصاص في مجالات التربية وعلم النفس والمناهج والتعليم.

وتم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا, حيث بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات (0.93).

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها:

1. إعطاء أهمية خاصة لمدير المدرسة بمنحه مزيدا من الصلاحيات الإدارية لتعزيز مبادئ الديمقراطية, وخصوصا في مجال تفويض الصلاحيات.
2. تدريب مديري المدارس الجدد على ممارسة مبادئ الإدارة الديمقراطية التي تؤدي إلى مناخ تنظيمي سليم, الذي يؤدي إلى خلق روح المبادأة والابتكار لتحقيق أهداف العاملين والمدرسة.
3. إجراء دراسة تحليلية لتحديد أسباب الفروق بين كل من المديرين والمعلمين لدرجة تطبيق المديرين للمبادئ الديمقراطية.

وقد هدفت دراسة(الطردة، 2001) إلى التعرف على واقع السلوك والممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصورها مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم في ضوء متغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي وموقع السكن.

تكون مجتمع الدراسة من مديري التربية والتعليم كافة في الضفة الغربية ومساعديهم وفقا لمعطيات وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام الدراسي 2001/2000. وتناولت الدراسة جميـع مجتمـع الدراسة الذي بلغ عددهم (36) مديرا ومديرة واحدة ليصبح المجموع العام (37) مديرا ومديرة.

هذا وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. يرى مدراء التربية والعليم ومساعدوهم في الضفة الغربية والذين تنحصر خبرتهم في مجال عملهم بين (3-5) سنوات أكثر ممن تصل خبرتهم إلى سنوات أعلى أن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقعيا وكافيا.
2. يرى مدراء التربية والتعليم ومساعدوهم في الضفة الغربية والذين يحملون (البكالوريوس) ووفقا للمؤهل العلمي أن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقعيا وكافيا أكثر من المدراء الذين يحملون مؤهلات علمية عليا.
3. يرى مدراء التربية التعليم ومساعدوهم في الضفة الغربية والذين يسكنون (المدن) ووفقا لموقع السكن أن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقعيا وكافيا أكثر من المدراء الذين يسكنون في مناطق أخرى.

وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بما يلي:-

1) ضرورة تفويض الصلاحيات التربوية لمديري المدارس الثانوية خاصة في مجتمع القرية والمخيم، وبالرجوع إلى إدارة التربية والتعليم في حدود القواعد والأنظمة المعمول بها في وزارة التربية
2) التركيز على إيجاد مناخ تربوي يتسم بالديمقراطية والعلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى ضرورة شيوع الديمقراطية بين الإدارة المدرسية والمعلمين وبين المجتمع الطلابي، مما يتيح للطالب القدرة على التفكير الإبداعي.
3) إعطاء الإدارة التربوية الصلاحية في عقد اجتماعات هادفة بما ينعكس على المردود التربوي للعملية التعليمية.
4) عقد المزيد من الدورات التدريبية بما يحقق النمو المهني لمديري المدارس الثانوية.
5) تزويد المدارس بمستشارين تربويين ممن مارسوا مهنة الإدارة المدرسية وأحيلوا إلى التقاعد بحيث يمكن الرجوع أليهم في معظم القضايا التربوية.
6) ضرورة إشراك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمجتمع المدرسي والمحلي.
7) الاهتمام بالأنشطة المرافقة للمنهج.
8) كذلك توصي الدراسة بالتركيز على تعين المديرين من حملة المؤهلات الجامعية (البكالوريوس) حيث أكدت الدراسة حملة البكالوريوس أكثر حماسة ورغبة في العمل في مجال العمل المدرسي بعكس حملة الماجستير فأكثر. فهم أكثر تأهيلا من مديري مدارس Over qualified الذين قد يكون مكانهم في المعاهد والجامعات.

9) ضرورة تزويد القرى والمخيمات بمراكز الخدمات التربوية وإيجاد قنوات اتصال ما بين القرى والمدن للنهوض بمستوى العملية التربوية.

وقد قام (خشان، 1988) بدراسة في الأردن هدفت إلى معرفة درجة ممارسة المدير لمسؤولياته كما هي في الواقع و كما يجب أن تكون، كما هدفت إلى معرفة مدى تأثير كل من الخبرة الإدارية و المؤهل العلمي و الوظيفة و الجنس على درجة ممارسة المدير لمسؤولياته الواقعية و المثالية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الصلاحيات المعطاة لمديري المدارس الحكومية لا تتلاءم مع ثقل المسؤولية الملقاة على كاهلهم، مما أدى إلى انخفاض درجة ممارستهم لمسؤولياتهم في الواقع عن درجة ممارستهم لمسؤولياتهم كما يجب أن تكون عليه.

وتوصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$) تعزى إلى المؤهل والخبرة و الوظيفة وفق علاقتها الأولية بين تقدير المسؤوليات التي يقوم بها المدير كما هي في الواقع، و بين ما يجب أن تكون عليه، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس أو تفاعله مع الوظيفة على درجة ممارسات المدير لمسؤولياته الواقعية و المثالية.

وقد أجرى (عامر، 1996) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يراها المديرين والمديرات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (40) مديرا ومديرة بنسبة 18% من المجتمع الأصلي الذي بلغ 226 فردا وقد قام الباحث بتطبيق استبانة مكونة من (58) فقرة موزعة على عشرة مجالات إدارية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس الثانوية المؤهلين أكاديميا وغير المؤهلين من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير المدرسة ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مديري المدارس الثانوية ذوي خبرة طويلة وبين حديثي العهد بالإدارة المدرسية من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير المدرسة، كما توصلت الدراسة إلى الاستمرار في تحسين العمليات الإدارية وذلك من خلال دورات التدريب المستمرة.

وقد هدف (طبعوني، 1997) في دراسته إلى التعرف على أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا ومشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات، وبيان أثر كل من الجنس، الخدمة، المؤهل العلمي والتأهيل التربوي في النمط القيادي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الأساسية الحكومية الدنيا في محافظـات شمال الضفة الغربية، حيث بلغ عدد المديرين (163) مديرا ومديرة وعدد المعلمين (1187) معلما ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد اشتملت على(41) مديرا ومديرة، و(178) معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا.

استنتج الباحث إلى أن أكثر الأنماط القيادية انتشارا بين أوساط المـديرين، هـو الـنمط القيـادي الديمقراطي، يليه النمط المتوسط مابين الديمقراطي والأتوقراطي، في حين لم يحظى النمط ألتسيبي بأية مشاركة.

وأوصى الباحث إلى أن يطور مدير المدرسة أسلوبا قياديا مكملا لكل من اهتمامات المعلم وتحقيـق أهداف المدرسة. والاهتمام المتوازن بالعمل والعلاقات الإنـسانية عـن طريـق اسـتخدام الـنمط الديمقراطي.

وهدفت دراسة (الشوا، 1998) إلى التعرف على الأنماط الإشرافية التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية والثانوية في منطقة محافظة نابلس، والبالغ عددهم (2253) معلمـا ومعلمة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (460) معلما ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت الدراسة أن النمط الديمقراطي احتل المرتبة الآولى. ووجود فروق ذات دلالـة إحـصائية على النمط الدكتاتوري بين المعلمين والمعلمات ولصالح المعلمين.

وأوصى الباحث بضرورة تدريب المديرين على ممارسة العلاقات الإنسانية البناءة بـين المعلمـين والمديرين.

وقد قام (ألرمحي، 1987) بدراسة مسحية وطنية تحليلية، هدفت إلى تقيـيم الممارسـات الإداريـة والفنية لمدير المدرسة الإلزامية الحكومية في لواء طولكرم، والكشف عـن أي الـدورين يمارسـه بشكل أفضل.

وزعت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من المديرين والمعلمين في مدارس لواء طولكرم بلـغ عددها (39) مديرا ومديرة و (813) معلما ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المدير يمارس دوره الإداري بدرجة مرتفعة، والدور الفني لم يتفق المديرون والمعلمون في تقييمهم لممارسات المدير الفني. والدور الإداري والفني معا.

وقد أجرى (مناصرة، 1991) دراسة هدفت إلى معرفة النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة اربد كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون، وبيان ما إذا كانت هذه التصورات تختلف باختلاف الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، ومهارات الوظيفة، وكان ابرز ما توصلت إليه الدراسة هو أن أكثر الممارسات الإدارية ممارسة في المدارس الثانوية حسب تصورات المعلمين والمشرفين التربويين هي تلك التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية الجيدة وأقلها ممارسة هي تلك التي تتعلق بالنمط التسلطي.

2.1.2. الدراسات الأجنبية التي تتعلق بمدى ممارسة مديري المدارس لنظريتي X&Y°:

قام أحمد (Ahmad, 1981) بدراسة لعينة عشوائية مكونة من 197 مدير مدرسة ابتدائية في ولاية بنسلفينيا، في محاولة لتحديد الأدوار الفعلية والمثالية التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية، ولقد أوضحت الدراسة النتائج التالية:

- يعتبر تزويد الطلاب الرعاية الشخصية وتوفير الأمان من أهم النشاطات التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية من وجهة النظر الفعلية.
- تعتبر متابعة الدراسات والاهتمام بالتلاميذ الأوائل من أقل الأنشطة اهتماما بالنسبة لمدير المدرسة من وجهة النظر المثالية.
- يعتبر الاهتمام بالنواحي الشخصية والإدارية لأعضاء الهيئة التدريسية والعاملين بالمدرسة، من أهم الأنشطة التي يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية من وجهة النظر الفعلية.
- تعتبر العلاقة بين المدرسة والمجتمع، من أقل الأنشطة اهتماما بالنسبة إلى مدير المدرسة الابتدائية.

وقام ميسون (Mason, 1981) بدراسة حول دور مديري المدارس الثانوية في منطقة سوبيرمان التعليمية كما يراها المعلمون و المديرون. هدفت إلى مقارنة آراء المديرين و المعلمين في المدارس الثانوية. وذلك حول السلوك القيادي و الرضا عن المهنة لمديري المدارس الثانوية، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تقدير المديرين لأنفسهم كان أعلى من تقدير المعلمين لهم في مجال المبادأة

- أظهر المديرون رضا عن عملهم أكثر مما أظهر المعلمون من ذلك.
- أظهر المعلمون تقديرا للمديرين أكبر من تقديرهم لأنفسهم في مجالات التنظيم و الاتصال واتخاذ القرار.

وفي دراسة قام بها جودي فري(Godfry, 1982) في نيجيريا شملت (30) مديرا من مديري المدارس الثانوية في نيجيريا، بالإضافة لعدد من المعلمين و أولياء الأمور للتلاميذ، وقد استخدم الباحث مقياس السلوك الإداري للمديرين و القياديين المستخدم في جامعة سان فرانسيسكو، و قد توصلت هذه الدراسة إلى أن المعلمين كانوا أكثر سلبية في تقديراتهم لمديري المدارس، وكان أولياء الأمور أكثر تحديدا في تقديراتهم لمديري المدارس و أكثر تحديدا لكفايات المديرين، أي أن موضوعية أولياء الأمور كانت أعلى من موضوعية المعلمين في حكمهم و تقديراتهم لمديري المدارس.

قام أندرسون (Anderson, 1989) بدراسة حول المعلومات الخاصة بالوظيفة والمساعدة التي يحتاجها مدراء المدارس المبتدئين، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المهام المرتبطة بالوظيفة التي يحتاجها مدراء المدارس المبتدئين إلى المساعدة، والمعلومات خلال السنة الأولى لشغلهم الوظيفة وتحديد مدى تلقيهم المساعدة أو المعلومات بشأن تلك المهام، كما هدفت إلى تحديد إجراءات التعيين المستخدمة بشكل عام في المدارس العامة و التي يعتقد المدراء أنها تساعد أو تعيق تحولهم إلى مديرين، و تألفت عينة الدراسة من كافة مديري المدارس الذين تم تعيينهم خلال السنة الدراسية(1988-1989) في المدارس العامة في أوريجون أو واشنطن. واستخدمت الأساليب الكمية و النوعية في الدراسة، وكان عدد أفراد عينة الدراسة (93) مديرا مبتدئا، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين المبتدئين يحتاجون قدرا كبيرا من المساعدة و المعلومات في مجال تخطيط ميزانيات المدارس، وفهم القواعد غير المكتوبة، والإشراف على المدرسين وتقييمهم، و إدخال التعديلات على المناهج وأساليب التدريس.

وقد هدفت الدراسة التي قام بها بيرسون وبريدسون (Person and Bredeson, 1993) إلى التعرف على أثر استخدام المدير للدعابة أو الفكاهة للاتصال بالمعلمين، ووصف أحداث جرت على أرض الواقع، فقد قام الباحث باستخدام عينة مكونة من خمسة مديرين من مديري المدارس الأساسية ممن يستخدمون الدعابة والفكاهة في معاملاتهم اليومية مع المعلمين.

وقد تبين من نتائج الدراسة أن الفكاهة والدعابة تعززان من رسائل المديرين للمعلمين، وقد استخدمت لخلق وتحسين المناخ المدرسي، ولنقل تفهم المدير لمتطلبات التعليم، ولكسر حواجز البنية البيروقراطية، وكذلك لنقل وتوصيل العقوبات والإجراءات الأخرى الضرورية وغير المفرحة.

أما هوستتلر (Hostetler, 1984) فقد قام بدراسة صممت لفحص أسلوب القيادة لدى المديرين، وقد وصفت الدراسة إدراك المعلمين لسلوك القائد بمفهوم عام وواسع في المدارس الحكومية المشهود لها بالفعالية، كما فحصت الادراكات الذاتية للمديرين فيما يتعلق بالسلوك القيادي.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

أ- يوجد اتفاق هام بين ادراكات المعلمين وادراكات المديرين حول نمط القيادة في المدارس الحكومية المشهود لها بالتميز والفعالية، كما تبين أن أسلوب القائد الإداري كان أحد العوامل المؤثرة في المناخ المدرسي.

ب- أدرك المعلمون مديريهم بأنهم الأعلون وبشكل خاص في الرشد والإرخاء (loose - Tight) بينما أدرك المديرون أنفسهم بأنهم الأعلون في الإنتاجية مع الأفراد وأنهم الأقرب إلى الأفراد.

ت- هناك اتفاق بين مدراء الشركات والتي تدار بشكل أفضل ومديري المدارس الفاعلة، كما هو الحال في استبانة الصفات الأساسية الثماني للإدارة الجيدة.

2.2 دراسات سابقة تتعلق بالروح المعنوية والدافعية للمعلمين:

1.2.2. دراسات عربية:

لقد قام (ندى، 1998) بدراسة هدفت إلى معرفة مصادر ومستوى الضغط النفسي للمعلمين في وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والعمر، كما هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الضغط النفسي بالروح المعنوية لديهم.

تكون مجتمع الدراسة من (575) معلما، أخذ الباحث منه عينة مكونة من (144) معلما، كون الباحث استبانة من قسمين، الأولى لقياس الضغوط النفسية والأخرى لقياس الروح المعنوية.

وبعد تحليل النتائج، توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة متوسطة من الضغوط النفسية لدى معلمي وكالة الغوث في منطقة نابلس، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة (54.23%).

ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه الجامعات الفلسطينية في تزويد المجتمع الفلسطيني بالكفاءات العلمية فقد قام(سلامة، 1995) بدراسة عن الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

تكونت عينة الدراسة من(193) فردا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة المكون من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، والذي بلغ عددهم في العام الدراسي 93/ 1994 (960) فردا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والراتب، لا تؤثر على الروح المعنوية في حين كان لمتغير سنوات الخدمة أثر ذو دلالة إحصائية.

وكذلك قام(العمري، 1992) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين معوقات اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية عند المعلمين وبيان أثر كل من الجنس والخبرة في التدريس للمعلمين على روحهم المعنوية في ضوء مستويات معوقات اتخاذ القرارات المدرسية.

عينة الدراسة اشتملت على (401) معلم ومعلمة من خمس مديريات من مديريات التربية والتعليم في محافظتي اربد والمفرق، تم اختيارهم بصورة عشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
1- وجود علاقة سلبية متوسطة بين معوقات اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية عند المعلمين.
2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى معوقات اتخاذ القرارات المدرسية.
3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى أثر التفاعل بين الجنس والخبرة.

4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى جنس المعلمين.

أما الدراسة التي قام بها (خصاونه، 1989) فكانت تهدف إلى بيان أثر التغيرات المتعددة التي شهدتها وزارة التربية والتعليم الأردنية من العقود الثلاثة الأخيرة في مجال التنظيم الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين.

وكانت نتائج الدراسة كما يلي:أن درجة رضا مديري المدارس أعلى من درجة رضا المديرين الفنيين والإداريين، ودرجة رضا هؤلاء كانت أعلى من درجة رضا رؤساء الأقسام، كما أظهرت الدراسة أن الإناث أكثر رضا من الذكور.

وقد قام (مساعيد، 1993) بدراسة تهدف إلى التعرف على مصادر الضغط النفس عند معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في لواء نابلس، والى التعرف على وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات استجابات المعلمين على مصادر الضغط النفسي وهي عبء الدور وغموضه، وضغط العمل، وضغط المدرسة، والرضا المهني، والنمط القيادي لمديري المدرسة تعزى إلى عدد من المتغيرات الخاصة بالمعلمين وهي العمر، المرحلة التعليمية، الجنس، سنوات الخدمة، موقع المدرسة، المستوى التعليمي. تكونت عينة الدراسة من (190) معلم ومعلمة بحيث جرى اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية طبقية. وللتعرف على مصادر الضغط النفسي استخدم الباحث أداة للدراسة سبق أن استخدمتها دراسة أبو مغلي (1987)، أجريت في البيئة الأردنية بعد أن أجريت عليها بعض التعديلات في الصياغة.

ودلت نتائج التحليل الإحصائي على أن مصادر الضغط النفسي التي يتعرض لها معلمو ومعلمات المدارس الحكومية في منطقة نابلس مرتبة حسب أهميتها كما يلي: عبء الدور وغموضه، ضغط العمل، ضغط المدرسة، الرضا المهني والنمط القيادي لمدير المدرسة.

كما كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات استجابات المعلمين على مصادر الضغط النفسي المتعلقة بضغط العمل وعبء الدور وغموضه، وضغط المدرسة، تعزى إلى متغيرات العمر، والمستوى التعليمي، والمرحلة التعليمية.

أوصى الباحث في نهاية الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر بالخطط من حيث التنظيم والإدارة المدرسية وذلك من خلال إجراء دورات تأهيلية لمديري المدارس في مجال الإدارة المدرسية، ووضع خطط تقييمية دورية يمكن من خلالها الكشف عن مسببات الضغط النفسي، كما يوصي الباحث بإجراء دراسات ميدانية تتعلق بمستوى ومظاهر الضغط النفسي وعلاقته بعدد من المتغيرات.

2.2.2. دراسات أجنبية:

دراسة لبيان أثر الدوافع في الرضا الوظيفي للمعلمين. لاحظ راندل (Randell, 1987) أن الدوافع ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع الرضا الوظيفي وخاصة العوامل الداخلية. كما لاحظ أن العوامل الصحية في نظرية هرزبرغ كانت أكثر ارتباطاً بعدم الرضا عن العمل.

أما دراسة هوج (Hugue, 1999) فقد هدفت إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي لدى (458) مساعداً من المساعدين الإداريين في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية "ميزوري" وبين علاقتها بالمتغيرات المستقلة: الجنس، السن، التأهيل، الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للطلبة، مدة التعاقد، الراتب، الواجبات الأساسية. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي المستندة إلى المتغيرات المستقلة وذلك لتحديد الاختلافات في المجالات التالية العجز والقصور البدني والعقلي، العلاقات مع المديرين، الأمن والتطور الشخصي، التمويل المالي، الاهتمامات الانفعالية، المعلومات المتعلقة بالمهنة والتدريب، ظروف العمل، الأهداف.

وفي مقالة لهيرينغتون (Herrington, 1996) بعنوان " كيف يستطيع المدير أن يبقي على مستوى أداء جيد وإنتاجية مرتفعة؟" فقد حدد خمسة مصادر أولية للدافعية يمكن للإداري أن ينظر لها.
وكل مصدر من هذه المصادر له مهام وأهداف مختلفة تساعد العاملين للوصول إلى حاجات دافعيتهم وهنا بعض هذه المصادر.

الإنجاز: وهو إثابة المعلم على الإنجاز الجيد.

الترقية: منح فرص الترقية للعاملين لأن هناك رغبة عند العامل أن يكون على رأس المهنة.

النمو: العامل عنده رغبة في النمو.

الاعتراف والتقدير: العامل بحاجة إلى تغذية راجعة بعد انتهائه من أداء مشروع كبير.

تحمل المسؤولية:أن يتحمل مسؤولية عمله، ويتحدى واجباته.

