

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس
الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من
وجهات نظرهم أنفسهم

إعداد

شيرين إبراهيم سلامة مصطفى

إشراف

أ. د. غسان حسين الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2016

درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس
الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من
وجهات نظرهم أنفسهم

إعداد

شيرين إبراهيم سلامه مصطفى

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2016/1/14م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....
.....

.....
.....

.....
.....

1. أ.د. غسان حسين الحلو / مشرفاً ورئيساً

2. أ.د. زياد بركات / ممتحناً خارجياً

3. د. عبدالكريم أيوب / ممتحناً داخلياً

الإهداء

إلى والدي الذي علمنا أهمية العلم

إلى أمي الحنونة

إلى زوجي ورفيق دربي في مسيرتي التعليمية منذ المرحلة الثانوية حتى تمكنت من الوصول

لمرحلة الدراسات العليا

إلى أبنائي الأعراء ولاء وصهيب ومنية ومعتز

إلى إخواني وأخواتي

إلى كل من يعمل من أجل فلسطين ويرى أنها تستحق أكثر... وأكثر

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع.

الشكر والتقدير

بعد حمد الله وشكره الذي وفقني لإنجاز هذه الدراسة فإنني أتقدم بالشكر إلى الأستاذ الدكتور

غسان حسين الحلو الذي أشرف على إعداد هذه الدراسة، بعد أن قدم الكثير من الجهد

المتواصل والمشورة العلمية لإنجازها مبدياً أعلى درجات الموضوعية في النقد البناء والنصيحة

التي كانت مرشداً للصواب، ولن تفي الكلمات حقها في التعبير عن مدى شكري وامتناني

كما وأتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة الأستاذ الدكتور زياد بركات والدكتور عبدالكريم أيوب

على تفضلهم بقبول الإشراف على هذه الدراسة.

كما ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من مدّ يد العون والمساعدة

يجزي الله الجميع عني خير الجزاء.

الباحثة

شيرين إبراهيم سلامة مصطفى

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان: "درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم".

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

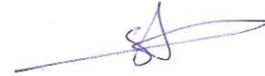
Declaration

The work provided in this thesis 'unless otherwise referenced, is the researcher's own work 'and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name

اسم الطالب: شريف إبراهيم لاسو مصطفى

Signature

التوقيع: 

Date

التاريخ: ١٤-١-٢٠١٦

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	عنوان الدراسة
ب	قرار لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملحقات
س	ملخص الدراسة
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	محددات الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	الإطار النظري
25	الدراسات السابقة
44	التعقيب على الدراسات السابقة
45	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
46	منهج الدراسة
46	مجتمع الدراسة
46	عينة الدراسة
48	أداة الدراسة

48	صدق الأداة
48	ثبات الأداة
49	إجراءات الدراسة
50	متغيرات الدراسة
50	المعالجة الإحصائية
52	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
53	النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
61	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
73	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
74	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة
78	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
84	التوصيات
86	المصادر والمراجع
86	المراجع العربية
92	المراجع الأجنبية
96	الملحقات
B	الملخص باللغة الانجليزية (Abstract)

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة	(1)
49	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم .	(2)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري.	(3)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الروح المعنوية.	(4)
61	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس.	(5)
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	(6)
62	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	(7)
63	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير التخصص.	(8)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس.	(9)
64	نتائج تحليل التباين الأحادي في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس.	(10)
65	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة في مجال التدريس.	(11)

65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن.	(12)
66	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى إلى متغير مكان السكن.	(13)
66	نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير مكان السكن.	(14)
67	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس.	(15)
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(16)
68	نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.	(17)
68	نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير التخصص.	(18)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الخبرة.	(19)
69	نتائج تحليل التباين الأحادي في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة.	(20)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن.	(21)

70	نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن.	(22)
71	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير مكان السكن	(23)
71	نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.	(24)

فهرس الملحقات

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
96	الإستبانة قبل التعديل	(1)
101	أسماء المحكمين	(2)
102	الإستبانة بعد التعديل	(3)
107	كتاب الموافقة على عنوان الأطروحة	(4)
108	كتاب وزارة التربية والتعليم	(5)
109	كتاب تسهيل مهمة الطالبة	(6)
110	عدد المعلمين والمعلمات في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم	(7)

درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية
ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم

إعداد

شيرين إبراهيم سلامه مصطفى

إشراف

أ. د. غسان حسين الحلو

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة في التدريس، ومكان السكن، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة، وقامت باختيار عينة عنقودية عشوائية ممثلة لعدد معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم، إذ تم توزيع (225) استبانة على أفراد عينة الدراسة. ويتضح من خلال نتائج الدراسة إلى أنّ مستوى التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم جاءت بمتوسط (3.7) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على درجة مرتفع من التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم، كما تشير نتائج الدراسة إلى أنّ درجة الروح المعنوية لدى هؤلاء المعلمين قد أتت بمتوسط (3.8)، وانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على درجة مرتفعة من الروح المعنوية لديهم.

يتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين درجة التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.77).

وبناء على نتائج الدراسة، تم طرح مجموعة من التوصيات مثل: ضرورة بناء مناخ تربوي يسوده الثقة والاحترام المتبادل بين المدير المدرسي والمعلم، وأن يعتمد المدير المدرسي الأساليب

الموضوعية في ممارسة أدواره، وتشجيع العلاقات الإنسانية بين المعلم والإدارة المدرسية، مثل: مشاركة المدير المدرسي في المناسبات الاجتماعية، وأن يطور المدير المدرسي نماذج وأساليب خاصة تسهم في رفع الروح المعنوية للمعلمين، إذ تركز على أهمية تدريب وتأهيل المعلمين.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- مقدمة الدراسة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- المفاهيم والمصطلحات.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

توضح نتائج خبرات التمكين الإداري في شتى المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها وأحجامها أن التمكين الإداري أضحى نهجاً وأسلوباً ثبت نجاحه في مختلف المؤسسات التعليمية محققاً فوائد مبهرة في أغلب الأحيان.

وقد فرضت طبيعة التمكين الإداري أسلوباً ونهجاً جديداً يتم من خلاله السيطرة والتحكم في التفاعلات الداخلية والخارجية، وما ينجم عنها من أثر على الروح المعنوية، وما يترتب على ذلك من تحسين العملية التربوية نتيجة للتغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر، وما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية بين المؤسسات، ولمواكبة هذه التحديات والمتغيرات والتعايش معها حيث تبنت المؤسسات مفاهيم وأساليب في الإدارة الحديثة، إذ توجهت المؤسسات إلى الاهتمام بالموارد البشرية؛ لأن الإنسان هو المسؤول الأول عن نجاح وفشل أي منظمة أو مؤسسة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

ومن هنا ترى الباحثة أن التمكين الإداري يفيد كلاً من المؤسسة التربوية والمعلمين داخل المؤسسة التربوية، ويتبين ذلك على النحو الآتي:

أولاً: بالنسبة للمعلمين داخل المؤسسة التربوية يعمل التمكين الإداري على جعلهم أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم وتنظيمها، مما يجعلهم أكثر مقاومة لضغوط العمل، وتحمل المسؤولية تجاه نتائج أعمالهم.

ثانياً: بالنسبة للمنظمة التربوية، يحقق التمكين الإداري جودة عالية في التعليم والثقة بين المعلمين، ويعمل على تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة التربوية، ومن ثم على زيادة التعاون وحل المشكلات، وتحقيق مكانة متميزة بين المؤسسات التربوية.

ويعتبر التمكين الإداري للعاملين هو الصيغة التي أصبحت تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة إذ يعتبر مدخل التمكين ذا صلة باتجاهات التطور السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة (أفندي، 2013).

والعنصر البشري يعد عنصراً مهماً في تحديد نوعية نتائج الجهود المبذولة وكمياتها في كل منها، وعلى الرغم من إمكانية تعميم هذا الافتراض على معظم المهن يبقى الأقوى والأكثر تحديداً في مهنة التعليم، ويعد المعلمون العنصر الأهم في نجاح كل برنامج تربوي أو في تحقيق أي عملية تغير أو تطوير تربوي لأهدافها، ويتجه النظام التعليمي في فلسطين أسوة بالدول العربية المجاورة نحو عمليات تغير وتطوير مكثفة توجب أخيراً بخطة شمولية نحو تطوير التعليم تجاه نمو الاقتصاد المعرفي، وتقوم هذه الخطة على خمس مكونات رئيسية هي: التغير التنظيمي، اللامركزية، المناهج التقييم وتدريب المعلمين، البنية التحتية، ورياض الأطفال (وشاح وهارون، 2008).