وقد صرح جيري (Gerry, 1999) في مقالة بعنوان"استراتيجيات الدافعية في المؤسسة"، أنه لكـي يدفع المدير المعلمين نحو العمل عليه أن يعير انتباهه إلى عدة عوامل لها تأثير على دافعيتهم ومن هذه العوامل:

القيادة: حيث يستطيع المدير كقائد من خلال كلمته وعمله أن يبعث الروح المعنوية في المعلمـين. وأن يعطيهم إحساسا واضحا عن الغاية المرجوة وماذا يتوقع مـنهم. ويـشجعهم ويـزرع الأمـل والتفاؤل في نفوسهم، ويمنحهم فرصا للتحدي.

الترقية: ففي حين أن للترقية قيمة اقتصادية، فهي كذلك لها معان اجتماعيـة ونفـسية كـالاعتراف والتقدير والإحساس بالمأثرة، فهي معان لا تنسى حتى بعد مضي الحدث بسنوات.

مكافأة نفسية رسمية أو غير رسمية: فهي عبارة عن تغذية راجعة ايجابية من المدير للمعلمين آذ تعكس إنجاز الفرد أو الفريق، ولها تأثير عميق على دافعيتهم، وهذا التأثير يكون بـشكل رمـزي، وأثره اكبر بكثير من القيام بالتعزيز المادي بعد إتمام المهام، فالمكافأة النفسية هـي العامـل الـذي يجعل المعلمين يشعرون بقيمتهم الذاتية، وبالتقدير لما قاموا من عمل، كما تشعرهم بمقدرتهم الفـذة والفريدة، وبقيمة مهاراتهم.

فرص النمو:إن تقديم فرصة للنمو وتطوير الذات للمعلمين تعتبر مصدرا مهما للدافعية.فالمدير الذي يقدم على تقديم هذه الميزة هو الفائز في علاقته مع معلميه.

حكم ذاتي: وهو إعطاء المعلمين بعض الحرية والاستقلالية وكذلك إعطاؤهم مساحات أوسع للقيـام بالأعمال واتخاذ القرارات التي تخصهم.فإعطاء الحكم الذاتي للمعلمين يعتبر عاملا حاسما للوصول إلى الإحساس بقيمة الذات كذالك يؤثر على قرار الفرد للبقاء والعمل في المؤسسة.

اللهو: إن اللهو يلعب دورا حيويا في دافعية المعلمين، فاستخدام الفكاهة والدعابة أثناء أداء المهـام تذهب إلى حد اخذ نفس في ذلك اليوم.

3.2 الدراسات السابقة التي تربط بين اتجاهات مديري المدارس والروح المعنوية للمعلمين:

1.3.2. دراسات عربية:

لقد قامت(العيسى، 1992) بدراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بين مديرات المدارس الثانوية للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض، والى التعرف على مستوى الدافعية نحو العمل، والروح المعنوية لدى المعلمات السعوديات العاملات معهن، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (75) مديرة، و(64) معلمة.

وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس الرياض هو النمط التسلطي، كما وبينت النتائج أن مستوى الدافعية نحو العمل، ومستوى الروح المعنوية بين المعلمات عاليان.

كما بينت الدراسة وجود فروق في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات تعزى للتخصص العلمي وللنمط القيادي للمديرة.

وكذلك بينت عدم وجود تأثير للتفاعل بين النمط القيادي، وبين كل من الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الدافعية نحو العمل بين المعلمات.

وفي دراسة قام بها (دواني وديراني، 1984) هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن النفسي، والى معرفة أثر الجنس والتأهيل للمديرين في شعور المعلمين بالأمن.

وقد طبقت الدراسة على (64) مدرسة موزعة حسب المناطق المدرسية التي تضمها محافظة العاصمة الأردنية (عمان)، وبلغ عدد المعلمين في هذه المدارس(427) معلما ومعلمة.

وكشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة هامة بين نمط القيادة التي تهتم بالعاملين وشعور المعلمين والمعلمات بالأمن، وعن عدم وجود علاقة هامة بين نمط القيادة التي تهتم بالعمل وشعور المعلمين والمعلمات بالأمن.

بينما لم تكشف الدراسة عن أثر مهم للجنس والتأهيل العلمي لدى المديرات والمديرين في شعور المعلمين والمعلمات بالأمن.

أما (شلول، 1985) فقد قام بدراسة هدفت إلى دراسة أنماط السلوك الإداري عند مديري الدوائر الأكاديمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك وعلاقتها ببعض عوامل الرضا عن العمل في الجامعة، وهدفت أيضا إلى تحديد أنماط السلوك الإداري عند مديري الدوائر الأكاديمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، ومدى شيوع هذه الأنماط وتحديد العلاقة بين هذه الأنماط وبعض عوامل الرضا عن العمل في الجامعة. لقد استخدم الباحث طريقة هالبين"1966وHALPIN" في تصنيف أنماط السلوك القيادي من خلال بعدين هما:-

أ.بعد المبادرة.
ب.بعد الاعتبار.

واستخدم الباحث أداتين هما: مقياس وصف السلوك القيادي (L.B.D.Q) ومقياس الرضا عن العمل. وخلص الباحث إلى النتائج التالية:-

1. شيوع نمطين للسلوك الإداري بين الإداريين في الدوائر الأكاديمية هما:
النمط الأول:عال في بعد المبادرة وبعد الاعتبارية.
والنمط الثاني: منخفض في بعد المبادرة وبعد الاعتبارية.

2. وجود أثر ذو دلالة لنمط السلوك الإداري على رضا العاملين في جميع أبعاد الرضا (علاقة عضو هيئة التدريس مع الطلاب، ومع مدير دائرته الأكاديمية ومع زملائه واتجاهه نحو مهنته وعلاقته مع الموظفين الإداريين والفنيين). حيث كان رضا العاملين عن المدير من النمط الأول مرتفعا بينما كان الرضا عن المدير من النمط الثاني منخفضا.

وقد أجرى (قرواني، 1997) دراسة هدفت الكشف عن واقع الأنماط القيادية السائدة لدى إداريي الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وأثر هذه الأنماط على الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

وحاولت هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن واقع الأنماط القيادية لإدارات الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
2. الكشف عن طبيعة العلاقات بين الأنماط القيادية لإدارات الجامعات الفلسطينية ورضا العـاملين الوظيفي في هذه الجامعات.
3. معرفة النمط القيادي الأكثر قدرة على تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الجامعات.
4. الكشف عما إذا كان لمتغيرات النمط القيادي (العمر، سنوات الخدمة، الدخل السنوي، المـستوى التعليمي، والجنس) أثر على رضا العاملين الوظيفي.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعات الضفة الغربية(الهيئتين الإدارية والتدريسية). الذين يحملون مؤهلا علميا بكالوريوس فأعلى والبالغ عددهم في العام الجامعي 95/94 (1061) موظفا. وتكونت عينة الدراسة من (213) عضو (بواقع 20%) من مجتمع الدراسة. تم اختيارهم بطريقـة عشوائية طبقية منتظمة ممثلة لمجتمع العاملين في الجامعات الفلسطينية.

وبعد تحليل النتائج استنتج الباحث إلى وجود تأثيرا للنمط القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

ولا يوجد تأثير لمتغيرات النمط القيادي الديمغرافية(العمر وسنوات الخدمـة، الـدخل، المـستوى التعليمي، الجنس) على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

ولا يوجد تأثير لطبيعة العمل (أكاديمي / إداري) على الرضا للعاملين في الجامعات الفلسطينية.
أوصى الباحث أنه لابد من تطوير أنماط القيادة الإدارية المتبعة في الجامعات الفلـسطينية بحيـث تنمي درجة اهتمامها بالعمل والعاملين إلى أقصى درجة ممكنة وصولا إلى مستوى أداء متميز.

في ضوء تزايد الاهتمام بالنظريات الإدارية وتطويرها وتطويعها لخدمـة الإدارة التربويـة، فقـد ظهرت الحاجة إلى البحث في الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية فـي الـضفة الغربية- وفق نموذج الشبكة الإدارية- ومدى تأثير هذه الأنماط على الرضا الوظيفي للمعلمين.

من هنا كان الهدف من دراسة (طوقان، 1991) هو إيجاد العلاقة بين الأنمـاط القياديـة لمـديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في الضفة الغربية وفق نمـوذج الـشبكة الإدارية، وما هي أكثر الأنماط القيادية قدرة على تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي للمعلمين.

دلت نتائج الدراسة على أنه توجد اعتمادية على مستوى الدلالة الإحصائية بين تقـديرات مـديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية لأنماطهم القيادية وبين متغير المستوى التعليمي، بينما لم تظهر أية اعتمادية بين تقديرات المديرين لأنماطهم وبين متغيرات (العمر- الخدمة-المستوى التعليمـي) بينما يعتمد تصنيف المعلمين للأنماط القيادية لمديري المدارس على متغير الجنس. أوصى الباحـث بضرورة تبني جهاز التربية والتعليم في الضفة الغربية برنامج تطوير إداري يقوم علـى أسـاس استخدام نموذج الشبكة الإدارية وذلك باتجاهين: تأهيل وتدريب المديرين أثناء الخدمـة. وتأهيـل وتدريب المعلمين المرشحين لمراكز إدارية في المدارس الثانوية بشكل خاص والمـدارس بـشكل عام.

وهدفت دراسة(بطاح، 1979) إلى معرفة مدى تأثير نمط السلوك القيادي لمديري المدرسـة فـي العلاقات الشخصية للهيئة التدريسية وعلى روحهم المعنوية. وأظهرت نتائج هذه الدراسة مايلي:

1. عدم وجود فروق إحصائية مهمة بين متوسطات درجات الهيئة التدريسية على مقياس العلاقات الشخصية للهيئة التدريسية تعزى إلى نمط السلوك القيادي أو التأهيل المسلكي أو الجنس.
2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة التدريسية على مقيـاس الروح المعنوية تعزى إلى الجنس.
3. دلات الدراسة على انه ليس لنمط القيادي لمدير المدرسة تأثير مباشر على الروح المعنوية لدى أعضاء الهيئة التدريسية العاملة معه.
4. ليس للتأهيل المسلكي تأثير على الروح المعنوية لدى اعضاءالهيئة التدريسية.

وكان الهدف من دراسة (الشلالفه، 1993) إيجاد العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط، وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

تكونت عينة الدراسة من (95)مديرا ومديرة و(630)معلما ومعلمة، إذ تم اختيار جميع المديرين في مجتمع الدراسة بشرط أن يكون قد مر على وجود كل منهم في البناء المدرسي سنة دراسية كحـد أدنى. أما بالنسبة للمعلمين فقد تم اختيار عشر معلمين من كل مدرسة كحد أعلى، وان المدرسة التي لا تحتوي على مثل هذا العدد تم اختيارهم جميعا وبشرط أن يمض على وجود كل منهم سنتين في

نفس البناء المدرسي، والسبب في مثل هذه الشروط هو أن تتوافر فيهم الخبرة والتجربـة والقـدرة على اختيار الصفات والأنماط السلوكية المختلفة التي ينبغي أن يتحلى بها مدير المدرسة الثانويـة، ويكونوا على قدرة من الفهم والبصيرة في استجاباتهم لبنود الاستبانة.

أخذت عينة الدراسة من مجتمع الدراسة الذي تشكل من المديرين والمعلمين العاملين في المـدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية للعام الدراسي 1993/92م من مديرتي التربية والتعليم لعمان الكبـرى الأولى والثانية.

وأشارت النتائج التي أسفرت عنها الدراسة إلى ما يلي:

1. تبين أن الغالبية العظمى من المديرين والمعلمين أدركوا السلوك القيادي لمدير المدرسة على أنه يتجه نحو الاهتمام بالفرد أكثر منه نحو الاهتمام بالنظام الرسمي.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة على بعدي السلوك القيادي بين إدراك المديرين لـنمطهم القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط.
3. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية هامة في مستوى ادراكات المديرين لنمط القيـادة لـديهم تعزى إلى جنس المدير.
4. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية هامة في مستوى ادراكات المعلمين لـنمط القيـادة لـدى مديريهم تعزى إلى جنس المعلم.
5. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية هامة في مستوى ادراكات المديرين لنمط القيـادة لـديهم تعزى إلى المؤهل المسلكي للمدير.
6. ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية هامة في مستوى ادراكات المعلمين لـنمط القيـادة لـدى مديريهم تعزى إلى المؤهل المسلكي للمعلم.
7. هناك فروق ذات دلالة إحصائية هامة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمـين تعـزى إلـى اختلاف إدراك المديرين والمعلمين لنمط المدير القيادي.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتنميـة وتطـوير مهارات وقدرات المديرين في مجال إدراكهم لأنفسهم ولوجهة نظر مرؤوسيهم من المعلمين، وكذلك ضرورة أن يجري مديري المدارس مراجعة ذاتية لسلوكهم الشخصي نحو المعلمـين، واهتمـامهم بتحليل طريقة إدراك المعلمين للواقع التنظيمي ككل، بحيث تكون الغاية هي تطوير ادراكات ايجابية لعملهم وللأسلوب الإشرافي فيه.

وأوصى الباحث بضرورة اهتمام مديري المدارس بوضع برامج هادفة إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف ميول وحاجات ومشاعر المعلمين وما يدور في ذهنهم وتفسير هذه المشاعر وتخفيف ردود الفعل السلبية لديهم، والمحافظة على الروح المعنوية والعمل على تنميتها، وأخيرا أوصت الدراسة بإمكانية إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

وقد قامت (عودة، 2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2003/2002 والبالغ عددهم (1463) معلما ومعلمة، و(83) مديرا ومديرة. أما عينة الدراسة فتكونت من (42) مديرا ومديرة من مدارس محافظة بيت لحم الحكومية بنسبة (50%) ممن مجتمع المديرين، و(294) معلما ومعلمة بنسبة (020%) من مجتمع المعلمين، وقد تم اختيارهم عشوائيا بالطريقة الطبقية العنقودية.

وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

1- أن ممارسة مديري المدارس الحكومية في بيت لحم للمهام القيادية الفعالة كانت عالية من وجهة نظر المديرين.
2- أن ممارسة مديري المدارس الحكومية في بيت لحم للمهام القيادية الفعالة كانت عالية من وجهة نظر المعلمين.
3- أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم كان متوسطا.
4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية وبين مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث وجد معامل ارتباط موجب بين المتغيرين، بحيث كلما زادت ممارسة المديرين للمهام القيادية الفعالة زاد مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين والعكس صحيح.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تعزيز طرق تدريب المعلمين على ممارسة المهام القيادية الفعالة، لما لها من أثر فعال على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وذلك عن طريق ندوات و ورشات عمل خاصة، تزيد من ثقة المدير بنفسه وثقة زملائه وتؤدي بالتالي إلى التميز في العمل.

- إطلاع المعلمين والمديرين على كل ما هو جديد وحديث في حقل العمل التربوي.
- تحديد الأسباب التي أظهرتها نتائج هذه الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي وإجراء دراسات أخرى في هذا المجال.
- إجراء الدراسة في محافظات أخرى من الوطن، ودراسة أثر متغيرات أخرى على تقديرات المعلمين والمديرين.

وحاولت دراسة (رزق الله، 2003) إيجاد العلاقة بين سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وبين دافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظر المعلمين.

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم والذي يبلغ عددهم (461) معلما ومعلمة، أما عينة الدراسة فتكونت من (162) معلما ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. جاء الترتيب التنازلي لسلوكيات الاتصال الإداري، حسب المتوسطات الحسابية على استبانة سلوكيات الاتصال الإداري، من وجهة نظر المعلمين، كما يلي:استثارة جهـود المعلمـين، الاهتمام بالمعلمين والإشراف عليهم، التزويد بالمعلومات، إشراك المعلمـين فـي العمـل الإداري، الاتصال والتواصل. كما أن مستوى سلوكيات الاتصال كان عال، وذلك حـسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعلى الدرجة الكلية لمجالات الدراسة.
2. جاء الترتيب التنازلي لدافعية المعلمين نحو العمل، حسب المتوسطات الحسابية على استبانة دافعية المعلمين نحو العمل، من وجهة نظر المعلمين، كما يلي:العمل مع المعلمين، العمـل في مهنة التدريس، العمل مع الإدارة، العمل مع الطلبة، العمل على تطوير الذات.كمـا أن مستوى دافعية المعلمين كان عال وذلك حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وعلى الدرجة الكلية لمجالات الدراسة.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوكيات الاتصال الإداري التبعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها من وجهة نظر المعلمين حسب جنس المعلم، ومؤهله العلمـي، والخبرة السابقة لديه، وحجم المدرسة.
4. توجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين دافعية المعلمين نحو العمـل وسـلوكيات الاتـصال الإداري المتبعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين.

2.3.2. دراسات أجنبية تربط بين اتجاهات مديري المدارس والروح المعنوية للمعلمين:

أجرى شور (Shore, 1982) دراسة هدفت إلى بيان أثر العلاقة بين المدير والمعلمين في الرضـا الوظيفي، وتوصلت الدراسة على أن الرضا والقناعة لدى المعلمين تتحقق إذا كان المدير هو القدوة التي يحتذي بها المعلمون، وإذا كان المدير يعمل على إشباع حاجات المعلمين ويعمل علـى حـل المشكلات التي تعترضهم.

وأجرى جونسون (Johnson, 1986) دراسة لمعرفة أثر عامل النمو المهني على الرضا الوظيفي لمديري المدارس وخلصت الدراسة إلى أن النمو الشخصي، وفرص التطور لهما دور بـارز فـي الرضا الوظيفي لديهم.

دراسة تريماجيلو (Tremagilo, 1988) والتي كانت تهدف إلى معرفة العلاقة بين تضارب الدور للمدير والغموض وفعالية المدير، والروح المعنوية للمعلمين. وقد أظهرت هـذه الدراسـة النتـائج التالية:

1. إن إدراك المعلمين لفاعلية المدير ذات علاقة بمظاهر الروح المعنوية لدى المعلمين.
2. كانت الروح المعنوية للمعلمين ذات علاقة سلبية مع خبرة المدير كمعلم، ولكنهـا كانـت ذات علاقة إيجابية مع خبرة المدير كإداري.

وفي دراسة ديفولت (Devault, 1983) والتي هدفت إلى معرفة العلاقـة بـين الأنمـاط القياديـة للمديرين والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية في فرجينيا، وذلك من وجهة نظر المعلمين. وقد توصلت هذه الدارسة إلى النتائج التالية:-

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة في الروح المعنوية للمعلمين، هذه الفروق ناتجة عن كل من المتغيرات التالية: الجنس، والسن، وسنوات الخبرة للمعلم.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين الأنماط القيادية للمديرين والروح المعنوية للمعلمين.

أما دراسة هوج (Hugue, 1999) فقد هدفت إلى تحديد مستويات الرضا الـوظيفي لـدى (458) مساعداً من المساعدين الإداريين في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية "ميزوري" وبين علاقتهـا بالمتغيرات المستقلة: الجنس، السن، التأهيل، الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للطلبة، مدة التعاقـد، الراتب، الواجبات الأساسية. وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات الرضا الوظيفي المستندة إلى المتغيرات المستقلة وذلك لتحديد الاختلافات في المجالات التالية العجز والقصور البدني والعقلـي، العلاقات مع المديرين، الأمن والتطور الشخصي، التمويل المالي، الاهتمامات الانفعالية، المعلومات المتعلقة بالمهنة والتدريب، ظروف العمل، الأهداف.

هدفت دراسة جالمير (Gallmeir, 1992) إلى التعرف على مدى تـأثير القيـادة علـى تحفيـز المعلمين، وذلك من خلال إعطاء المعلمين الفرصة للقيام بأدوار الإداريين من أجل تحمل المسؤولية الشخصية، وهذا يعتبر حافزاً للمعلم، كما يزيد من ثقة المعلم بنفسه، ويزيد مـن رغبتـه، وينمـي اتجاهه نحو عمله، وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- أن المعلم الذي يعمل مع مدير ديمقراطي لا يمتلك مستوى أعلى في التحفز من ذلك الـذي يعمل مع مدير تسلطي.

- أن المعلم الذي يعمل مع مدير ديمقراطي يتمتع بنشاط عطائي ومعنوي ما يتمتع به زميلـه عند المدير التسلطي.

وهناك دراسة برذرز (Brothers, 1990) وكانت حول تصور المعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتأثيرها على الانتماء والدافع الذاتي، وتبادل العلاقات الشخصية.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الاختلافات في تصور المعلمين لدرجة المشاركة فـي عمليـة اتخاذ القرارات، وقد قارنت الدراسة بين استجابات مدرسي المدارس الحكومية ومدرسي المـدارس الخاصة، وكذلك الانتماء والعلاقات الشخصية في العمل.

وأظهرت الدراسة ما يلي:
- إن الإحساس بالمشاركة في اتخاذ القرار لدى معلمي المدارس الحكومية كان أقل في مستواه من الإحساس بالمشاركة لدى معلمي المدارس الخاصة.
- إن مستوى الالتزام لدى معلمي المدارس الحكومية أكبر من مستواه لدى معلمي المـدارس الخاصة.
- إن تصور الدفع الذاتي لدى معلمي المدارس الحكومية كان أكبر من مستواه لـدى معلمـي المدارس الخاصة.

4.2 تعليق على الدراسات السابقة:

يحتوي هذا الفصل عرضا لبعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة، بدءا بالدراسات ذات العلاقة باتجاهات مديري المدارس ومدى ممارستهم لبعض المهام القيادية، ثم الدراسات ذات العلاقة بالدافعية والرضى الوظيفي والروح المعنوية، وأخيرا الدراسات التي ربطت بين اتجاهات مديري المدارس الحكومية والروح المعنوية للمعلمين.

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت اتجاه مدراء المدارس وأنماط القيادة التي يمارسونها، حيث دلت معظم الدراسات أن النمط القيادي الديمقراطي والإنساني هو أكثر الأنماط القيادية انتشارا، وهذا ما توصلت إليه كلا من دراسة العزة، ودراسة طبعوني، ودراسة الشوا، وكذلك الرمحي ومناصرة، يليه النمط الدكتاتوري، وجاء النمط التسيبي في المركز الأخير.

وأظهرت هذه الدراسات وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي لمديري المدارس وبين الاتجاه نحو مهنة التدريس، وعلاقة عكسية بين كل من النمط الدكتاتوري والتسيبي وبين الاتجاه نحو مهنة التدريس.

وقد لاحظ الباحث أن الدراسة التي قامت بها العيسى مختلفة عن الدراسات الأخرى، حيث بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بين مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدارس الرياض في المملكة العربية السعودية هو النمط التسلطي، كما وبينت النتائج أن مستوى الدافعية نحو العمل، ومستوى الروح المعنوية بين المعلمات عاليان. وعندما استفسر الباحث عن سبب اختلاف نتائج هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى، أوضح مجموعة من المعلمين والمعلمات الذين عملوا في السعودية أنه وبسبب كون معظم المعلمين في تلك الفترة هم من المتعاقدين (غير السعوديين)، وأن جميع المديرات من السعوديات غير المؤهلات، حيث كان تقرير مديرة المدرسة له أهمية كبيرة في استمرار المعلمة في العمل، وربط التقرير بنسبة الزيادة السنوية التي تضاف إلى راتب المعلمة.وهذه الدراسة تؤكد أن هناك ممارسة واقتناع عند بعض مديري المدارس بنظرية X.

وقد أوصت معظم هذه الدراسات المسؤولين التربويين أن يستمروا في تحسين العمليات الإدارية من خلال دورات التدريب المستمرة، وكذلك ورشات العمل والاجتماعات والندوات، مما يحقق النمو المهني لمديري المدارس، وإعطاء المزيد من الصلاحيات المعطاة لهم، وتزويد المدارس بمستشارين تربويين ممن مارسوا مهنة الإدارة المدرسية وأحيلوا إلى التقاعد بحيث يمكن الرجوع إليهم في معظم القضايا التربوية.

وبينت الدراسات ذات العلاقة بموضوع الروح المعنوية والحوافز والدوافع إلى أهمية توفير البيئـة المناسبة لرفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وتعرف الأساليب والممارسات التي تعمل على حفـز المعلمين للعمل ورفع الروح المعنوية لديهم، لتكون محركا نشطا لسلوكهم من أجـل تحـسينه. وان توافر العلاقات الإنسانية والاتجاهات الايجابية نحو الإدارة المدرسية، يـنعكس ايجابيـا علـى أداء العاملين الذين يجدون في مؤسستهم جوا إنسانيا مناسبا، الأمر الذي يدفعهم إلى الحرص على العمل وحبهم وتقديرهم للمدرسة ولمديرها.

وقد أوصت بعض هذه الدراسات وضع خطط تقييمية دورية يمكن من خلالها الكشف عن مـسببات الضغط النفسي، وإجراء دراسات ميدانية تتعلق بمستوى ومظاهر الضغط النفسي وعلاقته بعدد من المتغيرات.

وقد أوضحت الدراسات السابقة عن وجود علاقة هامه بين نمط القيادة التي تهتم بالعاملين وشـعور المعلمين والمعلمات بالأمن، وعن عدم وجود علاقة هامة بين نمط القيادة التي تهتم بالعمل وشعور المعلمين والمعلمات بالأمن. وهذا ما يؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية بـين الإدارة والمعلمـين علاوة على أثرها في عنصر المبادرة لدى المعلمين والمعلمات العاملين معهم، وأوضـحت كـذلك العوامل التي يمكن أن تؤثر في رفع الروح المعنوية للمعلم، وأن تدني الروح المعنوية لـه صـلة كبيرة بانخفاض الانتاجيه والمتمثل بتدني مستوى تحصيل الطلبة واتجاهاتهم نحو مادة التعليم.ممـا يؤكد على أهمية الشعور بالإنجاز في رفع الروح المعنوية.

أما بعض الدراسات التي تناولت موضوع الدافعية فقد أشارت بمجملهـا إلـى الدافعيـة وعلاقتهـا بمتغيرات مختلفة مثل الرضا الوظيفي والروح المعنوية، والمشاركة في اتخاذ القرارات الإداريـة، والمناخ المدرسي، وأشارت بعض الدراسات إلى العوامل التي تؤثر على دافعيـة المعلمـين نحـو العمل.

ويستدل أيضا من الدراسات السابقة بشكل عام أن هناك دراسات ركزت على اتجاه مدراء المدارس والأنماط القيادية السائدة، وهناك دراسات ركزت على الدافعية والروح المعنوية وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها وأساليبها.

وهناك دراسات ربطت العلاقة بين الأنماط القيادية والدافعية والروح المعنوية لدى المعلمين.

ورغم هذه الدراسات الكثيرة والمتعددة التي تطرقت إلى العلاقة بين الأنماط الإدارية والدافعيـة، إلا أن الباحث لم يجد دراسة واحدة تطرقت إلى العلاقة بين اتجاهات مديري المدارس نحـو نظريتـي (x،y) والروح المعنوية للمعلمين، الأمر الذي شكل دافعا ومشجعا لإجراء هذه الدراسة، وخاصة في هذا الوقت الذي بدأت فيه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تهتم وبـشكل متـصاعد بتنميـة وتطوير الإدارات المدرسية من خلال قسم خاص يهتم بها يسمى" قسم الميدان" الذي يعقـد دورات وورشات عمل مختلفة للمدراء الجدد، وتزويد المدراء القدامى بكل ما يستجد من نظريات وتعليمات إدارية جديدة، وكذلك استحداث وتطوير آلية لاختيار وانتقاء المدراء الجدد، والمتمثلـة بعقـد دورة الإدارة المدرسية لجميع من يتقدموا لوظيفة مدير مدرسة، بعد أن تنطبق عليهم الشروط، ثـم يعقـد امتحان لجميع المتقدمين، وبعدها تجرى مقابله للناجحين في الامتحان. ثم عقـد دورات لمـن يقـع عليهم الاختيار.

الفصـل الثالـث

الطريقـة والإجـراءات

تناول هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة التي استخدمت فيها، والإجـراءات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات والطرق الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى معرفة نتائج هذه الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة درجة ممارسة مديري ومديرات المدارس الحكوميـة في محافظة الخليل لنظريتي (X.Y) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمـين مـن وجهـة نظـر المعلمين أنفسهم وذلك لأن المنهج الوصفي يقوم بوصف الظاهرة التي يريـد الباحـث دراسـتها ، وجمع المعلومات الدقيقة عنها.

2.3 وصف منهجية الدراسة:

أجريت هذه الدراسة ما بين شهري كانون ثاني وآذار من عام 2006.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إنجازها، لأنه المنهج الذي يقوم بوصف الظـاهرة ودراستها، وكذلك جمع البيانات والمعلومات الدقيقة والمناسبة عنها، حيث أنه يعتمد علـى دراسـة الواقع ووصفه بدقة، ويعبر عنه كما وكيفا.

هذا وقد قام الباحث بجمع المعلومات ودراسة واختبار الفرضيات بالاستعانة بأداتي الدراسة(الاستبانتين)، وتحليل ومعالجة مخرجات الأداتين إحصائيا وعرضها ومعالجتها بواسطة حزمة spss الإحصائية.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية التابعة لمديريتي التربية والتعليم العالي في محافظة الخليل والبالغ عددهم 6276 معلماً ومعلمة والذين هم على رأس عملهم حتى نهاية الفصل الأول الدراسي من سنة 2006، وذلك حسب الإحصائيات الموجودة في مكتبي التربية والتعليم في محافظة الخليل للعام الدراسي 2005-2006. والجداول الثلاثة اللاحقة توضح عدد المعلمين والمعلمات في المديريتين موزعين حسب المديرية والجنس وسنوات الخبرة.

جدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس.

المديرية / الجنس	مديرية تربية الخليل	مديرية تربية جنوب الخليل	المجموع
ذكور	1769	1251	3020
اناث	2014	1242	3256
المجموع	3783	2493	6276

جدول 2.3: توزيع مدارس مجتمع الدراسة حسب المديرية

المديرية / الشعب	مديرية تربية الخليل	مديرية تربية جنوب الخليل	المجموع
ذكور	97	52	149
إناث	93	52	145
مختلطة	17	54	71
المجموع	207	158	365

جدول 3.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة في محافظة الخليل حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة في التدريس.

سنوات الخبرة / المؤهل العلمي	قليلة (أقل من 5)	متوسطة (6-10)	كبيرة (أكثرمن 10)	المجموع
دبلوم	356	589	948	1917
بكالوريوس	1918	1412	898	4228
أعلى من بكالوريوس	39	68	24	131

4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (345) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (6276) معلماً ومعلمة أي بنسبة 5.5 % من المجتمع ، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العنقودية العشوائية، حيث بلغ عدد المدارس المختارة 69 مدرسة أي بنسبة (18.9%) من العدد الكلي للمدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددها (365) مدرسة، وكان عدد مدارس الإناث (31) مدرسة من أصل (145) مدرسة، أي بنسبة (21.3%)، وعدد مدارس الذكور (38) مدرسة من أصل (149) مدرسة، أي بنسبة (25.5%) وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة(380) استبانة، وكان عدد الاستبيانات المعادة (345) استبانة أي بنسبة (90.7 %) من عينة الدراسة.

جدول 5.3 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية.

المديرية	العدد	النسبة المئوية
مديرية الخليل	190معلم ومعلمة	%55
مديرية جنوب الخليل	155 معلم ومعلمة	%45
المجموع	345 معلم ومعلمة	%100

جدول 6.3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المديرية والخبرة في التدريس والمؤهل العلمي.

	مديرية الخليل			مديرية جنوب الخليل			المجموع
الخبرة / المؤهل العلمي	قليلة	متوسطة	كبيرة	قليلة	متوسطة	كبيرة	
دبلوم	17	19	35	11	13	30	125
بكالوريوس	57	42	16	48	34	16	213
أعلى من بكالوريوس	3	1	—	2	1	—	7
المجموع	77	62	51	61	48	46	345

5.3 أدوات الدراسة:

من اجل تحقيق أغراض هذه الدراسة، وبعد إطلاع الباحث على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، استخدم الباحث أداتي الدراسة التاليتين:

1.5.3. الأداة الأولى:

وهي استبانة قياس الروح المعنوية للمعلمين وقد استخدم الباحث استبانة (الشلالفة، 2005) المكونة من أربعة محاور أساسية و 51 فقرة موزعة كما يلي.

المحور الأول: يدور حول المؤشرات السلوكية الدالة على اتجاه الفرد نحو العمل نفسه ويتكون من 25 فقرة.

المحور الثاني: يدور حول المؤشرات السلوكية الدالة على اتجاه الفرد نحو بيئة العمل ويتكون من 10 فقرات.

المحور الثالث: يدور حول المؤشرات السلوكية الدالة على اتجاه الفرد نحو المدير ويتكون من 8 فقرات.

المحور الرابع: يدور حول المؤشرات السلوكية الدالة على اتجاه الفرد نحو زملاء العمل ويتكون من 8 فقرات.

2.5.3. الأداة الثانية:

وهي استبانة قياس مدى ممارسة مديري المدارس لنظريتي (X.Y).
وتحتوي على ثلاثين فقرة، وهي مقسمة إلى قسمين متساويين
الأول: ويتكون من(15) فقرة وضعها دوجلاس ماكريجور.
الثاني: ويتكون أيضا من(15) فقرة قام الباحث بإعدادها لتناسب الواقع الفلسطيني.
وتتم الإجابة على الاستبانة وفـق السلم التـالي:
(دائمـاً=5)، (غالبـاً=4)، (أحيانًا=3)، (نادراً=2)، (أبداً=1).

وقد استعان الباحث بمقياس العالم الذي وضع النظرية(دوجلاس ماكريجور) لإعداد المقياس الـذي على أساسه تم اعتبار مدير المدرسة يمارس نظرية X أم نظرية Y.

0 - 30..... مدير المدرسة يمارس نظريةX بشكل قوي.
31- 90..... مدير المدرسة يمارس نظريةX بشكل عادي.
91- 120..... مدير المدرسة يمارس نظريةY بشكل عادي.
121 - 150..... مدير المدرسة يمارس نظريةY بشكل قوي.

6.3 صدق الاستبانة:

بالنسبة للأداة الأولى وهي التي تهدف إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظة الخليل، فقد تم اعتماد هذه الأداة المستخدمة من قبل الباحث (الشلالفة، 2005).

وللتأكد من صدق الأداة الثانية وهي المتعلقة بمدى ممارسة مدراء المدارس لنظريتـي (X,Y) مـن وجهة نظر المعلمين، اختار الباحث 10 محكمين لعرض محتواها عليهم بصيغتها الأولية والمكونـة من (36) فقرة ، وهم من ذوي الخبرة والاختصاص، من أسـاتذة الجامعـات المحليـة ، وأسـاتذة المدارس لإبداء رأيهم ووجهة نظرهم في فقرات الإستبانة من حيث انتمائها للمجال وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه، ورأيهم في الإستبانة ككل وقام الباحـث بتجميع وجهات نظر المحكمين ودراستها وقد تم استبعاد عدد من الفقرات وتعديل صياغة عدد آخر، وبناء على ذلك فقد أصبحت استبانة مدى ممارسة مدراء المدارس في صورتها النهائية (30) فقـرة من أصل (36) فقرة .

7.3 ثبات الإستبانة:

تم حساب الثبات لأداتي الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، حيث بلغ معامل ثبات استبانة الروح المعنوية(0 ,91) حسب ألفا و (0 ,85) حسب التجزئة النصفية، أما فيما يتعلق بممارسة المديرين لنظرية x.y. فقد بلغت قيم الثبات لهذا المقياس حسب ألفا(0.96) و(0.93)حسب التجزئة النصفية .و تعتبر معاملات الثبات هذه عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

وجاءت النتائج حسب الجدول التالي:

جدول 7.3: مصفوفات معاملات الثبات لمقياسي المؤشرات الدالة على الروح المعنوية وممارسة المديرين لنظرية x.y.

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا	قيمة التجزئة النصفية
.1	اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	25	0.84	0.83
.2	اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	10	0.77	0.77
.3	اتجاه الفرد نحو مدير المدرسة	8	0.89	0.82
.4	اتجاه الفرد نحو الزملاء	8	0.79	0.77
.5	الروح المعنوية بشكل عام.	51	0.91	0.85
.6	ممارسة المديرين لنظرية x.y.	30	0.96	0.93

8.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة التالية:

1.8.3. المتغيرات المستقلة:

- الجنس .
- ديرية التعليم/ الخليل ،جنوب الخليل.
- المؤهل العلمي / وله ثلاث مستويات.

- أقل من بكالوريوس / بكالوريوس / أعلى من بكالوريوس.
- الخبرة في التعليم / خبرة قصيرة (1-5 سنوات) خبرة متوسطة (من 6-10 سنوات) خبرة طويلة أكثر من 10سنوات.

2.8.3. المتغيرات التابعة:

- مدى ممارسة مدراء المدارس لنظريتي X,Y: ويقصد بها الممارسة التي يحددها المستجيب (المعلم) لمدير المدرسة التي يعمل بها.

- درجة تأثير اتجاه مدير المدرسة على الروح المعنوية للمعلم أو المعلمة: ويقصد بها الدرجة التي يحددها المعلم أو المعلمة على مقياس (علاقة اتجاه المدير أو المديرة نحو نظريتي x.y على الروح المعنوية للمعلم أو المعلمة) في الإستبانة.

9.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد إعداد أداتي الدراسة في صورتهما النهائية والتأكد من صدقها وثباتها تمت إجراءات الدراسة على النحو التالي:

1. مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. إعداد أداتي الدراسة.
3. حصر الباحث مجتمع الدراسة بمساعدة قسم الإحصاء والتخطيط في مديريتي التربية والتعليم في محافظة الخليل والمكون من المعلمين والمعلمات البالغ عددهم (6276) معلما ومعلمة.
4. حصر الباحث عينة الدراسة وذلك باختيار عينة طبقية عشوائية من بين المدارس التابعة للمديريتين وقد بلغ عدد هذه المدارس(69) مدرسه، (39) مدرسة تابعة لمكتب التربية والتعليم في شمال الخليل و(30) مدرسة تابعة لمكتب التربية والتعليم جنوب الخليل، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (345) مدرس ومدرسة.
5. استكمال الإجراءات الرسمية المتعلقة بالسماح بتطبيق أداتي الدراسة في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، والحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس قسم الدراسات العليا في الجامعة والموجه إلى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
6. الحصول على كتابي موافقة من مديريتي التربية والتعليم يتضمن السماح للباحث بإجراء الدراسة.

7. توزيع الاستبيانات على المعلمين والمعلمات وقد بلغ عددها عند توزيعها (215) استبانة للمعلمين و(165) استبانة للمعلمات في المديريتين. وقد بلغ عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها (345) استبانة.
8. قام الباحث بتوزيع الاستبيانات على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس التابعة لتربية الجنوب، كونه يعمل في نفس المديرية، وقد جمع الباحث الاستبيانات الموزعة عليهم.
9. حصل الباحث على كتب تكليف من نائب مدير تربية الخليل لكل مدرسة ممن شملتهم العينة بتعبئة الاستبانة.
10. جمع البيانات وتبويبها وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية لاستخراج النتائج.

10.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم ذلك بإعطاء هذه البيانات أرقاما معينة وذلك لتحويلها إلى استجابات رقمية حيث أعطيت الإجابة دائما (5) درجات، وغالبا (4) درجات، وأحيانا (3) درجات، ونادرا درجتان، وأبدا درجة واحدة، وذلك في فقرات الدراسة الموجبة، وقد تم عكس هذه الدرجات في الفقرات السالبة وأما بالنسبة للاستبانة الثانية فقد أعطيت الإجابة دائما (5) درجات، وغالبا (4) درجات، وأحيانا (3) درجات، ونادرا درجتان، وأبدا درجة واحدة وذلك في فقرات الدراسة الموجبة، وقد تم عكس هذه الدرجات في الفقرات السالبة.

المقياس الوزني للروح المعنوية:

أقل من2.5 ..... روح معنوية منخفضة جداً.
من 2.6- 3..... روح معنوية منخفضة.
من 3.1-4..... روح معنوية متوسطة.
من 4.1-4.5..... روح معنوية عالية.
من 4.6- 5..... روح معنوية عالية جداً.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد, النسب المئوية, المتوسطات الحسابية. ونتائج اختبار (T -test)، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، ونتائج

اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية ،ونتائج اختبار بيرسون Pearson Correlation ومعادلتي الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية، وذلك باستخدام الحاسـوب وباسـتخدام برنـامج الـرزم الإحصائية Statistical Package for Social Science(spss) .

الفصل الرابع

تحليل النتائج

يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة مدراء مدارس محافظة الخليل لنظريتي (x.y) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمين.

جدول 1.4: **خصائص العينة الديمغرافية.**

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	201	%58.3
	أنثى	144	%41.7
مديرية التعليم	الخليل	190	%55
	جنوب الخليل	219	%45
المؤهلات العلمية	أقل من بكالوريوس	125	%36.2
	بكالوريوس	213	%61.7
	أعلى من بكالوريوس	7	%2.1
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	138	%40
	من 5-10 سنوات	110	%31.9
	10 سنوات فما فوق	97	%28.1

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم(1.4) أن 58.3% من أفراد العينة هم من الـذكور، فـي حين شكلت الإناث ما نسبته 41.7% من إجمالي العينة، أما فيما يتعلق بمديرية التعليم فقـد شـكل معلمي الخليل 55%، مقابل 45% لمعلمي جنوب الخليل، أما فيما يخص المؤهلات العلمية فقد كان 36,2 % من أفراد العينة من حملة الدبلوم، وكان 61,7% من حملة البكالوريوس ، وأعلـى مـن بكالوريوس 2,1%.