وتعد الروح المعنوية واحدة من المعايير الأساسية التي تسهم في نجاح أو فشل المشروعات والتنظيمات، فوجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس تقود إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد والجماعات لتحقيق هدف ذي قيمة، إذ يقاس على طبيعة الأداء الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وجعل العمل أكثر تحدياً ومتعاً، ومنح العاملين فرصة من أجل الانجاز والمعرفة والنمو المهني وإيجاد نوع البيئة الهيكلية للإرتقاء بالأداء إلى الأفضل (الطويل، 2006).

وتشكل الروح المعنوية أيضاً المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والثقة في الجماعة والإخلاص لها، وتوجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية للجماعة إذا ما علمنا أن رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة يعد هدفاً أساسياً ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه، لأن الفشل في الوصول إليه يؤدي إلى الإضرار بالإنتاج و بروز التذمر الشديد بين العاملين واستياء من العمل (الرفاعي، 2006).

وترى الباحثة أن تنمية الثروة البشرية التي تعد العنصر الأساس في العملية التربوية تحتاج إلى تمكين المعلمين إدارياً، مما قد يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم، فالمعلمون إذا ما وجدوا في مدارسهم ما يحقق لهم الشعور بالانتماء والثقة بما لديهم من مهارات، فحتماً سيسعون لتحقيق

الكفاية في العمل ضمن إطار الجماعة، وسيسيرون في طريق الإبداع والإخلاص في العمل، ما شجع الباحثة اختيار هذا الموضوع.

مشكلة الدراسة:

لقد كان من المؤلف القول إن المعلم قديماً كانت له هيبه واحترام في نفوس الطلبة والمجتمع، وكان لذلك انعكاس إيجابي على جودة تعلم الطلبة في المدارس، أما الآن فمعظم المعلمين في المدارس، وبخاصة معلمي مدارس التعليم الأساسي بعامة يشكون من ضعف القوة والإحساس بضعف التأثير والسيطرة على مجريات الأمور داخل المدرسة، وحتى داخل الصف في كثير من الأحيان، علاوة على ذلك أصبحت الشكوى شائعة بين المعلمين نتيجة الإحساس بالظلم من المجتمع الذي لا يوفيه حقوقهم رغم زيادة الأعباء المهنية والمادية في الظروف الراهنة، فالمعلمون أصبحوا يشعرون بالتمييز في توزيع الدخل مقارنة بالمهن الأخرى في المجتمع، ويشكون من قلة المشاركة في عمليات صنع القرار المدرسي، وقد يكون ذلك في ظل الواقع المدرسي الذي يدل على أنه لا تزال الإدارة المدرسية تسيطر عليها المركزية التي تحول بينها وبين صنع القرار أو المساهمة فيه؛ فالسلطة متركزة في يد مدير المدرسة الذي عادة ما يدير العمل برؤية الوزارة، ولا يتيح الفرصة للمعلمين للتصرف في المشكلات التي تصادفهم أثناء العمل، وينفرد باتخاذ القرارات دون مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار، ما يجعلهم غير جادين عند تنفيذ تلك القرارات، لذلك فقد جاءت هذه الدراسة لفحص درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم .

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- 1- تعد هذه الدراسة -على حد علم الباحثة - الأولى التي تبحث بين درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

2- من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تحقيق الأهداف المتوخاة من المتغيرات ذات العلاقة بالإدارة التربوية.

3- من المتوقع أن يستفيد منها كل من وزارة التربية والتعليم العالي والمشرفين التربويين والمديرين.

4- من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة المعلمين في التعرف إلى فوائد تكريس التمكين الإداري ورفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين، لما لها من انعكاسات إيجابية في تحسين أدائهم الوظيفي في التربية والتعليم.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف إلى درجة التمكين الإداري عند معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.
- التعرف إلى دور متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في التدريس، ومكان السكن في التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.
- التعرف إلى درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.
- التعرف إلى دور متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في التدريس، ومكان السكن في الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

- التعرف إلى العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

أسئلة الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم؟

وينبثق عن السؤال الرئيس السؤالان الفرعيان التاليان:

أ. ما درجة التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم؟

ب. ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم؟

السؤال الثاني: ما دور متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في التدريس، ومكان السكن) في مستوى التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

السؤال الثالث: ما دور متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، والخبرة في التدريس، ومكان السكن) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

السؤال الرابع: ما العلاقة بين التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى أسئلة الدراسة الثاني والثالث والرابع تم صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير التخصص.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن .

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من جهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من جهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير التخصص.

الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من جهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس.

الفرضية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من جهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن .

الفرضية الحادية عشرة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من جهات نظرهم أنفسهم.

محددات الدراسة:

1- اقتصرت هذه الدراسة على درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من جهات نظرهم أنفسهم في الفصل الدراسي الثاني من العام (2014-2015).

2- تحددت نتائج هذه الدراسة بطريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة.

3- تحددت نتائج هذه الدراسة بمدى صلاحية وملاءمة أدوات الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: هو عملية تنظيمية تقوم بها الإدارة وترتكز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيداً من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين (جدي وعبيده، 2013).

أما التعريف الإجرائي للتمكين الإداري فإنه يعرف بالدرجة التي يقدرها المفحوص لنفسه على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

الروح المعنوية: هي الجو العام الذي يسود المؤسسة التربوية وقدرة الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التربوية (القيوتي، 2009). أما التعرف الإجرائي فإنها تعرف بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الروح المعنوية المعد من قبل الباحثة.

محافظة طولكرم: طولكرم مدينة فلسطينية تقع شمال غرب الضفة الغربية، في منتصف السهل الساحلي طولاً، وترتفع عن سطح البحر من 55-125 م، وتبلغ مساحة أراضيها 32,610 دونمات. وتبعد نحو 15 كم عن ساحل البحر الأبيض المتوسط، إذ يلتقي السهل شرقاً بأقدام جبال نابلس. <http://ar.wikipedia.org/wiki/>.

المرحلة الأساسية: تتمثل هذه المرحلة في التلاميذ الذين ينتمون للفئة العمرية من (6-9) سنوات، وهم تلاميذ الصفوف الأربعة الأولى في المرحلة الأساسية من الصف الأول حتى الصف الرابع الأساسي حسب تصنيف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

تناولت الباحثة في هذا الفصل الأدب النظري الذي يتحدث عن التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية، ومفهوم التمكين والروح المعنوية والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالتمكين والروح المعنوية.

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

يعتبر الاهتمام بالتمكين الإداري عنصراً أساسياً للمنظمات التربوية، ويعود السبب في ذلك إلى التطورات الهائلة والمتسارعة والتحديات التي تواجه المؤسسة التربوية، وبمرور الوقت شهدت المؤسسات التربوية العديد من المصطلحات الجديدة التي منها التمكين الإداري، وهو موضوع نقاش واسع بين الباحثين لاهتمامه بشكل أساسي على إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم في مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتحسين الأداء، والتغلب على المعوقات الإدارية والتنظيمية الداخلية، وتطبيق مبدأ المشاركة بين الإدارة والعاملين، من هنا يعتبر التمكين الإداري من العوامل المهمة التي تحفز الأفراد على أن يكونوا أكثر اتصالاً بمنظماتهم وبذئهم مزيداً من الجهد والعمل لأجل هذه المؤسسة.

ويعرف التمكين الإداري أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تُعطى لهم، وإعطائهم فرصة المبادرة ومواجهة المشكلات التي تعترضهم (الكبيسي، 2004).

وعُرف التمكين الإداري أيضاً على أنه الدرجة التي يقوم من خلالها مدير المدرسة في المدارس الحكومية بالاشتراك في السلطة واتخاذ القرارات واكتساب المهارات التي تؤهله للاستقلالية. (الطعاني، السويبي 2013).

ويشار كذلك إلى التمكين الإداري بالعملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة؛ لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئات التنظيمات، ويقصد به بالدرجة التي يقوم من خلالها مدير التربية والتعليم بتفويض صلاحياته لرؤساء الأقسام وتحفيزهم الذاتي وإشراكهم في حل المشكلات (الكريمين، 2012).

إن التمكين الإداري يعني الدرجة التي يقوم من خلالها القادة التربويون في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية باشتراك المرؤوسين في السلطة واتخاذ القرارات، وذلك وفقا لمجالات هذه الدراسة، وهي: التمكين الهيكلي، التمكين من خلال الأساليب القيادية، التمكين من خلال المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة، التمكين من خلال التقدير والاحترام، والتمكين من خلال التدريب والتطوير (أبو كريم، 2012).

أما الشريف (2012) فيشير إلى التمكين الإداري على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة إذ ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة؛ لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معا؛ لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحزر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها.

فالتمكين الإداري يشتمل على تكوين إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة، وتحفيزهم ذاتيا، وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله (الطراونه والقضاة، 2011).

ويقصد بالتمكين الإداري أيضا منح الأفراد حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي (الطعاني، 2011).