أخيرا فيما يتعلق بسنوات الخبرة فقد أكد 40% أن سـنوات خبـرتهم دون 5 سـنوات، و31,9% سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات، و28,1% سنوات خبرتهم فوق 10 سنوات.

جدول 2.4: **مصفوفات معاملات الثبات لمقياسي المؤشرات الدالة على الروح المعنوية وممارسة المديرين لنظرية x.y.**

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا	قيمة التجزئة النصفية
-1	اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	25	0.84	0.83
-2	اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	10	0.77	0.77
-3	اتجاه الفرد نحو مدير المدرسة	8	0.89	0.82
-4	اتجاه الفرد نحو الزملاء	8	0.79	0.77
-5	الروح المعنوية بشكل عام	51	0.91	0.85
-6	ممارسة المديرين لنظرية x.y.	30	0.96	0.93

يتضح لنا من الجدول رقم (2.4) أن معاملات الثبات الخاص بالمؤشرات الدالـة علـى الـروح المعنوية تراوحت ما بين 0.77 و 0.89 حيث حصل المجال المتعلق باتجـاه الفـرد نحـو مـدير المدرسة على أعلى معامل ثبات، في حين حصل المجال المتعلق باتجاه الفرد نحو بيئة العمل علـى

أدنى معامل ثبات، ولقد بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة الكلية 0.91 حسب ألفا و0.85 حسب التجزئة النصفية. أما فيما يتعلق بممارسة المديرين لنظريتي x.y. فقد بلغت قيم الثبات لهذا المقياس 0.93 حسب التجزئة النصفية و0.96 حسب ألفا.

وتعتبر معاملات الثبات هذه عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

1.4 أسئلة الدراسة:

1.1.4. السؤال الأول:

ما المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة الخليل؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما هو واضح من الجدولين التاليين.

جدول 3.4 : **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين كما توضحه مجالات الدراسة:-**

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اتجاه الفرد نحو الزملاء	4.09	0.58
اتجاه الفرد نحو المدير	3.69	0.88.
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	3.44	0.53
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	3.43	0.66.
الدرجة الكلية	3.58	0.48

تشير البيانات في الجدول رقم(3.4) أن الروح المعنوية كانت بشكل عام متوسطة حيث بلغ متوسط استجابات المعلمين نحو ذلك 3.58 وكان أبرز جوانب الروح المعنوية لدى المعلمين هو اتجاه الفرد نحو الزملاء، بمتوسط حسابي 4.09، تلاها في المقام الثاني اتجاه الفرد نحـو المـدير بمتوسـط

حسابي 3.69، تلاها في المقام الثالث اتجاه الفرد نحو العمل نفسه بمتوسط حسابي 3.44، وأخيـرا اتجاه الفرد نحو بيئة العمل بمتوسط حسابي 3.43.

جدول4.4: **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات السلوكية الدالة على الـروح المعنوية لدى المعلمين كما توضحه فقرات الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا.**

الرقم	الروح المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.1	أواظب على عملي دون تغيب.	4.57	0.65
.2	أحافظ على ممتلكات المدرسة أثناء قيامي بالعمل.	4.51	0.68
.3	أشعر أن مكانتي بين زملائي المعلمين محترمة.	4.36	0.70
.4	أحرص على إنجاز عملي بدقة.	4.34	0.73
.5	أحرص على تماسك العلاقات مـع زملائـي فـي المدرسة.	4.31	0.89
.6	أرى أن علاقاتي مع زملائي في العمل تتسم بروح الإخوة والتعاون.	4.30	0.83
.7	أحرص على تطوير علاقاتي الشخصية مع زملائي في العمل.	4.26	0.84
.8	أقوم بعملي بحماسة.	4.25	0.63
.9	أدعم وبموضوعية اقتراحات زملائي الايجابية نحو التغير التنظيمي.	4.10	0.90
.10	أشعر أنني مهم في نظر زملائي المعلمين.	4.03	0.84
.11	أشعر باحترام زملائي للاقتراحـات التـي أبـديها بخصوص العمل.	4.00	0.82
.12	أحس أنني منتم إلى مدرستي.	3.97	1.07
.13	أشعر بأهمية الأهداف العامة للمدرسة.	3.97	1.06
.14	أشعر أن قنوات الاتصال بيني وبين مديري ميسرة.	3.96	1.06
.15	أشعر بالطمأنينة أثناء حديثي مع مديري.	3.96	1.10
.16	أشعر بالاستقرار النفسي عند قيامي بعملي.	3.94	1.05

.17	أهتم بالمستجدات في بيئة العمل.	3.91	1.01
.18	أجبر نفسي على الذهاب إلى غرفة الصف.	3.90	1.14
.19	أرى أن المدرسة التي أعمل فيها فاعلة.	3.85	1.04
.20	أقوم بالأعمال الموكلة إليّ بصدر رحب.	3.85	0.99
.21	أشعر أن الجو السائد في مدرستي مبني على العلاقات الإنسانية.	3.80	1.10
.22	أشعر بتفهم مديري إذا ما ارتكبت أية مخالفة بغير قصد في عملي.	3.78	1.14
.23	أشعر أنني أحقق ذاتي في المدرسة.	3.76	1.23
.24	أشعر أن الوقت يمر بسرعة عندما أقوم بعملي.	3.76	1.13
.25	أشعر أن جهدي بالعمل يحظى بتقدير مديري.	3.76	1.22
.26	أشتاق إلى عملي، عندما أغيب عنه.	3.69	1.07
.27	ألحظ حرص مدير المدرسة على التحفيز المعنوي للمعلمين.	3.68	1.11
.28	أشعر بازدياد تعلقي بمهنة التدريس.	3.68	0.99
.29	أشعر بالسعادة لان التدريس مهنتي.	3.65	1.14
.30	أشعر أن عطائي في العمل ينخفض باستمرار.	3.64	1.24
.31	أشعر أن مديري يشاركني في صنع سياسات العمل المتبعة في المدرسة.	3.62	1.15
.32	أشعر أن مديري شخص متحيز وغير موضوعي.	3.60	1.32
.33	لا أفكر الاستمرار بعملي الحالي.	3.60	1.11
.34	لا أنصح أحد باختيار التدريس مهنة له.	3.52	1.32
.35	أشعر أن مدير المدرسة يميل إلى إشراكي في اتخاذ القرارات.	3.52	1.17
.36	أرى أن الأداء الفعلي لمدرستي لا يتفق مع أهدافها العامة.	3.47	1.18
.37	أتبادل الزيارات العائلية مع زملائي في المدرسة.	3.47	1.22
.38	أرى أن مهنة المستقبل هي التدريس.	3.42	1.22
.39	أشعر بالراحة النفسية كلما دخلت المدرسة.	3.38	1.03

.40	أتمنى أن أكون مدرساً لو لم أكن كذلك.	3.37	1.32
.41	أحب التحدث عن عملي مع الآخرين من غير مهنتي.	3.32	1.03
.42	أشعر أن مهنتي تتيح لي الفرصة للتغير والتجديد.		1.25
.43	أشعر بالملل عندما أحضّر حصصي.	3.17	1.21
.44	أشعر أنني غير قادر على أداء عملي، لكثرته.	2.82	1.05
.45	لا أشعر بوجود تعزيز على العمل الذي أقوم به على الوجه الحسن.	2.82	1.36
.46	أشعر أن السياسات المتبعة في مدرستي لا تلبي حاجاتي.	2.63	1.10
.47	أشعر أن عدد الحصص التي أدرسها مناسب.	2.60	1.33
.48	أشعر أن الخدمات والتسهيلات في مدرستي غير كافية.	2.54	1.03
.49	انتظر يوم العطلة بفارغ الصبر.	2.45	1.07
.50	أشعر أنني راضٍ عن راتبي.	2.39	1.41
.51	أرى أن العمل بالتدريس أمر شاق.	2.08	0.97
	الدرجة الكلية	3.58	0.48

عند ملاحظة استجابات المعلمين حول مؤشرات الروح المعنوية لديهم، فقد كانت أبرز هذه المؤشرات المواظبة على العمل دون تغيب بمتوسط حسابي 4.57، تلاها في المقام الثاني المحافظة على ممتلكات العمل أثناء القيام بالعمل بمتوسط حسابي 4.51، تلاها في المقام الثالث الشعور بمكانة مميزة مع المعلمين بمتوسط حسابي 4.36، تلاها في المقام الرابع الحرص على إنجاز العمل بدقة بمتوسط حسابي 4.34، أخيرا في المقام الخامس الحرص على تماسك العلاقات مع الزملاء بمتوسط حسابي 4.31.

في حين كانت أقل المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين، رؤية العمل بالتدريس بأنه شاق بمتوسط حسابي 2.08، تلاها في المقام الثاني الرضا عن الراتب بمتوسط حسابي، تلاها في المقام الثالث النظر إلى يوم العطلة بفارغ الصبر، بمتوسط حسابي 2.45،

والشعور بأن الخدمات في المدرسة غير كافية بمتوسط حسابي 2.54، أخيرا في المقـام الخـامس الشعور بأن عدد الحصص التي يدرسها المعلم مناسبة، بمتوسط حسابي 2.60.

2.1.4. السؤال الثاني:

ما مدى ممارسة مديرو المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظريتي (X.Y) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما هو واضح من الجدولين رقم (5.4 –6.4).

جدول 5.4 : **الأعداد والنسب المئوية لدرجة ممارسة مدراء مدارس محافظة الخليل لنظريتي X.Y.**

النمط	العدد	النسبة المئوية
ممارسة(X) بشكل عادي	54	%15.6
ممارسة (Y) بشكل عادي	171	%49.6
ممارسة (Y) بشكل قوي	120	%34.8
المجموع	345	%100.

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (5.4) أن 15.7% من المدراء يمارسـون نظريـة (X) بشكل عادي، 49.6% منهم يمارسون نظرية (Y) بشكل عادي، و34.8% منهم يمارسون نظريـة (Y) بشكل قوي.

جدول 6.4: **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسات مديري المدارس من وجهـة نظر المعلمين أنفسهم.**

الرقم	ممارسة المدير على معلميهم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
.1	يلتزم مدير المدرسة بأوقات الدوام الرسمية.	4.32	1.00
.2	للمدير القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين	4.01	1.09
.3	يتعرف مدير المدرسة على إمكانيات البيئة المحلية واحتياجاتها.	3.99	1.08
.4	يراعي مدير المدرسة مشاعر المعلمين.	3.98	1.13
.5	يقسم مدير المدرسة المهام ويوزع الأدوار على العاملين كل حسب كفاءته.	3.97	0.97
.6	يطلع المدير معلميه على الأهداف التي تنشدها المدرسة.	3.96	1.01
.7	يقدر مدير المدرسة إنتاجية العاملين المميزين.	3.95	1.05
.8	يطلب مني مديري بأدب أن أقوم بالأعمال – يبرر لي ويفسر لماذا علي أن أقوم بالأعمال.	3.94	1.02
.9	يتميز مدير المدرسة بالصبر والأناة.	3.94	1.13
.10	لدي الفرصة لمتابعة مديري ومناقشته في تطوير العمل.	3.89	1.14
.11	ليس هناك حواجز بيني وبين مديري.	3.87	1.18
.12	يتابع مدير المدرسة قضايا الموظفين الإدارية لدى الجهات المختصة.	3.86	1.06
.13	يساعدني مديري على الحصول على ما احتاجه من تدريب.	3.81	1.01
.14	يتفهم مديري اهتماماتي ومصادر قلقي.	3.76	1.14
.15	يخبرني مديري كيف تنجز المدرسة أعمالها على أساس قانوني (نظامي).	3.74	1.08
.16	يطلع مدير المدرسة الطلاب وأولياء أمورهم على أهداف المدرسة.	3.74	1.10
.17	أحظى بالثقة والمدح من مديري إذا ما قمت بعمل	3.71	1.12

	إضافي مفيد.		
.18	يترك لي أن أقوم بالأعمال دون تدخل المدير، ولكنه موجود عندما أحتاجه.	3.69	1.18
.19	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات إلى بعض المعلمين.	3.67	1.00
.20	أعطى الفرصة لحل المشاكل المرتبطة بعملي.	3.63	1.10
.21	يشرك مدير المدرسة جميع المعلمين في المدرسة في عملية التخطيط والتنفيذ.	3.63	1.22
.22	يشترك المعلمون مع مدير المدرسة في تقويم مدى تحقق الأهداف.	3.59	1.10
.23	أنا محفز لتعلم المهارات الخارجة عن نطاق مسؤولياتي المباشرة.	3.59	1.06
.24	ينظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة طلاب ومعلمين.	3.57	1.25
.25	يمنحني مديري مزيدا الصلاحيات عندما أحتاجها.	3.54	1.18
.26	مديري يحفزني باستمرار لذا فاني أعمل بجد ونشاط.	3.41	1.23
.27	لا يستخدم مدير المدرسة العقاب البدني مع الطلاب.	3.36	1.33
.28	الأشخاص الذين ينتقلون من المدرسة عادة ما يستمع المدير لآرائهم.	3.20	1.24
.29	يطلعني مديري على ما يحدث في المدرسة.	3.19	1.24
.30	يتغاضى مدير المدرسة عن أخطاء الموظفين.	2.89	1.24
	الدرجة الكلية	110.05	22.29

عند ملاحظات إجابات المعلمين حول ممارسات مديري المعلمين لنظرية X.Y فقد كانت هذه الممارسة (Y) بشكل عادي ولقد كانت أبرز ممارسات المديرين هي:

التزام مدير المدرسة بأوقات الدوام المدرسية بمتوسط حسابي 4.32، تلاها في المرتبة الثانية قدرة المدير على الاتصال والتواصل مع الآخرين بمتوسط حسابي 4.01، تلاها في المقام الثالث تعرف مدير المدرسة على إمكانيات البيئة المحلية واحتياجاتها بمتوسط حسابي 3.99، تلاها في المقام

الرابع مراعاة المدير مشاعر المعلمين بمتوسط حسابي 3.98، أخيرا تلاها في المقام الخامس تقسيم المدير المهام وأعباء العمل، حسب الكفاءة بمتوسط حسابي 3.97.

وكانت أقل ممارسات لمديري المدارس هي:
لا يستخدم مدير المدرسة العقاب البدني مع الطلاب، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.36 .
ثم الأشخاص الذين ينتقلون من المدرسة عادة ما يستمع المدير لآرائهم، وكان المتوسـط الحـسابي 3.20.
يطلعني مديري على ما يحدث في المدرسة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.19.
وأخيرا يتغاضى مدير المدرسة عن أخطاء الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.89.

2.4 فرضيات الدراسة:

1.2.4. عرض نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم تعزى إلى (المنطقة التعليميـة، الجنس، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة)، ومدى ممارسة مديري المدارس لنظريتي (X.Y).

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة، ونتـائج اختبار T، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، ونتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائيـة البعديـة، وذلك كما هو واضح من الجداول من (7.4)- (16.4).

جدول 7.4: **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم حسب مديرية التعليم.**

المجالات	المنطقة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة الإحصائية
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	الخليل	126	88.07	14.68	125	2.174	*0.030
	جنوب الخليل	219	84.86	12.27	218		
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	الخليل	126	34.12	8.25	125	3.04	0.76
	جنوب الخليل	219	34.37	5.52	218		
اتجاه الفرد نحو المدير	الخليل	126	31.62	6.37	125	4.237	**0.000
	جنوب الخليل	219	28.37	7.12	218		
اتجاه الفرد نحو زملاء العمل	الخليل	126	33.29	4.42	125	1.726	0.085
	جنوب الخليل	219	32.40	4.71	218		
الدرجة الكلية	الخليل	126	187.10	25.16	125	2.569	**0.000
	جنوب الخليل	219	180.00	23.86	218		

*-ذات دلالة عند مستوى 0.05

**-ذات دلالة عند مستوى 0.01

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7.4) أنه توجد فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات الدالة على الروح المعنوية حسب المنطقة التعليمية، في مجالات الدراسة المتعلقة باتجاه الفرد نحو العمل نفسه، واتجاه الفرد نحو المدير، وعلى الدرجة الكلية، ولقد كانت هذه الفروق لصالح معلمي شمال الخليل الذين كانت الروح المعنوية لديهم أعلى من معلمي جنوب الخليل، حيث بلغ متوسط استجاباتهم نحو ذلك 187.10 مقابل 180.00، وفيما يخص

بالمجال الأول فقد بلغ متوسط استجابات معلمي الشمال 88.07 مقابل 84.86 لدى معلمي الجنوب، أخيرا فيما يتعلق بالاتجاه نحو المدير فقد بلغت هذه الدرجة لدى معلمـي الـشمال 31.62 مقابـل 28.37 لدى معلمي الجنوب.

من جانب آخر أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة في مجالي الدراسة المتعلقين بالاتجـاه نحو بيئة العمل والعلاقة مع زملاء العمل، حيث كانت الدلالة الإحصائية >0.05 وهي غيـر دالـة إحصائيا، حيث بلغ متوسط استجابات معلمي الشمال نحو بيئة العمل 34.12 مقابـل34.37 لـدى معلمي مديرية الشمال، أما فيما يتعلق بالعلاقة مع الزملاء فقد بلغت هذه الدرجة لدى معلمي الشمال 33.29 مقابل 32.40 لدى معلمي جنوب الخليل.

جدول 8.4: **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم حسب جنس المعلم.**

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	ذكر	201	84.94	12.69	200	-1.816	0.070
	أنثى	144	87.56	13.94	143		
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	ذكر	201	33.78	7.31	200	-1.665	0.097
	أنثى	144	34.98	5.52	143		
اتجاه الفرد نحو المدير	ذكر	201	29.85	6.59	200	0.919	0.359
	أنثى	144	29.15	7.60	143		
اتجاه الفرد نحو زملاء العمل	ذكر	201	32.67	4.37	200	-.238	0.812
	أنثى	144	32.79	4.95	143		
الدرجة الكلية	ذكر	201	181.24	24.01	200	-1.200	0.231
	أنثى	144	184.48	25.24	143		

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بـين متوسـط استجابات المعلمين حول المؤشرات الدالة على الروح المعنوية حسب المنطقة التعليمية، في جميـع مجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية.

جدول 9.4: **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم حسب المؤهلات العلمية.**

المجالات	المؤهلات العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	أقل من بكالوريوس	120	87.10	13.47
	بكالوريوس	210	85.46	12.86
	دراسات عليا	15	85.60	17.28
	المجموع	345	86.03	13.27
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	أقل من بكالوريوس	120	35.33	6.94
	بكالوريوس	210	33.63	6.41
	أعلى من بكالوريوس	15	35.00	6.55
	المجموع	345	34.28	6.64
اتجاه الفرد نحو المدير	أقل من بكالوريوس	120	30.43	6.56
	بكالوريوس	210	28.97	7.33
	أعلى من بكالوريوس	15	30.80	5.57
	المجموع	345	29.56	7.02
اتجاه الفرد نحو زملاء العمل	أقل من بكالوريوس	120	32.78	4.63
	بكالوريوس	210	32.70	4.58
	دراسات عليا	15	32.60	5.38
	المجموع	345	32.72	4.62

الدرجة الكلية	أقل من البكالوريوس	120	185.63	25.11
	بكالوريوس	210	180.76	23.97
	دراسات عليا	15	184.00	27.22
	المجموع	345	182.59	24.55

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (9.4) أن استجابات المعلمين حول المؤشـرات الـسلوكية الدالة على الروح المعنوية كانت الأعلى لدى حملة الدبلوم بمتوسط حسابي 185.63، تلاهـا فـي المقام الثاني حملة أعلى من بكالوريوس بمتوسط حسابي 184.00 ،وأخيـرا حملـة البكـالوريوس بمتوسط حسابي 180.76 هذه بشكل عام.

أما فيما يختص باتجاه الفرد نحو العمل فقد كانت هذه الدرجة أعلى شيء لدى حملة الدبلوم بمتوسط حسابي 87.10، تلاها في المقام الثاني حملة أعلى من بكالوريوس بمتوسط حسابي 85.60، وأخيرا حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي 85.46.

أما الاتجاه نحو بيئة العمل فقد كانت هذه الدرجة أعلى شيء لدى حملة الـدبلوم أيـضا بمتوسـط حسابي 35.33، تلاها في المقام الثاني حملة أعلى من بكالوريوس بمتوسط حسابي 35.00، وأخيرا حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي 33.63.

أما الاتجاه نحو المدير فقد كانت هذه الدرجة أعلى شيء لدى حملة أعلى من بكالوريوس بمتوسـط حسابي 30.80، تلاها في المقام الثاني حملة الدبلوم بمتوسـط حـسابي 30.43، وأخيـرا حملـة البكالوريوس بمتوسط حسابي 28.97.

أخيرا فيما يتعلق بالاتجاه نحو الزملاء فقد كانت هذه الدرجة أعلى شيء لدى حملة الدبلوم بمتوسط حسابي 32.78، تلاها في المقام الثاني حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي 32.70، وأخيرا حملة ا أعلى من بكالوريوس بمتوسط حسابي 32.60. ولمعرفة فيما إذا كانت هنـاك فروقـا ذات دلالـة إحصائية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (10.4)

جدول 10.4: **نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم حسب المؤهلات العلمية.**

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	بين المجموعات	209.068	2	104.534	0.592	0.554
	داخل المجموعات	60348.514	342	176.458		
	المجموع	60557.583	344			
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	بين المجموعات	227.933	2	113.967	2.611	0.075
	داخل المجموعات	14925.354	342	43.641		
	المجموع	15153.287	344			
اتجاه الفرد نحو المدير	بين المجموعات	185.594	2	92.797	1.890	0.153
	داخل المجموعات	16789.554	342	49.092		
	المجموع	16975.148	344			
اتجاه الفرد نحو زملاء العمل	بين المجموعات	.662	2	.331	0.015	0.985
	داخل المجموعات	7334.625	342	21.446		
	المجموع	7335.287	344			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1840.635	2	920.317	1.532	0.218
	داخل المجموعات	205464.739	342	600.774		
	المجموع	207305.374	344			

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (10.4) أنه لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية المتعلقة بالروح المعنوية لديهم في مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة إحصائية >0.05 وهي غير دالة إحصائيا.

جدول 11.4: **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفـروق بـين متوسـط اسـتجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم حسب متغير سنوات الخبرة.**

المجالات	سنوات الخبرة في التعليم	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	أقل من 5 سنوات	90	93.10	11.69
	من 5-10 سنوات	111	80.92	12.97
	10 سنوات فأكثر	144	85.56	12.53
	المجموع	345	86.03	13.27
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	أقل من 5 سنوات	90	35.57	5.95
	من 5-10 سنوات	111	31.92	7.42
	10 سنوات فأكثر	144	35.29	5.93
	المجموع	345	34.28	6.64
اتجاه الفرد نحو المدير	أقل من 5 سنوات	90	30.33	7.72
	من 5-10 سنوات	111	28.24	6.97
	10 سنوات فأكثر	144	30.08	6.50
	المجموع	345	29.56	7.02
اتجاه الفرد نحو زملاء العمل	أقل من 5 سنوات	90	33.00	3.92
	من 5-10 سنوات	111	31.38	4.81
	10 سنوات فأكثر	144	33.58	4.67
	المجموع	345	32.72	4.62
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	90	192.00	22.93
	من 5-10 سنوات	111	172.46	23.62
	10 سنوات فأكثر	144	184.52	23.54
	المجموع	345	182.59	24.55

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11.4) أن استجابات المعلمين حول المؤشرات الـسلوكية الدالة على الروح المعنوية كانت الأعلى لدى المعلمين الذين سنوات خبرتهم أقل مـن 5 سـنوات بمتوسط حسابي 192.00، تلاها في المقام الثاني المعلمين الذين سنوات خبـرتهم أكثـر مـن 10

سنوات بمتوسط حسابي 184.52، ومن ثم المعلمين الذين سنوات خبـرتهم تتـراوح مـن 5-10 سنوات بمتوسط حسابي 172.46.

أما مجال اتجاه الفرد نحو العمل فقد كانت هذه الاستجابات الأعلى لدى المعلمـين الـذين سـنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي 93.10، تلاها في المقام الثاني المعلمين الذين سـنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي 85.56، ومن ثم المعلمين الـذين سـنوات خبـرتهم تتراوح من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي 80.92.

أما مجال اتجاه الفرد نحو بيئة العمل فقد كانت هذه الاستجابات الأعلى لدى المعلمين الذين سـنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات أيضا بمتوسط حسابي 35.57، تلاها في المقام الثاني المعلمـين الـذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي 35.29، ومن ثم المعلمـون الـذين سـنوات خبرتهم تتراوح من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي 35.29.

أما مجال اتجاه الفرد نحو المدير فقد كانت هذه الاستجابات أعلى شيء لدى المعلمين الذين سـنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي 30.33، تلاها في المقام الثاني المعلمين الذين سـنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي 30.08، ومن ثم المعلمين الـذين سـنوات خبـرتهم تتراوح من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي 28.24.

أخيراً فيما يتعلق باتجاه الفرد نحو الزملاء فقد كانت أعلى هذه الاستجابات لـدى المعلمـين الـذين سنوات خبرتهم أعلى من 10 سنوات بمتوسط حسابي 33.58، تلاها في المقام الثاني المعلمين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي 33.00، ومن ثم المعلمين الذين سنوات خبرتهم تتراوح من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي 31.38، ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروقا ذات دلالـة إحصائية تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم 12.4.

جدول 12.4: **نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالـة على الروح المعنوية لديهم حسب متغير سنوات الخبرة.**

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	بين المجموعات	7429.775	2	3714.887	23.914	**0.000
	داخل المجموعات	53127.808	342	155.344		
	المجموع	60557.583	344			
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	بين المجموعات	915.167	2	457.583	10.991	**0.000
	داخل المجموعات	14238.120	342	41.632		
	المجموع	15153.287	344			
اتجاه الفرد نحو المدير	بين المجموعات	285.715	2	142.858	2.927	**0.055
	داخل المجموعات	16689.432	342	48.800		
	المجموع	16975.148	344			
اتجاه الفرد نحو زملاء العمل	بين المجموعات	314.179	2	157.089	7.652	**0.010
	داخل المجموعات	7021.108	342	20.530		
	المجموع	7335.287	344			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	19897.869	2	9948.934	18.156	**0.000
	داخل المجموعات	187407.505	342	547.975		
	المجموع	207305.374	344			

**-دالة عند مستوى 0.01

*-دالة عند مستوى 0.05

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(12.4) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اسـتجابات المعلمين حول المؤشرات الدالة على الروحة المعنوية حسب سنوات الخبرة فـي جميـع مجـالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية<0.05 وهي دالة إحـصائيا، ولمعرفـة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار تحليل شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلـك كمـا هـو واضح من الجدول رقم (13.4).

جدول 13.4: **نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفـروق بـين متوسـط اسـتجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم حسب متغير سنوات الخبرة.**

المجالات	المقارنات	المتوسط الحسابي	1-5 سنوات	5-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	1-5 سنوات	93.10	-	*12.1811	*7.5375
	5-10 سنوات	80.92	-	-	*5.436
	10 سنوات فأكثر	85.56	-	-	-
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	1-5 سنوات	35.57	-	*3.6477	-
	5-10 سنوات	31.92	-	-	*3.3727
	10 سنوات فأكثر	35.29	-	-	-
اتجاه الفرد نحو مدير المدرسة	1-5 سنوات	30.33	-	*2.0901	-
	5-10 سنوات	28.24	-	-	-
	10 سنوات فأكثر	30.08	-	-	-
اتجاه الفرد نحو الزملاء	1-5 سنوات	33.00	-	*1.216	-
	5-10 سنوات	31.38	-	-	*2.2050
	10 سنوات فأكثر	33.58	-	-	-
الروح المعنوية بشكل عام	1-5 سنوات	192.00	-	*19.540	-
	5-10 سنوات	172.46	-	-	*12.0614
	10 سنوات فأكثر	184.52	-	-	-

*-دالة عند مستوى 0.05

تشير المقارنات الثنائية البعدية بشكل عام أن الفروق كانت ما بين المعلمين الذين سنوات خبرتهم من 1-5 سنوات و5-10 سنوات ولصالح الفئة الأولى وبفارق 19.5405 وسط حسابي، وأن هنالك

فروقا ما بين المعلمين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات و10 سنوات فأكثر لصالح الفئة الأولى (5-10) سنوات وبفارق 12.0614 وسط حسابي.

جدول 14.4: **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفـروق بـين متوسـط اسـتجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم حسب درجة ممارسة مديري المدارس نظريتي (X.Y).**

المجالات	درجة الممارسة لنظريتي (X.Y).	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	ممارسة (x) بشكل عادي	54	78.72	12.78
	ممارسة (y) بشكل عادي	171	84.26	13.20
	ممارسة (y) بشكل قوي	120	91.85	11.14
	المجموع	345	86.03	13.27
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	ممارسة (x) بشكل عادي	54	29.28	4.84
	ممارسة (y) بشكل عادي	171	33.23	6.73
	ممارسة (y) بشكل قوي	120	38.03	5.01
	المجموع	345	34.28	6.64
اتجاه الفرد نحو المدير	ممارسة (x) بشكل عادي	54	19.67	6.23
	ممارسة (y) بشكل عادي	171	28.96	4.78
	ممارسة (y) بشكل قوي	120	34.85	4.42
	المجموع	345	29.56	7.02
اتجاه الفرد نحو زملاء العمل	ممارسة (x) بشكل عادي	54	30.61	4.35
	ممارسة (y) بشكل عادي	171	31.42	4.39

	ممارسة (y) بشكل قوي	120	35.53	3.65
	المجموع	345	32.72	4.62
الدرجة الكلية	ممارسة (x) بشكل عادي	54	158.28	17.69
	ممارسة (y) بشكل عادي	171	177.88	22.02
	ممارسة (y) بشكل قوي	120	200.25	17.19
	المجموع	345	182.59	24.55

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(14.4) أن المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية كانت أعلى شيء لدى المعلمين الذين يمارس مديروهم نظرية (y) بشكل قوي حيث بلغت متوسط استجاباتهم نحو ذلك 200.25، تلاها في المقام الثاني المعلمين الذين يمارس مديروهم نظرية (y) بشكل عادي بمتوسط حسابي 177.88، وأخيرا المعلمين الذين يمارسون مديريهم معهم نظرية (x) بشكل عادي بمتوسط حسابي 158.28 هذا بالنسبة للدرجة الكلية أما فيما يختص بمجال اتجاه الفرد نحو العمل نفسه فقد كانت الروح المعنوية لدى المعلمين الذين يمارس مديروهم نظرية (y) بشكل قوي حيث بلغت متوسط استجاباتهم نحو ذلك 91.26 ،تلاها في المقام الثاني المعلمين الذين يمارس مديروهم نظرية (y) بشكل عادي بمتوسط حسابي 84.26 ، وأخيرا المعلمين الذين يمارس مديروهم نظرية (x) بشكل عادي بمتوسط حسابي 78.72.

وبالنسبة لمجال اتجاه الفرد نحو بيئة العمل فقد كانت الروح المعنوية لدى المعلمين الذين يمارس مديرهم معهم نظرية (y) بشكل قوي حيث بلغت متوسط استجاباتهم نحو ذلك 38.03، تلاها في المقام الثاني المعلمين الذين يمارس مديريهم معهم نظرية (y) بشكل عادي بمتوسط حسابي 33.23 ،وأخيرا المعلمين الذين يمارس مديريهم معهم نظرية (x) بشكل عادي بمتوسط حسابي 29.28

وكذلك بالنسبة لمجال اتجاه الفرد نحو مدير العمل فقد كانت الروح المعنوية لدى المعلمين أيضا الذين يمارس مديرهم معهم نظرية (y) بشكل قوي حيث بلغت متوسط استجاباتهم نحو ذلك 34.85، تلاها في المقام الثاني المعلمين الذين يمارس مديريهم معهم نظرية (y) بشكل عادي بمتوسط حسابي 28.96 ،وأخيرا المعلمين الذين يمارس مديريهم معهم نظرية (x) بشكل عادي بمتوسط حسابي 19.67.

أخيرا فيما يختص بمجال اتجاه الفرد نحو الزملاء فقد كانت الروح المعنوية لدى المعلمين الذين يمارس مديرهم معهم نظرية (y) بشكل قوي حيث بلغت متوسط استجاباتهم نحو ذلك 35.53، تلاها في المقام الثاني المعلمين الذين يمارس مديريهم معهم نظرية (y) بشكل عادي بمتوسط حسابي 31.42، وأخيرا المعلمين الذين يمارس مديريهم معهم نظرية (x) بشكل عادي بمتوسط حسابي 30.61، ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية تم استخراج نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (15.4).

جدول 15.4: **نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم حسب درجة ممارسة مديري المدارس لنظريتي (X.Y).**

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	بين المجموعات	7482.291	2	3741.146	24.107	0.000**
	داخل المجموعات	53075.291	342	155.191		
	المجموع	60557.583	344			
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	بين المجموعات	3223.423	2	1611.712	46.204	0.000**
	داخل المجموعات	11929.864	342	34.883		
	المجموع	15153.287	344			
اتجاه الفرد نحو المدير	بين المجموعات	8704.058	2	4352.029	179.951	0.000**
	داخل المجموعات	8271.089	342	24.184		
	المجموع	16975.148	344			

اتجاه الفرد نحو زملاء العمل	بين المجموعات	1472.844	2	736.422	42.961	0.000**
	داخل المجموعات	5862.443	342	17.142		
	المجموع	7335.287	344			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	73141.620	2	36570.810	93.224	0.000**
	داخل المجموعات	134163.754	342	392.292		
	المجموع	207305.374	344			

**-ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 بين استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين، تعزى إلى درجة ممارسة مديري المدارس لنظريتي (X.Y)، في جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية، حيث كانت الدلالة الإحصائية <0.05 وهي دالة إحصائيا، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (16.4).

جدول 16.4: **نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفـروق بـين متوسـط اسـتجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم حسب درجة ممارسة مديري المدارس لنظريتي (X.Y).**

المجالات	المقارنات	المتوسط الحسابي	ممارسة (x) بشكل عادي	ممارسة y بشكل عادي	ممارسة (y) بشكل قوي
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه	ممارسة (x) بشكل عادي	78.72	-	*5.5409	*13.1278
	ممارسة (y) بشكل عادي	84.26	-	-	7.5868
	ممارسة (y) بشكل قوي	91.85	-	-	-
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل	ممارسة (x) بشكل عادي	29.28	-	*3.9503	*8.7472
	ممارسة (y) بشكل عادي	33.23	-	-	4.7969
	ممارسة (y) بشكل قوي	38.03	-	-	-
اتجاه الفرد نحو مدير المدرسة	ممارسة (x) بشكل عادي	19.67	-	*9.2982	*15.1833
	ممارسة (y) بشكل عادي	28.96	-	-	5.8851
	ممارسة (y) بشكل قوي	34.85	-	-	-
اتجاه الفرد نحو الزملاء	ممارسة (x) بشكل عادي	30.61	-	-	*4.9139
	ممارسة (y) بشكل عادي	31.42	-	-	*4.1039
	ممارسة (y) بشكل قوي	35.53	-	-	-
الروح المعنوية بشكل عام	ممارسة (x) بشكل عادي	158.28	-	*19.5994	*41.9722
	ممارسة (y) بشكل عادي	177.88	-	-	*22.3728
	ممارسة (y) بشكل قوي	200.25	-	-	-

*-دالة عند مستوى 0.05

تشير نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية أن الفروق كانت ما بين المعلمين الذين يمـارس مديروهم نظرية x بشكل عادي وy بشكل عادي ولصالح الفئة الثانيـة وبفـارق 19.5994 وسـط حسابي، وان هنالك فروقا مابين المعلمين الذين يمارس مديروهم نظرية x والمعلمين الذين يمارس مديروهم نظرية Y بشكل قوي ولصالح الفئة الثانية وبفارق 41.9722، ولقد أظهرت نتائج اختبـار شيفيه أيضا أن هنالك فروقا ما بين المعلمين الذين يمارس مـديروهم نظريـة y بـشكل عـادي،

والمعلمين الذين يمارس مديروهم نظرية Y بشكل قوي ولصالح الفئة الثانيـة وبفـارق 22.3728 وسط حسابي.

2.2.4. عرض نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسـة المـدراء لنظريتي (X.Y) حسب (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة).
وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعياريـة، ونتـائج اختبار تحليل التباين المشترك ، ونتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية، وذلـك كمـا هـو واضح من الجداول من(17.4)-(19.4).

جدول رقم 17.4: **نتائج تحليل التباين المشترك للفروق بين متوسط استجابات المعلمـين حـول درجة ممارسة المديرين لنظرية x.y حسب (المديرية، والجنس، والمؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة).**

مصدر التباين	مجموع المربعات	المتوسط الحسابي	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى المربعات
الثابت	1384879.221	1	1384879.221	2953.452	0.000
المديرية	5598.802	1	5598.802	11.940	**0.001
الجنس	3.054	1	3.054	.007	0.936
المؤهلات العلمية	1412.910	2	706.455	1.507	0.223
سنوات الخبرة	4635.341	2	2317.670	4.943	**0.008
الخطأ	158488.817	338	468.902		
الكلي	4349442.000	345			
الكلي المعدل	170981.061	344			

**-دالة عند مستوى 0.01

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (17.4) أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بـين متوسـط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين لنظرية x.y تعزى إلى المديرية و سنوات الخبرة. حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 وهي دالة إحصائياً، ولقد كانت هذه الفروق لصالح مديريـة شمال الخليل الذين كانت استجاباتهم نحو ذلك 115.31 مقابل 107.03 لمديرية جنوب الخليل،أمـا فيما يختص بسنوات الخبرة فقد أظهرت نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين لنظرية x.y تعزى إلى سنوات الخبرة، أن الفروق كانت مـا بـين المعلمين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 و10 سنوات فما فوق ولصالح الفئـة الثانيـة وبفـارق 8.9648 وسط حسابي. وذلك كما توضحه المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة فـي الجدولين رقم (18.4-19.4).

من جهة أخرى أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين لنظرية x.y تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهلات العلمية .حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهي غير دالة إحصائية . وذلك كما هو واضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول رقم (18.4)

جدول رقم 18.4: **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين لنظرية x.y حسب (المديرية، الجنس، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة) .**

المتغيرات		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المديرية	الخليل	126	115.31	20.01
	جنوب الخليل	219	107.03	23.01
الجنس	ذكر	201	109.93	22.30
	أنثى	144	110.23	22.36
المؤهلات العلمية	أقل من البكالوريوس	120	112.43	19.86
	بكالوريوس	210	108.04	23.49
	أعلى من بكالوريوس	15	119.20	20.55
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	90	109.00	24.52

	من 5-10 سنوات	111	105.51	19.21
	10 سنوات فأكثر	144	114.21	22.44

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (18.4) أن استجابات مديرية الجنوب حول ممارسة المديرين لنظرية x.y كانت أعلى من مديرية الشمال حيث بلغت متوسط استجاباتهم نحو ذلك 115.31 مقابل 107.03 لدى مديرية الشمال. ولقد بلغت استجابات المعلمين نحو ذلك 109.93 مقابل 110.23 لدى المعلمات، أما بالنسبة لمتغير المؤهلات العلمية فقد كانت أعلى شيء لدى المعلمين الذين مؤهلاتهم العلمية دراسات عليا بمتوسط حسابي 119.20، تلاها في المقام الثاني حملة الدبلوم بمتوسط حسابي 112.43 ،وأخيرا حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي 108.04، أخيرا فيما يتعلق بسنوات الخبرة كانت الأعلى للمعلمين الذين سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر بمتوسط حسابي 114.21 ،تلاها في المقام الثاني المعلمين الذين سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي 109.00، وأخيرا المعلمين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنوات بمتوسط حسابي 105.51.

جدول 19.4: **نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين لنظرية x.y حسب متغيرسنوات الخبرة.**

المقارنات	المتوسط الحسابي	1-5 سنوات	5-10 سنوات	10 سنوات فأكثر
1-5 سنوات	109.00	-	-	-
5-10 سنوات	105.51	-	-	-*8.6948
10 سنوات فأكثر	114.21	-	*8.6948	-

*-دالة عند مستوى 0.05

تشير المقارنات الثنائية للفروق بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين لنظرية x.y عليهم تعزى إلى سنوات الخبرة، أن الفروق كانت بين المعلمين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 و10 سنوات فما فوق، ولصالح الفئة الثانية وبفارق 8.6948 وسط حسابي.

3.2.4. عرض نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين ودرجة ممارسة المديرين لنظرية (x.y).

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج نتائج اختبار بيرسون وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (20.4).

جدول 20.4: **نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين المؤشرات الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين ودرجة ممارسة المديرين لنظرية (x.y).**

المتغيرات	العدد	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة ممارسة المدراء لنظرية (x.y).	345	0.496	**0.000
اتجاه الفرد نحو العمل نفسه			
درجة ممارسة المدراء لنظرية (x.y).	345	0.413	**0.000
اتجاه الفرد نحو بيئة العمل			
درجة ممارسة المدراء لنظرية (x.y).	345	0.782	**0.000
اتجاه الفرد نحو مدير المدرسة			
درجة ممارسة المدراء لنظرية (x.y).	345	0.404	**0.000
اتجاه الفرد نحو الزملاء			
درجة ممارسة المدراء لنظرية (x.y).	345	0.653	**0.000
المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية بشكل عام			

**-دالة عند مستوى 0.01

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (20.4) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائياً بين ممارسة المديرين لنظرية (x.y) والروح المعنوية لدى المعلمين، حيث وجد معامل ارتباط موجب مقداره 0.653 نحو ذلك بحيث كلما زادت ممارسة المديرين لنظرية (Y) كلما زادت الروح المعنوية لديهم

والعكس صحيح. ولقد بلغ أقوى معامل ارتباط بين المجال المتعلق باتجاهات المعلمين نحـو مـدير المدرسة، حيث وجد معامل ارتباط موجب مقداره 0.782، تلاها الجانب المتعلق باتجاه الفرد نحـو العمل نفسه بمعامل ارتباط مقدراه 0.496، ومن ثم الاتجاه نحو بيئة العمل بمعامل ارتباط مقـدراه 0.413، وأخيرا الجانب المتعلق باتجاه الفرد نحو الزملاء بمعامل ارتباط مقداره 0.404.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث حول مـدى ممارسـة مـدراء مدارس محافظة الخليل لنظريتي (x.y) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمين، ويتـضمن كـذلك مجموعة من التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة.

2.5 تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين في محافظة الخليل؟

لقد أظهرت النتائج أن الروح المعنوية عند المعلمين والمعلمات بشكل عام كانت متوسطة حيث بلغ متوسط استجابات المعلمين 3.58 وكان مجال اتجاه الفرد (المعلم) نحو زملاء العمل هو من أعلـى المؤشرات الدالة على الروح المعنوية ويليه اتجاه الفرد نحو المدير ثم اتجاه الفرد نحو العمل نفـسه وأخيراً اتجاه الفرد نحو بيئة العمل.

وعند زيارة الباحث واجتماعه مع معلمي مدرستين تم اختيارها عشوائيا، تم مناقـشة سـبب كـون العلاقة بين المعلمين من أعلى المؤشرات الدالة على الروح المعنوية، توصل الباحث أن سبب ذلك عائد إلى تطبيق مبدأ العمل كفريق وإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات مما يخلق نوع مـن الثقـة والتعاون بين زملاء العمل وتشجيعهم على تبادل الخبرات والأفكار، ولا ننسى هنا أهميـة اللجـان المدرسية وخاصة اللجنة الاجتماعية التي تعزز العلاقة بين المعلمين داخل المدرسة وخارجها.

وكذلك بسبب عمليات التدريب والتأهيل والمشاركة في ورشات العمل التي يتلقاها المعلمون ضـمن المشاريع التطويرية والتدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لتزويد المعلمين بالمهارات والخبرات اللازمة لضمان نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.ويتفق ذلك مع دراسة شبلي (1990).

أما المؤشر الثاني الذي يلي اتجاه الفرد نحو زملاء العمل فهو اتجاه الفرد نحو المـدير وقـد بلـغ المتوسط الحسابي له 4.51 وانحراف معياري 0.68 ويمكن أن يعزى ذلك إلى تعزيز وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لمنهج اللامركزية في العمل وإعطاء فرصة أكبر للمدير لاتخاذ القرارات ومشاركة المعلمين فيها مما يؤدي لتعزيز ثقة المعلمين بالمدير والتي تدفعه أن يكون إدارياً وقائـداً في نفس الوقت وقد يعود السبب في ذلك إلى طموح المدير نفسه، ورغبته بأن يكون لد دور مثـالي داخل المدرسة، لتكون مخرجات مؤسسته أفضل، ومتميزة عن غيرها من المدارس.

وتتفق هذا الدراسة مع دراسة(سعاد، 2004) التي أكدت أن المديرين يتجهون في ممارساتهم للمهام الإدارية نحو العمل التشاركي والتعاوني كفريق لتحقيق أهداف المدرسة.

وكذلك تبين الدراسة أن مجال اتجاه الفرد نحو بيئة العمل هو من أدنى المؤشرات الدالة على الروح المعنوية ويعزى سبب هذا الانخفاض إلى أن بيئة العمل في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية هي ما زالت دون المطلوب وأهم العوامل التي تؤدي على هذا الانخفـاض كمـا وردت في دراسة (كمال، 1996) وهي:

1- الازدحام في الصفوف.
2- شدة الإرهاق في العمل نتيجة ارتفاع عدد الحصص وتكليف المعلم بأنشطة وأعمال إضافية.
3- متابعة المتعلم بشكل مستمر من قبل المدير والمشرفين.
4- إحساس المعلم بعدم التناسب بين راتبه والجهد المبتذل.
5- انخفاض المستوى العلمي لدى بعض الطلبة.
6- صعوبة الوصول إلى بعض المدارس بسبب الحواجز العسكرية أو بعد المدرسة عن مكان سكن المعلم.

وكان من أبرز المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين فقرة "أواظـب علـى عملي دون تغيب" وكان المتوسط الحسابي 4.57 وانحراف معياري 0.65.

وقد يعود سبب تقدم هذا المؤشر على باقي المؤشرات هو أن الروح المعنوية للمعلمين والمعلمـات بشكل عام كانت متوسطة، ومن أبرز جوانب الروح المعنوية لديهم هو اتجاه الفـرد نحـو زمـلاء العمل مما يحفز ويشجع المعلمين على المواظبة وعدم التغيب.

وقد يكون السبب هو أن تقييم كل من المعلمين والمعلمات لذاتهم يتجه عادة إلى المثالية وإلى عـدم الموضوعية في إجاباتهم.

وكان ترتيب مؤشر "أحافظ على ممتلكات المدرسة في أثناء قيامي بالعمل" الثاني والدال على الروح المعنوية لدى المعلمين حيث كان المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 4.51 وانحراف معياري 0.68.

وعندما سأل الباحث عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات عن سبب ارتفاع الروح المعنوية لديهم، أجابوا أنه بسبب انتماء المعلمين والمعلمات إلى مدارسهم، و شعورهم بالمسؤولية، بالإضـافة إلـى دقة متابعة المعلمين من قبل المدير هو الذي أدى إلى ذلك.

وكان المؤشر الثالث في الترتيب هو "أشعر أن مكانتي بين زملائي المعلمين محترمة" حيـث كـان المتوسط الحسابي 4.36 وانحراف معياري 0.70.

وهذه النتيجة هي تأكيد لما سبق وهو أن مجال اتجاه الفرد نحو زمـلاء العمـل هـو مـن أعلـى المؤشرات الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات.

أما المؤشر الرابع "أحرص على إنجاز عملي بدقة" حيث بلغ المتوسط الحـسابي 4.34 وانحـراف معياري 0.73 وهذا بسبب – كما أجاب مجموعة من المعلمين والمعلمـات - حـرص المعلمـين والمعلمات على رفع مستوى أدائهم، وكذلك رفع المستوى التحصيلي للطلاب نظراً لتركيـز وزارة التربية والتعليم العالي على أهمية دقة التخطيط والتنفيذ من خلال الدراسـات والبـرامج التدريبيـة وتكثيف زيارة المشرفين وتفعيل دور المدير الإشرافي – وهذا ما أكده مجموعـة مـن المـشرفين التربويين في تربية الخليل وتربية جنوب الخليل.

وقد فسر بعض هؤلاء سبب ذلك إلى أن تقييم المعلمين لذاتهم يتجه عادة إلى عدم الموضوعية وإلى المثالية في إجاباتهم.

المؤشر الخامس "أحرص على تماسك العلاقات مع زملائي في المدرسة".

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 4.31 وانحراف معياري 0.89 ويرى الباحث سبب كـون هـذا المؤشر يحتل المرتبة الخامسة هو طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي يميل إلى التكامـل والتعـاطف، وبسبب العلاقات الاجتماعية القائمة على الاحترام المتبادل والوقوف إلى جانب بعضهم بعضاً بسبب الواقع السياسي والاقتصادي الذي سببه الاحتلال.

أما المؤشرات السلوكية الدالة على روح معنوية منخفضة فكان المؤشر "أرى أن العمل بالتـدريس أمر شاق" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 2.08 وهذا نتيجة للصعوبات المتعلقة بالمعلمين التي توصل إليها كمال (1996) والتي لخصها في النقاط التالية:

1- كثرة نصاب المعلمين من الحصص.
2- تكليف المعلمين بتدريس مواد من غير تخصصهم.
3- صعوبة المواصلات "نتيجة للإغلاقات والحواجز العسكرية أو بسبب بعد المدرسة عـن سـكن المعلم.
4- كثرة تنقلات المعلمين.
5- انخفاض رواتب المعلمين.
6- عدم تعاون أولياء الأمور بالقدر الكافي والمطلوب مع المعلمين.
7- كثرة التلاميذ في الصف الواحد.
8- عدم احترام الطلبة للقوانين المدرسية وخاصة في مرحلة المراهقة.

أما المؤشر السلوكي الثاني في الترتيب والذي يدل على انخفاض الروح المعنوية فهو "أشعر أننـي راضٍ عن راتبي" وكان المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 2.39 بانحراف معياري 1.41
وهذه النتيجة جاءت متفقة مع نتائج دراسة كمال (1996) التي أشارت إلـى أن انخفـاض الـروح المعنوية لدى المعلمين بسبب انخفاض الرواتب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.19).

المؤشر السلوكي الذي احتل المرتبة الثالثة والدال على انخفاض الروح المعنوية فهو "أنتظـر يـوم العطلة بفارغ الصبر" وكان المتوسط الحسابي لهذا المؤشر 2.45 وانحراف معياري 1.07.

وقد يكون سبب ذلك إلى النتيجة السابقة والمؤشر الذي احتل المرتبة الأولى والدال على انخفـاض الروح المعنوية عند المعلمين وهو أن العمل بالتدريس أمر شاق.

وبالتالي فإنه من الطبيعي أن ينتظر المعلم يوم العطلة بفارغ الصبر بعد أسبوع شـاق وخاصـة أن العطلة هي يوم واحد فقط وليس يومين كما في الدول المجاورة. وهذا من ضمن التوصـيات التـي أوصى بها الباحث وهو جعل العطلة الأسبوعية يومين بدل يوم واحد.

والمؤشر السلوكي الذي احتل المرتبة الرابعة والدال على انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين هو "أشعر أن الخدمات والتسهيلات في مدرستي غير كافية" وقد كان المتوسط الحسابي لهـذا المؤشـر 2.54 وانحراف معياري يبلغ 1.03 ويرى الباحث أن أهم هذه الخدمات والتسهيلات غير الكافية في مدارس تتلخص في ما يلي:

1- نقص الأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية.
2- عدم وجود مستودعات للتخزين.
3- عدم توافر المرافق الصحية الكافية والملائمة للمعلمين.
4- عدم توافر قاعات خاصة بالاجتماعات. (كمال، 1996).

وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الطائي، 1980).

أما المؤشر الذي احتل المرتبة الخامسة والدال على انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمـين فهـو "أشعر أن عدد الحصص التي أدرسها مناسب" وكان المتوسط الحسابي له 2.6 وانحرافه المعيـاري 1.33 وكما أشرنا سابقاً فإن الإرهاق الذي يشعر به المعلم نتيجة للأعباء الكثيرة الملقاة على عاتقـه والتي من ضمنها كثرة نصاب المعلمين من الحصص وهي من أهم خمس مؤشـرات دالـة علـى انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين.

3.5 تفسير ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مدى ممارسة مديرو المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظريتي (X.Y) ؟

تشير المعطيات الناتجة في الجدول رقم (5) أن 49.6% من مديري ومديرات المدارس الحكوميـة في محافظة الخليل يمارسون نظرية y بشكل عادي و 34.8% منهم يمارسون نظرية y بشكل قوي بينما 15.7% من المدراء يمارسون نظرية x بشكل عادي.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (الشلالفة، 1993) التـي أظهـرت أن 66% مـن المـديرين والمديرات في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريتي التربية والتعليم لعمان الكبـرى الأولـى والثانية، يتجه نمط قيادتهم نحو الاهتمام بالفرد بينما 34% منهم يتجه نحو الاهتمام بالنظام الرسمي.

ويرى الباحث أن سبب ذلك هو توجه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية نحو اللامركزية فـي المؤسسة التربوية هذه والذي بدوره يؤثر في الإدارة المدرسية في منطقتنا، لـذلك أصـبح مـدير المدرسة يمارس بعض الأدوار القيادية بعدما كان يغلب على الدور الذي كان يقوم به مدير المدرسة سابقاً الدور الإداري المتمركز حول تنفيذ التعليمات والقرارات الإدارية لذا فهو أصبح نوعاً ما فـي مركز يشجعه على الاهتمام بالمعلمين كأفراد لهم حاجات وبينهم *فروقات* أكثر من الاهتمام بالعمل، أي أن مدارسنا في هذه الأيام أصبحت أكثر توجهاً نحو الاهتمام بالإنسان منه نحو الاهتمام بالعمل.

وكان من أبرز ممارسات مدراء المدارس من وجهة نظر المعلمين أنفسهم هي أولاً "يلتـزم مـدير المدرسة بأوقات الدوام الرسمية" بمتوسط حسابي 4.32 وقد طرح الباحـث هـذا التـساؤل علـى المجموعة التنسيقية التي تجتمع دوريا مع ملاحظة أن الباحث هو أحد أعضائها، وقد أجمع هـؤلاء على أن مدير المدرسة يعتبر نفسه قدوة للمعلمين وأنه يلتزم بالتعليمات ويطبقها على نفـسه, أي أن مدير المدرسة هو قائد ومدير في وقت واحد ولا يصح أن يطلب المدير من المعلمـين أن يلتزمـوا بالدوام الرسمي وهو نفسه لا يلتزم به.

أما الممارسة التي احتلت المرتبة الثانية فهي "للمدير القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخـرين" وكان متوسطها الحسابي 4.01 وهذا مؤشر جيد يدل على أن مدير المدرسة لم يعد ذلك الـشخص الذي يقبع في إدارته ويصدر التعليمات والأوامر بل أصبح قادراً على الاتصال والتواصل وعنـده القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين سواء كانوا معلمين أو طلاباً أو موظفين أو مجتمع محلي (خشان، 1988).

والممارسة التي احتلت المرتبة الثالثة هي "يتعرف مدير المدرسة على إمكانيـات البيئـة المحليـة واحتياجاتها" وكان المتوسط الحسابي لها 3.99.

وهذا يدل على أن مدير المدرسة لم يعد مجال عمله وقيادته داخل أسوار المدرسة بل يتعداها إلـى علاقته بالمجتمع المحلي المتمثل في أولياء الأمور ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات الرسـمية والخاصة وعلاقة البيئة المحلية بالبيئة الخارجية للمدرسة.

أما الممارسة التي احتلت المرتبة الرابعة فهي "يراعي مدير المدرسة مـشاعر المعلمـين" وكـان المتوسط الحسابي لها 3.98.

وهذه الممارسة تدل على اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بالفرد وبالمعلم ومـشاعره واهتماماته واحتياجاته وهمومه المختلفة والمساعدة على حل مشاكله المختلفة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سعاد (2004) التي أكدت على أن درجـة تطبيـق المـديرون للممارسات الديمقراطية والقيادية والذين يشركون معلميهم في وضع الخطـط وتحديـد الأولويـات والأهداف، ومشاركتهم في برامج التطوير والتغيير في المدرسة سـيؤدي إلـى شـعور الأفـراد بالاستقلالية والحرية ويؤدي إلى كشف القدرات والمواهب وتفجير الطاقات والذي يؤدي بالتالي إلى مرحلة من الابتكار والإبداع.

أما الممارسات الضعيفة لمدراء المدارس من وجهة نظرهم فكانت كالتالي.
الممارسة "يتغاضى مدير المدرسة عن أخطاء الموظفين إلى حد ما" وكان المتوسط الحـسابي لهـا 2.89.

وقد طرح الباحث التساؤل التالي على مجموعة من مديري المدارس أثناء أحد الاجتماعـات وهـو لماذا لا يتغاضى مدير المدرسة عن أخطاء الموظفين، وكانت إجـابتهم أن عـدم تغاضـي مـدير المدرسة عن أخطاء الموظفين كثيراً يعود إلى رغبة مدير المدرسة أن ينضبط المعلمـين بأوقـات الدوام، ولأن وقت الحصة هي ملك للطالب وليس لأحد ولا يجوز التـصرف فيـه، ثـم أن مـدير المدرسة لو تغاضى عن تجاوزات أحد المعلمين ولم يتغاضى عن تصرفات الآخر لاتهم بعدم العدل والتحيز لهذا المعلم أو ذاك.

والممارسة الضعيفة الثانية فهي "يطلعني مديري على ما يحدث فـي المدرسـة" وكـان المتوسـط الحسابي لها 3.19.

وهذا يدل على أن مدراء المدارس لا يطلعوا المعلمين على جميع ما يحدث في المدرسة لأن هنـاك من الحوادث السلبية التي قد تؤثر على معنويات المعلمين أو الأحداث غير المهمة والتي قد تـشغل المعلمين عن أداء واجباتهم ومهامهم.

4.5 مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة:

1.4.5. مناقشة وتفسير الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفـراد الدراسة حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم تعزى إلى (المنطقة التعليميـة، الجنس، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة)، ومدى ممارسة مديري المدارس لنظريتي (X.Y).

تشير النتائج المتعلقة بمتغير المنطقة التعليمية أنه يوجد فروقاً ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول المؤشرات الدالة على الروح المعنويـة حسب المنطقة التعليمية، في مجالات الدراسة المتعلقة باتجاه الفرد نحو العمل نفسه، واتجاه الفـرد نحو المدير وعلى الدرجة الكلية، وكانت هذه الفروق لصالح معلمي منطقة شمال الخليل الذين كانت الروح المعنوية لديهم أعلى من معلمي جنوب الخليل حيث بلغ متوسط استجاباتهم نحـو مجـالات الدراسة الأربعة (اتجاه الفرد نحو العمل نفسه، واتجاه الفرد نحو بيئة العمل، واتجـاه الفـرد نحـو المدير، واتجاه الفرد نحو زملاء العمل) 187.1 مقابل 180.00 لمعلمي جنوب الخليل.

وفيما يخص المجال الأول (اتجاه الفرد نحو العمل نفسه) فقد بلغ متوسط استجابات معلمي شـمال الخليل 88.07 مقابل 84.86 لدى معلمي جنوب الخليل وقد استنتج الباحث بعد إجرائه مقابلة مـع مجموعة من المشرفين التربويين أن السبب في ذلك يعود لكون جميع مدارس مدينة الخليل مدارس قديمة ومجهزة بمرافق وخدمات أفضل من تلك الموجودة في القرى وخاصة في جنـوب الخليـل، والتي في معظمها مدارس حديثة الإنشاء والتجهيزات.

وفيما يخص الاتجاه نحو مدير المدرسة فقد بلغ متوسط استجابات معلمـي شـمال الخليـل 31.62 مقابل 28.37 لدى معلمي الجنوب، وهي ليست بالفروقات الكبيرة.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الدراسة المتعلقة بالاتجـاه نحو العمل، والعلاقة مع زملاء العمل حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 وهـي غيـر دالـة إحصائياً حيث بلغت متوسط استجابات معلمي الشمال نحو بيئة العمل 34.12 مقابل 34.37 لـدى معلمي مديرية شمال الخليل، أما فيما يتعلق بالعلاقة مع الزملاء فقد بلغت هذه الدرجة لدى معلمـي الشمال 33.29 مقابل 32.40 لدى معلمي جنوب الخليل. ويرى الباحث أن سبب ذلك كـون بيئـة

العمل تقريباً متشابهة إلى حد ما في المديريتين، بسبب كون التعليمات موحدة للمـديريتين، وكـذلك المشاكل والمعيقات والصعوبات للمنطقتين متشابهة بسبب تداخل المنطقتين وقربهما مـن بعـض. وأهم المشاكل والمعيقات للعملية التعليمية التي استنتجها الباحث نتيجة اجتماعه مع مجموعـة مـن المعلمين والمعلمات والمديرين والمديرات تتمثل في:

1- صعوبات تتعلق بالطلبة مثل ازدحام الطلبة في الصف الواحد. وعدم التزام الطلبـة بالتحـضير اليومي وضعف التحصيل الدراسي للطلبة ووجود طلبة يحتاجون لرعاية خاصة.
2- صعوبات تتعلق بالمعلمين وأهمها:
انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين وكثرة نصاب المعلمين وصعوبة المواصلات، وكثرة تنقلات المعلمين، وضعف انتماءهم إلى مهنة التدريس.
3- صعوبات تتعلق بالتجهيزات المدرسية وأهمها نقص الغرف الدراسـية، وعـدم تـوفر التدفئـة الكافية، وعدم توفر الملاعب والساحات الكافية، وعدم وجود أسوار حول المدرسة.
4- صعوبات أخرى وأهمها عدم كفاية المرافق الصحية، عدم توافر الوسائل التعليمية اللازمة، عدم توافر غرفة خاصة بالمعلمين، سوء التهوية، عدم توفر الإضاءة الكافية، عدم وجود غرفة خاصـة للمدير.
وقد اتفقت هذه التوقعات مع نتائج دراسة كمال (1996) التي توصلت تقريبـاً إلـى معظـم هـذه الصعوبات.

أما النتائج المتعلقة بمتغير الجنس فإن النتائج تظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية عنـد مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات الدالـة علـى الـروح المعنوية حسب الجنس في جميع مجالات الدراسة، وعلى الدرجة الكلية، وكانت الدلالة الإحـصائية 0.052 وهي غير دالة إحصائياً، حيث كان متوسط استجابات الذكور على الدرجة الكليـة 181.24 مقابل 184.48 لدى الإناث وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة(الشلالفة، 2005) والذي توصـل إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في مستوى الروح المعنوية للمعلمـين للمجالات الأربعة لصالح المعلمين من الإناث في اتجاه الفرد نحو العمل نفسه، واتجاه الفـرد نحـو زملاء العمل، بينما كان اتجاه الفرد نحو المدير، لصالح المعلمين من الذكور، ويـرى الباحـث أن سبب هذا الاختلاف بين الدراستين،رغم كون الفروقات كانت بسيطة هو بـسبب انتـشار التعلـيم المختلط الأمر الذي يتساوى فيه الجنسين في تحمل أعباء العمل ونتائجه.

نتائج الدراسة المتعلقة بالمؤهلات العلمية تشير الى أن استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية كانت الأعلى لدى حملة الدبلوم بمتوسط حسابي 185.63 تلاها في المقام الثاني حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي 184.00 وأخيراً حملة البكالوريوس بمتوسط حـسابي 180.76 أما فيما يختص باتجاه الفرد نحو العمل فإن درجة هذا المجال كانت لصالح حملة الـدبلوم بمتوسط حسابي 87.1 تلاها حملة الدراسات العليا بمتوسط حسابي 85.6 وأخيراً حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي 85.46، وتتفق هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها الشلالفة (2005).

وبالنسبة للاتجاه نحو المدير فقد حصل حملة الدراسات العليا على أعلى الدرجات بمتوسط حـسابي 30.8 وتلاها حملة الدبلوم بمتوسط حسابي 30.43 وأخيراً حملة البكالوريوس بمتوسـط حـسابي 28.97 وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشلالفة (2005) الذي توصـل إلـى أن حملـة الدبلوم هم من حصلوا على الدرجات في مجال اتجاه الفرد نحو المدير.

وأخيراً الاتجاه نحو الزملاء فقد حصل حملة الدبلوم على أعلى الدرجات بمتوسط حـسابي 32.28 تلاها حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي 32.7، وأخيراً حملة الدراسات العليا بمتوسـط حـسابي 32.6، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها الشلالفة (2005).

واستنتج الباحث بعد مناقشته لعينة عشوائية من المعلمين والمعلمات في المديريتين، أن معظم النتائج كانت لصالح حملة الدبلوم لعدة أسباب، منها أن حملة الدبلوم هم ممن يدرّسون المرحلة الأساسـية الدنيا، وبالتالي فإن التركيز يكون على هذه المرحلة التأسيسية. و هناك سبباً نفسياً كونهم يعتقـدون أن مؤهلاتهم العلمية متدنية بالنسبة لغيرهم لذلك يكونوا أكثر جدية واهتماماً بالعملية التعليمية.

وبالنسبة للنتائج المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة فإنها تـشير إلـى أن اسـتجابات المعلمـين حـول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية، كانت لصالح المعلمين الذين سنوات خبرتهم أقـل من 5 سنوات، بمتوسط حسابي 192.0، تلاها في المقام الثاني المعلمين الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي 184.52 وأخيراً المعلمين الذين سـنوات خبـرتهم تتـراوح مـن (5-10) سنوات بمتوسط حسابي 172.46.

وكانت درجة مجال "اتجاه الفرد نحو العمل" أعلى شيء لدى المعلمين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات تلاها الذي سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات وثم المعلمين الـذين سـنوات خبـرتهم تتراوح بين (5-10) سنوات.

أما مجال اتجاه الفرد نحو المدير فقد حصل المعلمين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5سنوات علـى أعلى درجة ثم المعلمين الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات وأخيراً الذين سـنوات خبـرتهم تتراوح بين (5-10) سنوات.

وبالنسبة لمجال اتجاه الفرد نحو بيئة العمل فقد حصل المعلمين الذين سنوات خبرتهم أقـل مـن 5 سنوات تلاها المعلمين الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات وأخيراً الذين سـنوات خبـرتهم تتراوح بين (5-10) سنوات.

ويرى الباحث بعد مناقشته لمجموعة من المعلمين والمعلمات أن سبب حـصول المعلمـين الـذين سنوات خبرتهم أقل من 5سنوات على أعلى الدرجات كونهم في بداية المشوار متحمسين للتـدريس محاولين تطبيق النظريات التربوية التي درسوها حديثاً، ومحاولين تكوين علاقات طيبة مع زمـلاء العمل ومع المدير.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصل إليها الشلالفة (2005) الذي توصل إلـى أن النتائج كانت لصالح المعلمين ذوي الخبرة الطويلة.

وقد يكون سبب هذا الاختلاف إلى الفرق البسيط في نتائج الدرجة الكلية لهذا المتغيـر فقـد كـان المتوسط الحسابي للمعلمين الذين خبرتهم أقل من 5سنوات 192.00 بينما للمعلمين الذين خبـرتهم أكثر من 10 سنوات 184.0 وقد يكون بسبب الخطأ الإحصائي الذي يجب أن يحسب حسابه.

ومما يؤكد ذلك أن نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بـين متوسـط اسـتجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية كانت ما بين المعلمين الذين سـنوات خبرتهم من (1-5) سنوات، و(5-10) سنوات لصالح الفئة الأولـى، وبفـارق 19.5405 وسـط حسابي وأن هناك فروقاً ما بين المعلمين الذين سنوات خبرتهم من (5-10) سنوات و 10 سـنوات فأكثر، لصالح الفئة الأولى وبفارق 12.0614 وسط حسابي.

ولم يكن هناك فروق تذكر بين المعلمين الذين سنوات خبرتهم من (1-5) و 10 سنوات فأكثر مما يعزز تبرير الباحث بسبب اختلاف النتائج التي حصل عليها والنتائج التي حصل عليها كـلا مـن

(الشلالفة، 2005)، و(سعاد، 2004)، و(العمري، 1992)، واتفقت مع دراسة (شقير، 2003)، حيث كانت لصالح ذوي الخبرة الأكبر.

وأما بالنسبة لنتائج الدراسة المتعلقة بمتغير درجة ممارسة مديري المدارس نظريتي (x.y).
فإن نتائج الدراسة تشير إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم تعزى إلى درجة ممارسة مديري المدارس لنظريتي (x.y) ، في جميع مجالات الدراسة وعلى الدرجة الكلية حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05.

وكان من نتائج اختبار شيفيه للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسط استجابات المعلمين حول المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لديهم أن الفروق كانت ما بين المعلمين الذين يمارس مديريهم نظرية x بشكل عادي و y بشكل عادي، ولصالح الفئة الثانية وبفارق 19.5994 وسط حسابي، وأن هناك فروقاً ما بين المعلمين الذين يمارس مدرائهم نظرية y بشكل عادي ونظريةY بشكل قوي ولصالح الفئة الثانية وبفارق 22.3728 وسط حسابي.

ويرى الباحث أن هذه النتائج هي من أهم ما توصل إليه، وهي بشكل عام تؤكد أنه كلما مارس مدير المدرسة نظرية y بشكل قوي كلما زادت الروح المعنوية لدى المعلمين وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الشلالفة، 1993) الذي توصل إلى أن هناك تناسب طردي بين اهتمام المدير بالفرد (المعلم) وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه.

وكذلك تتفق مع دراسة (سعاد، 2004) أن المديرين الذين يشركون معلميهم باتخاذ القرارات ويسمحون لهم بالتعبير عن أنفسهم والأخذ بآرائهم حتماً سيؤدي ذلك إلى شعورهم بالاستقلالية والحرية وتحمل المسؤولية.

وتتفق مع دراسة كلاً من (عريقات، 2003)، ودراسة (أحمد، 1991)، في أنه يوجد علاقة بين سياسة العمل الإداري والعلاقات الإيجابية داخل التنظيم في المدرسة وبين رفع مستوى الرضا الوظيفي.

2.4.5. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المدراء لنظريتي (X.Y) تعزى إلى (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة).

تبين نتائج تحليل هذه الفرضية أنه يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين حول درجة ممارسة المدراء لنظرية (x.y) عليهم تعزى إلى المنطقة التعليمية وكانت لصالح مديرية شمال الخليل.

ويرى الباحث سبب هذا الاختلاف إلى كون المعلمين في مديرية الخليل أكثر جدية ودقة عند الإجابة على أسئلة الاستبيانين .

وتبين نتائج تحليل هذه الفرضية أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكذلك بالنسبة للمؤهلات العلمية.

أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فتبين النتائج أنه يوجد فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات المعلمين، وأن الفروق كانت ما بين المعلمين الذين سنوات خبرتهم من (5-10) سنوات وأكثر من 10 سنوات، ولصالح الفئة الثانية، أما باقي الفئات فلم يكن بينها فروق.

ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى كون الخبرة العالية للمعلمين لها تأثير وواقعية أكثر من المعلمين الذين خبرتهم بين (5-10) سنوات. وهذا ما أكده كذلك مجموعة عشوائية من المعلمين والمعلمات .

3.4.5. مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين ودرجة ممارسة المديرين لنظرية (x.y).

تشير نتائج اختبار بيرسون أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المديرين لنظرية (x.y) والروح المعنوية لدى المعلمين حيث كان معامل الارتباط 0.653، أي أنه كلما زادت ممارسة المدراء لنظرية y كلما زادت الروح المعنوية لديهم والعكس صحيح.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة مهمة جداً وهي من أهم التوصيات التي يوصي بها.

ويعني ذلك أن نظرية Y هي النظرية المناسبة والمفضل ممارستها من قبل مديري ومديرات المدارس في محافظة الخليل وباقي المحافظات في أرجاء فلسطين، وهذا ما أكده مجموعة من المعلمين والمعلمات ممن يعملون في محافظة الخليل.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سعاد (2004) وعريقات (2003) ودراسة أحمد (1991) والشلالفة (2005) الذين توصلوا في دراساتهم إلى العلاقة الإيجابية بين النمط الإداري والرضا الوظيفي للمعلمين.

5.5 توصيات الدراسة:

اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- ❖ أهمية اهتمام وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وكل من له علاقة بالاهتمام بشؤون المعلمين ورفع مستوى الروح المعنوية عندهم، ويتم ذلك عن طريق استحداث نظام جديد وعادل للحوافز المعنوية والمادية، لأنه لا يصح في نهاية العام الدراسي أن لا يكافأ المعلم المتميز، مثله مثل المعلم الذي لم يبذل الجهد اللازم في المدرسة.
- ❖ ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير مهارات وقدرات المديرين من خلال تعزيز طرق تدريبهم على ممارسة المهام القيادية الفعالة لما لها من أثر على مستوى الروح المعنوية للمعلمين وذلك عن طريق ندوات وورشات عمل خاصة تزيد من ثقة المدير بنفسه وبالآخرين مما يؤدي إلى التميز والإبداع.
- ❖ إطلاع المعلمين والمديرين على كل ما هو جديد وحديث في حقل العمل التربوي.
- ❖ إجراء دراسة على محافظات أخرى من محافظات الوطن ومقارنتها بنتائج هذه الدراسة ودراسة أثر متغيرات أخرى على مستوى الروح المعنوية للمعلمين.
- ❖ إجراء دراسة أخرى لمعرفة أثر التعزيز المعنوي والمادي على الروح المعنوية للمعلمين في محافظات الوطن.
- ❖ تكثيف عقد الدورات والندوات واللقاءات بين مديري المدارس في أرجاء محافظة الخليل بالتحديد وباقي المحافظات من أجل تبادل الخبرات والوقوف على إبداعات البعض ومشاكل البعض الآخر و الوصول لحلها بشكل جماعي.
- ❖ توفير الأمن الوظيفي للمعلمين وزيادة دافعيتهم للعمل.
- ❖ بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية والأمنية القاسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني، وشعور الناس بالإحباط والظلم، وبعد التمعن في نتائج هذا البحث إن الباحث يوصي مديري المدارس باتباع النمط الديمقراطي المتمثل بنظرية Y.

المصادر والمراجع

أولًا - المراجع العربية

ثانيا - المراجع الأجنبية

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- إسماعيل، خ. (1976): **واقع الممارسات الأردنية لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن،** رسالة ماجستير غير منشورة- الجامعة الأردنية-عمان.

- ألبرادعي، ع.(1988): **مدير المدرسة الثانوية (صفاته– أساليب اختياره- إعداده)**، ط 1، دار الفكر، دمشق، سوريا.

- أبـو علفـة، ع. أ.(2005): **اتجاهـات معاصـرة فـي إدارة المـوارد البـشرية(النظريـة والتطبيق)**.الطبعة الأولى. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

- بطاح، أ.(1979): **تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريـسية وروحهـا المعنوية"،** رسالة ماجستير، الجامعة، عمان الأردن.

- بلقيس، أ. وخيري، ع. (1991): **أساليب إشرافية مساندة ودور القائد التربوي في توظيفهـا،** تعيين رقم(31). معهد اليونسكو/ اليونسكو، عمان، الأردن.

- بوارب، ي.(1965):إدارة المدرسة الثانوية الحديثة في أمريكـا، مكتبـة الأنجلـو المـصرية، القاهرة.

- خاطر، ا، وآخرون.(2001): **الإدارة في المؤسسة الاجتماعية،** المكتبة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- خصاونة، ي.(1989): **تأثير السلوك الإنساني لمديري المدارس الثانوية في سلوك المبـادرة عند معلميهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

- الخطيب، أ., آخرون. (2000): **الإدارة والإشراف التربوي،** دار الأمل للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.

- الخطيب، ر، والخطيب، ا، والفرح، و(1996): **الإدارة والإشراف التربوي،** مطبعة الفـرزدق، الرياض.

▪ دواني، ك. و ديراني، ع. (1984): **العلاقة بين نمط القيـادة لمـديري المـدارس الإلزاميـة وشعور المعلمين بالأمن،** مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربوية، المجلد (11)العدد (6) .

▪ دواني، ك. وديراني،ع. (1984): **العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن،** مجلة دراسات العلوم الاجتماعية والتربوية، المجلد (11) ؟، العدد (6).

▪ الدويك/ ت.وآخرون (1973): **أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشـراف التربـوي،** دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

▪ رزق الله، م.(2003) : **سلوكيات الاتصال الإداري لدى مدير المدارس الثانوية. الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظر المعلمين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

▪ رشوان، ح.ع.(1997):**العلاقات الإنسانية،** الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

▪ الرمحي، ج. (1987): **مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية الحكومية لدورة الإداري والفني كما يراه كل من المدير والمعلم في لواء طولكرم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة النجـاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

▪ سامح، خ.(1982): **تأثير نمط ممارسات مدير المدرسة الثانوية ومؤهله وخبرته على علاقـة المعلمين الشخصية واتجاهاتهم نحو الطلاب في الأردن،** رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة اليرموك، اربد، الأردن.

▪ سلامة، ت.(1995):**الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الـضفة الغربيـة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

▪ سلامة، ك.(1987): **مدير المدرسة مشرف،** ورقة بحث غير منشورة جامعة اليرموك، اربـد، الأردن.

▪ شاويش، م.ن.(2004): **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)،** الطبعة الثالثـة. دار الـشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

▪ شفيق، م.(1974)**: فلسفة التربية وأهدافها في الأردن**، – عمان، الأردن.

▪ الشلالفة، ش.(1995): **العلاقة بين إدارك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا الـنمط وأثر هذه العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين**، رسالة ماجـستير غيـر منـشورة، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

▪ شلول، ا.(1985): **أنماط السلوك الإداري عند مديري الدوائر الأكاديمية كما يدركها أعـضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك وعلاقتها ببعض عوامل الرضا عن العمل في الجامعـة**، رسـالة ماجستير جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

▪ الشوا، ا. (1998): **الأنماط الإشرافية التي يمارسها مديرو المـدارس الأساسـية والثانويـة الحكومية من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نـابلس، فلسطين.

▪ طبعوني، ه.(1997): **نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ومشاركتهم للمعلمـين فـي اتخاذ القرارات في محافظات شمال الضفة الغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجـاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

▪ الطروة، ه. (2001): **واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كلما يتصور مدراء التربية والتعليم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

▪ طوقان، ع.(1991): **النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره فـي الرضا الوظيفي للمعلمين (باستخدام نموذج الشبكة الإداري)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

▪ عامر، د.(1996): **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية**، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

▪ عبد الحميد، م. وآخرون.(1986): **الإدارة التربويـة، مفهومهـا، نظرياتهـا، وسـائلها**. دار الإماراتي، الإمارات العربية المتحدة.

▪ عبد الخالق، ن. (1982): **الرضا الوظيفي وإثره على إنتاجية العامل،** المجلة العربية لـلإدارة 6(1)، 73.

▪ عريقات، س.(2003): **العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمـي المـدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة القدس، فلسطين.

▪ العزة، ش. (2001)**: درجة تطبيق مبادئ الإدارة الديمقراطية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة الخليل على إنجازهم في الإدارة،** رسالة ماجستير غير منـشورة – جامعـة القدس – فلسطين.

▪ العقلة، م.(1990): **تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمدرين في اتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

▪ عقيلي، ع.و.(1996): **إدارة القوى العاملة،** دار زهران للنشر والتوزيع عمان،الأردن

▪ العمري، ا. (1990): **معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

▪ العمري، خ.(1992): **مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس في الأردن وعلاقته بـبعض خصائصهم الشخصية والوظيفية،** مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، رقم 7.

▪ عودة، س.(2004): **تقييم واقع ممارسة مديري المداس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر المـدرين والمعلمـين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

▪ العيسى، م. (1992): **العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية التابعـة للرئاسـة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنويـة بـين المعلمات السعوديات العاملات معهن،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنيـة، عمـان، الأردن.

▪ فؤاد، م.وآخرون.(1995): **المفاهيم الإدارية الحديثة**، شركة الشرق الأوسط للطباعة.عمـان، الأردن.

▪ قرواني، خ. (1997): **النمط القيادي لدى إدارات الجامعات الفلسطينية في الـضفة الغربيـة وأثره علي الرضا الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

▪ قريش، ا.(1987): الكفايات **الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الـضفة الغربيـة للقيام بدورة من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة النجـاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

▪ القريوتي، م. (1989): **السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجمـاعي فـي المنظمات الإدارية**، الطبعة الأولى. دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

▪ كنعان، ن.(1995): **القيادة الإدارية**، دار العلوم. الرياض.

▪ ماهر، أ. (1997): **السلوك التنظيمي**، الطبعة السادسة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.

▪ ماهر، أ.(1997): **كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.

▪ محضر، ح.(1985): **الجديد في الإدارة المدرسية**، دار الشرق، جدة، السعودية.

▪ محمد، ع.(1992): **سياسة التدريب الإداري في الدول النامية: المعوقات والحلـول**، المجلـة العربية للتدريب، ط، ص(3-6) دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأجنبية والتدريب، عمـان، الأردن.

▪ محمود، ك. (1996): **الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة الخليل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

▪ مرسي، م. (1975): **الإدارة التعليمية**، الطبعة الثالثة.عالم الكتب، القاهرة.

▪ مرسي، م.(1987): **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، ط2، عالم القاهرة، جمهورية مـصر العربية.

▪ مروة، س.(2005):العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والانتماء التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

▪ مساعيد، ف.(1993): **مصادر الضغط النفسي لدى معلمي المـدارس الحكوميـة الأساسـية والثانوية في لواء نابلس،** رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

▪ مناصرة، م. (1991): **تصورات المعلمين والمشرفين التربويين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة اربد،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

▪ ندى، ي. (1998): **مصادر ومستوى الضغط النفسي وعلاقتها بالروح المعنوية كمـا يراهـا معلمو وكالة الغوث في منطقة نابلس التعليمية**، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة النجـاح الوطنية.نابلس، فلسطين.

▪ النشواتي، ص.(1983): **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،** مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

▪ الهواري، س. (1985): **المدير الفعال، دراسة تحليلية لأنماط المديرين**، ط3 مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.

▪ وايلز، ك.(1981): **نحو مدارس أفضل**، ط3، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، مصر، ترجمـة (محجوب، فاطمة).

▪ ياغي، م.(1983): **أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية**، المجلة العربيـة لـلإدارة، 7(1). ص 20-27.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmad, A. (1981):**A study of elementary school principals of the important of task performance**. Unpublished doctoral dissertation. The Pennsylvania state university, Dai, vol.12, 1709.

- Anderson. (1989):**Inducting principals, a study of the job- specific information and assistance meds of beginning principals in Oregon and Washington, cph.d.university of Oregon**. Dissertation abstracts international, 367, 3421-a.

- Brothers, C. (1990).**Teacher participation of shared decision-making & its effects on commitment, personal support, & intersonal relationship**. Dissertation abstract international .54(3)746A.

- Crowson, R. (1985) **administrative control in large-city school system: an investigation in Chicago educational administration quarterl**y, 21(4), 51-70.

- Devault,J (1983): **A study of the relationships between principal leadership styles and teacher morale in the secondary schools of Virginia"** dissertation abstracts international, vol,43(10),p.3165-a.

- Erickson. (1987): **the relationship between principal and teacher perception of principal leadership behavior and student achievement.** Dissertation abstract international, 48(11), 1390-a.

- Gall Meier,K. (1992). **The effectiveness of principal leadership style on teacher motivation**, (Eric document reproduction).service, no ed3, 54591).

- Gerry.S (1999): **Motivation Strategy**. Executive Excellence, 16,(7),17.

- Godfry.(1982):" **what's ahead for the school principal educational forum**, 43(2),221-227

- Hanson, E.(1979):**Educational administration and organizational behavior**, Boston: Ellyn and bacon.

- Herrington.(1996): **the motivation equation**. Golf digest, 4, 69.

- Hogue, G, B. (1999).**A study determined the job satisfaction level of Missouri Public School secondary assistant principals** (University of Arkansas) dissertation Abstract International , 60 (6), 1847A.

- Hostetler. (1984): **in search of educational excellence: to what extent is there agreement in America's best-run companies and America's most effective school**? Dissertation abstracts international, volume 45L05-a, d.1254.

- Johnson, M. (1986): **individual and organizational commitment among collegiate middle managers.** Dissertation abstract international, 47, 2, p.3262.

- Lock, EA., (1976): **The Nature and causes of job satisfaction, In Dinette, M.D. (ED), Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago; Rand Mc Nelly, pp. 1297-1349.

- Mason, (1981): **the development of parallel school program in Paterson**. (Doctoral dissertation, new jeasy.1981) a case studies of urban education reform. Dissertation abstract international, 42 (8), 1982.

- Muchinsky, P.M, (1987): **psychology applied to work: an introduction to industrial and Organizational psychology**, 2nd ed, Chicago, Illinois: Dorsey press.

- Pierson, R and Bredeson, V. (1993)." **It is not just a laughing matter: school principal use of humor in interpersonal communication with teacher**. Journal of school leadership,3,(5),522.533.

- Randell M. (1987): **job satisfaction of chief administrative dissertation abstract international**, 48, l.p.4.

- Shore, L.A. (1982): **people are the same size wherever they work. Dissertation abstract internationa**l, 4, 2, p, 3009-a.

- Tarter, J. and others. (1989): **school characteristics and faculty trust in secondary school**, educational administration quarterly, 25(3).294-308.

- Tremagilo, R.c. (1988**): relationships among principal role conflict and ambiguity**, principal effectiveness', and tracer morale" dissertation abstracts international, vol, 48, (7), p.1617-A.

الملاحق

ملحق رقم(1)

جامعة القدس
التنمية الريفية المستدامة
عمادة الدراسات العليا/تخصص بناء مؤسسات
تحكيم استبانة الدراسة

عزيزي المحكم:.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى معرفة مدى ممارسة مدراء مدارس محافظة الخليل لنظريتي (x،y) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمين ،وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات من جامعة القدس. وقد قام الباحث بإعداد الاستبانة التالية، معتمدا على الأدب التربوي في الموضوع.ولما كنتم مختصين في هذا المجال، فانه يشرفني عرض الاستبانة عليكم للتحكيم وإبداء الرأي من حيث:

1- شمولية الاستبانة.

2- مدى سلامة العبارات ووضوحها.

3- انتماء الفقرات للمجالات التابعة لها.

4- حذف أو إضافة أو تعديل فقرات المجال.

مع جزيل الشكر والامتنان

الباحث: جمعه عوض

إشراف الدكتور: نبيل الجندي

استبانة(X.Y)

الرقم	محددات العلاقة	صالحة	غير صالحة	التعديل
1.	يطلب مني مديري بأدب أن أقوم بالأعمال – يبرر لي ويفسر لماذا علي أن أقوم بالأعمال .			
2 .	أنا محفز لتعلم المهارات الخارجة عن نطاق مسؤولياتي المباشرة.			
3.	يترك لي أن أقوم بالأعمال دون تدخل المدير، ولكنه موجود عندما احتاجه .			
4.	أحظى بالثقة والمدح من مديري إذا ما قمت بعمل إضافي مفيد.			
5.	الأشخاص الذين ينتقلون من المدرسة عادة ما يستمع المدير لآرائهم .			
6.	أنا محضر للعمل بجد ونشاط .			
7.	يمنحني مديري مزيدا الصلاحيات عندما احتاجها.			
8.	يساعدني مديري على الحصول على ما احتاجه من تدريب.			
9.	ليس هناك حواجز بيني وبين مديري.			
10.	يتفهم مديري اهتماماتي ومصادر قلقي ويتصل اقتراحاتي.			
11.	أنا على معرفة ووعي بلا أهداف التي تنشدها المدرسة .			
12.	يخبرني مديري كيف تنجز المدرسة أعمالها على أساس قانوني (نظامي).			
13.	أعطى الفرصة لحل المشاكل المرتبطة بعملي.			
14.	يطلعني مديري على ما يحدث في المدرسة .			
15.	لدي الفرصة لمتابعة مديري ومناقشته في تطوير العمل.			
16.	يطلع مدير المدرسة الطلاب وأولياء أمورهم على أهداف المدرسة.			
17.	يشارك مدير المدرسة جميع العاملين في المدرسة في عملية التخطيط والتنفيذ.			

18.	يتغاضى مدير المدرسة عن أخطاء العاملين .			
19.	يشترك المعلمين مع مدير المدرسة في تقويم مدى تحقق الأهداف.			
20.	يتابع مدير المدرسة قضايا الموظفين الإدارية لدى الجهات المختصة.			
21.	يراقب ويتابع التزام المعلمين بمواعيد الدوام الرسمي.			
22.	يحدد مدير المدرسة احتياجات العاملين المهنية ويعمل على تلبيتها.			
23.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط لمعالجة الضعف ألتحصيلي عند الطلاب.			
24.	يتفق مع العاملين على آلية نزيهة لتقييم أدائهم.			
25.	يتعرف مدير المدرسة على إمكانيات البيئة المحلية واحتياجاتها.			
26.	يفرض مدير المدرسة بعض سلطاته إلى بعض المعلمين.			
27.	يقسم مدير المدرسة مدير المدرسة المهام ويوزع الأدوار على العاملين كل حسب قدراته وكفايته وتخصصية.			
28.	لا يستخدم مدير المدرسة العقاب البدني مهما كان السبب .			
29.	يقدر مدير المدرسة إنتاجية العاملين المميزين.			
30.	يسمح مدير المدرسة لأي العاملين بالرد على الهاتف أثناء خروجه من غرفة الإدارة.			
31.	يلتزم مدير المدرسة بأوقات الدوام الرسمية.			
32.	يراعي مدير المدرسة مشاعر المعلمين والطلبة.			
33.	تمييز مدير المدرسة بالصبر والأناة.			
34.	له القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.			
35.	ينظم مدير المدرسة وقته بكل دقة ولا يتخلف عن مواعيده.			
36.	ينظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة طلاب ومعلمين.			

ملحق رقم(2)

الأداة الأولى:استبانة قياس الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الحكومية التابعة لمديريتي التربية والتعليم في محافظة الخليل.

جامعة القدس/ عمادة الدراسات العليا/ التنمية الريفية المستدامة/تخصص بناء مؤسسات

رقم الاستبانة			

استبانة المعلمين

السيد/ة معلم/ة المحترم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:-

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان " مدى ممارسة مدراء مدارس محافظة الخليل لنظريتي (X,Y) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمين وذلك للحصول على درجة الماجستير تخصص بناء مؤسسات من جامعة القدس ، وقد قام الباحث بإعداد استبانة تهدف إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للمعلمين بمحافظة الخليل، وهي مكونة من أربعة محاور :

1. **المحور الأول : يدور حول المؤشرات السلوكية الدالة على اتجاه الفرد نحو العمل نفسه، ويتكون من (25) عبارة.**
2. **المحور الثاني: يدور حول المؤشرات السلوكية الدالة على اتجاه الفرد نحو بيئة العمل، ويتكون من (10) عبارات.**
3. **المحور الثالث : يدور حول المؤشرات السلوكية الدالة على اتجاه الفرد نحو بيئة المدير، ويتكون من (8) عبارات.**
4. **المحور الرابع : يدور حول المؤشرات السلوكية الدالة على اتجاه الفرد نحو زملاء العمل، ويتكون من (8) عبارات.**

يرجى العمل على الإجابة عن جميع عبارات هذه الإستبانة بكل موضوعية لما لذلك من أثـر على صدق نتائج الدراسة، كما يرجى وضع إشارة (X) في مربع درجة التقدير التي تراها مناسبة لكل فقرة من وجهة نظرك، وذلك بعد قراءة كل عبارة بحرص وتمعن. مؤكداً لكم أن هذه البيانات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وستعامل بالسرية التامة.

شاكراً لكم حُسن تعاونكم وتلطفكم بالإجابة.

الباحث:جمعة هاشم عوض

السيد /ة المعلم /ة أرجو التكرم بتعبئة البيانات آلاتية، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك.

<u>أولاً: البيانات الأولية</u>:

1. مديرية التعليم : جنوب الخليل ☐ الخليل ☐

2. النوع (الجنس) : ذكر ☐ أنثى ☐

3. المؤهل العلمي

☐ أقل من بكالوريوس

☐ بكالوريوس

☐ أعلى من بكالوريوس

4. سنوات الخبرة في التعليم

☐ أقل من خمس سنوات

☐ من ست سنوات إلى عشرة سنوات

☐ أكثر من عشرة سنوات

<u>ثانياً</u>: أرجو وضع إشارة (X) في مربع درجة التقدير التي تراها مناسبة لكل فقرة

الروح المعنوية: مجموعة من الاتجاهات والعلاقات الإنسانية التي يكونها الفرد نحو العمل وبيئته ونحو المدير وزملاء العمل.

الرقم	المؤشرات السلوكية الدالة على الروح المعنوية لدى المعلمين	درجة التقدير				
		دائماً	غالباً	احياناً	نادراً	أبداً
أولاً : المحور ألأول : اتجاه الفرد نحو العمل نفسه						
.1	أقوم بعملي بحماس.					
.2	أشعر بازدياد تعلقي بمهنة التدريس.					
.3	أشعر أنني غير قادر على أداء عملي، لكثرته.					
.4	أشتاق إلى عملي، عندما أغيب عنه.					
.5	لا أفكر الاستمرار بعملي الحالي.					
.6	أشعر بالسعادة لان التدريس مهنتي.					
.7	أواظب على عملي دون تغيب					
.8	أرى أن العمل بالتدريس أمر شاق.					
.9	أحب التحدث عن عملي مع الآخرين من غير مهنتي					
.10	أشعر أن عدد الحصص التي أدرسها مناسب					
.11	أشعر بالملل عندما أحضّر حصصي.					
.12	لا أنصح احد باختيار التدريس مهنة له.					
.13	أجبر نفسي على الذهاب إلى غرفة الصف.					
.14	أحرص على إنجاز عملي بدقة.					
.15	أرى أن مهنة المستقبل هي التدريس.					
.16	أشعر أن مهنتي تتيح لي الفرصة للتغير والتجديد.					
.17	أشعر بالاستقرار النفسي عند قيامي بعملي.					
.18	أتمنى أن أكون مدرساً لو لم أكن كذلك.					
.19	أقوم بالأعمال الموكلة إليّ بصدر رحب.					
.20	أشعر أن عطائي في العمل ينخفض باستمرار.					
.21	أرى أن الأداء الفعلي لمدرستي لا يتفق مع أهدافها العامة.					
.22	أشعر بأهمية الأهداف العامة للمدرسة.					
.23	أشعر أن الوقت يمر بسرعة عندما أقوم بعملي.					
.24	أشعر أنني راضٍ عن راتبي.					

.25	لا اشعر بوجود تعزيز على العمل الذي أقوم به على الوجه الحسن.					
ثانياً: المحور الثاني: اتجاه الفرد نحو بيئة العمل						
.1	أشعر أن السياسات المتبعة في مدرستي لا تلبي حاجاتي.					
.2	أرى أن المدرسة التي أعمل فيها فاعلة.					
.3	أحافظ على ممتلكات المدرسة في أثناء قيامي بالعمل.					
.4	أشعر أنني أحقق ذاتي في المدرسة.					
.5	انتظر يوم العطلة بفارغ الصبر.					
.6	أشعر بالراحة النفسية كلما دخلت المدرسة.					
.7	أحس أنني منتمٍ إلى مدرستي.					
.8	أشعر أن الجو السائد في مدرستي مبني على العلاقات الإنسانية.					
.9	أهتم بالمستجدات في بيئة العمل.					
.10	أشعر أن الخدمات والتسهيلات في مدرستي غير كافية					
ثالثاً: المحور الثالث: اتجاه الفرد نحو المدير.						
.1	ألحظ حرص مدير المدرسة على التحفيز المعنوي للمعلمين.					
.2	أشعر بالطمأنينة أثناء حديثي مع مديري.					
.3	أشعر أن جهدي بالعمل يحظى بتقدير مديري.					
.4	أشعر أن مديري شخص متحيز وغير موضوعي.					
.5	أشعر أن مديري يشاركني في صنع سياسات العمل المتبعة في المدرسة.					
.6	أشعر بتفهم مديري إذا ما ارتكبت أية مخالفة بغير قصد في عملي.					
.7	أشعر أن مدير المدرسة يميل إلى إشراكي في اتخاذ القرارات.					
.8	أشعر أن قنوات الاتصال بيني وبين مديري مَيسّرة.					

رابعاً: المحور الرابع: اتجاه الفرد نحو زملاء العمل.						
1.	أشعر أنني مهم في نظر زملائي المعلمين.					
2.	أحرص على تطوير علاقاتي الشخصية مع زملائي في العمل					
3.	أرى أن علاقاتي مع زملائي في العمل تتسم بروح الأخوة والتعاون					
4.	أشعر باحترام زملائي للاقتراحات التي أبديها بخصوص العمل.					
5.	أشعر أن مكانتي بين زملائي المعلمين محترمة.					
6.	أحرص على تماسك العلاقات مع زملائي في المدرسة.					
7.	أتبادل الزيارات العائلية مع زملائي في المدرسة.					
8.	ادعم وبموضوعية اقتراحات زملائي الإيجابية نحو التغيير التنظيمي.					

ملحق رقم (3)

جامعة القدس

الأداة الثانية: استبانة قياس مدى ممارسة مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظريتي (Y،X)

عمادة الدراسات العليا/ التنمية الريفية المستدامة /تخصص بناء مؤسسات

عزيزي/تي المعلم/ة.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:-

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى معرفة مدى ممارسة مدراء مدارس محافظة الخليل الحكوميـة لنظريتـي (Y،X) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الخليل وذلك استكمالا لمتطلبـات الحـصول على درجة الماجستير من جامعة القدس .

يرجى من حضرتكم التعاون من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة في مربع درجة التقدير التي تراها مناسبة، علما بان جميع الإجابات سـتكون سـرية وسـوف تستعمل لغايات البحث العلمي فقط.

وشكرا لحسن تعاونكم

الباحث:جمعة عوض.

<u>الجزء الأول:</u> برجاء وضع إشارة(X) في الخانة التي تنطبق عليك.

الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى

المؤهل العلمي ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) أعلى من بكالوريوس

سنوات الخبرة في الإدارة: ( ) أقل من 5 سنوات( ) من 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات ( ).

المديرية: ( ) الخليل ( ) جنوب الخليل

الرقم	محددات العلاقة	دائما	غالبا	أحيانا	نادراً	أبداً
.1	يطلب مني مديري بأدب أن أقوم بالأعمال – يبرر لي ويفسر لماذا علي أن أقوم بالأعمال.					
.2	أنا محفز لتعلم المهارات الخارجة عن نطاق مسؤولياتي المباشرة.					
.3	يترك لي أن أقوم بالأعمال دون تدخل المدير، ولكنه موجود عندما احتاجه .					
.4	أحظى بالثقة والمدح من مديري إذا ما قمت بعمل إضافي مفيد.					
.5	الأشخاص الذين ينتقلون من المدرسة عادة ما يستمع المدير لآرائهم .					
.6	مديري يحفزني باستمرار لذا أعمل بجد ونشاط.					
.7	يمنحني مديري مزيدا الصلاحيات عندما أحتاجها.					
.8	يساعدني مديري على الحصول على ما احتاجه من تدريب.					
.9	ليس هناك حواجز بيني وبين مديري.					
.10	يتفهم مديري اهتماماتي ومصادر قلقي.					
.11	يطلع المدير المعلمين على الأهداف التي تنشدها المدرسة.					
.12	يخبرني مديري كيف تنجز المدرسة أعمالها على أساس قانوني (نظامي).					
.13	أعطى الفرصة لحل المشاكل المرتبطة بعملي.					
.14	يطلعني مديري على ما يحدث في المدرسة.					
.15	لدي الفرصة لمتابعة مديري ومناقشته في تطوير العمل.					

16.	يطلع مدير المدرسة الطلاب وأولياء أمورهم على أهداف المدرسة.					
17.	يشرك مدير المدرسة جميع العاملين في المدرسة في عملية التخطيط والتنفيذ.					
18.	يتغاضى مدير المدرسة عن أخطاء العاملين إلى حدٍ ما.					
19.	يشترك المعلمين مع مدير المدرسة في تقويم مدى تحقق الأهداف.					
20.	يتابع مدير المدرسة قضايا المعلمين الإدارية لدى الجهات المختصة.					
21.	يتعرف مدير المدرسة على إمكانيات البيئة المحلية واحتياجاتها.					
22.	يفوض مدير المدرسة بعض الصلاحيات إلى بعض المعلمين.					
23.	يقسم مدير المدرسة المهام ويوزع الأدوار على العاملين كل حسب كفاءته.					
24.	لا يستخدم مدير المدرسة العقاب البدني مهما كان السبب.					
25.	يقدر مدير المدرسة إنتاجية العاملين المميزين..					
26.	يلتزم مدير المدرسة بأوقات الدوام الرسمية.					
27.	يراعي مدير المدرسة مشاعر المعلمين.					
28.	يتميز مدير المدرسة بالصبر والأناة.					
29.	للمدير القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين.					
30.	ينظم برامج اجتماعية تعزز العلاقة ما بين أسرة المدرسة طلاب ومعلمين.					

انتهت الاستبانة

فهـرس الجـداول

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in
Sustainable Rural Development

التاريخ: 3/3/2006

الى من يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة – جامعة القدس بأن الطالب/ة. جمعة هاشم عوض ملتحق/ة ببرنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة وي/تقوم حاليا بإعداد بحث بعنوان :

" مدى ممارسة مدراء المدارس الحكومية في محافظة الخليل لنظريتي (X,Y) وعلاقة ذلك بالروح المعنوية للمعلمين "

نرجو من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته. شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير البرنامج

القدس- أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب 51000 أو 20002

129

Jerusalem – Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

بسم الله الرحمن الرحيم

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / الخليل

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Edu.
Directorate of Education / Hebron

الرقم: ٢٦٧٢/١/١٩
التاريخ: 2006/3/21م

حضرة مدير/ة مدرسة

المحترم/ة

الموضوع : تطبيق استبانة

بعد التحية:

أرجو مساعدة الباحث جمعة هاشم عوض والقادم الينا من جامعة القدس من أجل تطبيق استبانته المرفقة بعنوان:

مدى ممارسة المدراء لنظرتي (X.Y)

مدير التربية والتعليم
أ.محمد عمران القواسمة

ع.خ/ع.ج/التعليم العام

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / الخليل

أسماء المحكمين ومؤهلاتهم العلمية

الرقم	الاسم	المؤهل العلمي	مكان العمل
.1	د. محمود أبو سمرة	دكتوراة	جامعة القدس / الدراسات العليا
.2	د. محسن عدس	دكتوراة	جامعة القدس / الدراسات العليا
.3	د. عفيف زيدان	دكتوراة	جامعة القدس
.4	د. سمير أبو زنيد	دكتوراة	جامعة الخليل
.5	د. إبراهيم العرمان	دكتوراة	جامعة القدس
.6	د.شريف أبو كرش	دكتوراة	جامعة الخليل
.7	د. كمال يونس	دكتوراة	جامعة القدس المفتوحة
.8	د. رجاء العسيلي	دكتوراة	جامعة القدس المفتوحة
.9	أ.فوزي أبوهليل	ماجستير	وزارة التربية والتعليم
.10	أ. خالد أبوشرار	ماجستير	وزارة التربية والتعليم
.11	أ. نايف الطيطي.	ماجستير	وزارة التربية والتعليم

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

فهرس المحتويات