ويرى الدوري وصالح (2009) أن التمكين فلسفة إدارية جديدة، إذ تلجأ المؤسسات التي تعتمد التمكين كفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة؛ لكي يطلق العاملين طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع، إذ يقوم المديرون الموجهون بالتمكين باللجوء إلى مراقبة النتائج بدلا من مراقبة السلوك الفردي، وذلك بإقامة نظام مراقبة النتائج، ويكون دورهم إزالة كل ما يعيق الإنجاز من أجل ضمان توفير الموارد لفرض الأداء الفعال، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة التنظيمية الملائمة للتمكين.

أما فتحي (2003) فأشار إلى أن التمكين الإداري يشتمل على تشجيع العاملين؛ لينهمكوا في العمل أكثر، وليشاركوا في اتخاذ القرارات والنشاطات التي تؤثر إيجاباً على أدائهم الوظيفي. وعرفه أفندي (2003) بإعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

من خلال التعريف السابقة للتمكين لاحظت الباحثة أن المفهوم ركز على أن التمكين يسعى لبعث فكرة ديمقراطية الإدارة، ويسعى لإشراك المعلمين في السلطة واتخاذ القرارات واكتساب المهارات التي تؤهلهم للاستقلالية، ويسعى لتشجيع المعلمين وتحفيزهم ومكافأتهم على ممارسة الإبداع والابتكار والمرونة في التعامل، ويسعى أيضاً لمنح المعلمين الصلاحيات اللازمة لاكتسابهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام وحرية التصرف في مواجهة الصعوبات التي يتعرضون لها، وذلك من خلال اكتسابهم المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات، ولا يفي إعطاء المعلمين القوة بل يفي إتاحة الفرصة لهم؛ لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومهارات دون الرجوع للقيادة العليا.

فوائد التمكين الإداري

يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية بفاعلية، كما يؤدي إلى رفع قيمة العمل، ومن أهم فوائد التمكين (ملحم، 2006):

1- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.

2- ضمان فعالية المؤسسة.

3- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن.

4- زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المؤسسة وزبائنها.

5- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.

6- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

7- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين، وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية المهمة.

ويرى فراجوز أن التمكين يعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم (Fragose, 2000).

أساسيات التمكين الإداري

يرى ستر (Stirr,2003) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، إذ يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ، وهي:

1- تعليم العاملين E-Education: إذ ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية الأمر الذي يؤدي بدوره إلى النجاح.

2- الدافعية M-Motivation : على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين؛ لتقبل فكرة التمكين، وليبان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

3- وضوح الهدف P-Purpose: لأن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن النجاح لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

4- الملكية O-Ownership يقترح ستر (Stirr,2003) معادلة للتمكين الإداري التي تتكون من ثلاثة أحرف التي تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة، وهي:

السلطة + المسؤولية+ الانجاز = Authority + Accontability + Achievement.

ولتحقيق الإنجاز فإن الإدارة والعاملين فيها قبول المسائلة عن أفعالهم وقراراتهم، والمسئولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين، خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا، وكان مسموحا لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

5- الرغبة في التغيير W-Willingness to Change : إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء المهام اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- نكران الذات Ego-Elimination: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع الخط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا مديرين أو موجهين.

7- الاحترام R-Respect : إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة من خلال تطوير عملة والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة فيها بنجاح.

أبعاد التمكين الإداري

يوجد للتمكين عدة أبعاد، وهي:

1. **تنمية السلوك الإبداعي:** وهو أحد أبعاد التمكين الإداري للمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وهو يعني استخدام أساليب وطرائق مبتكرة في التفكير، وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات، وتفرضها المتغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ويمكن من

خلالها تحقيق أهدافها، وإنجاز أعمالها، مع توفير مناخ يساعد القيادات في هذه المؤسسات على استخدام أساليب وطرق إبداعية؛ لتوظف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف (Heller and McNulty، 2010).

2. العمل الجماعي: وهو أحد الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها مجموعات العمل داخل المؤسسات؛ لتحقيق هدف مشترك، ويعملون بنظام واحد، وتفكير مشترك، وتكون مسؤوليتهم عن إنجازه مسئولية جماعية وتضامنية تجاه هذا الهدف المشترك (ملحم، 2006).

3. تفويض السلطة: وهو أحد أساليب إدارة المؤسسات، ويقصد به إسناد مهام لأشخاص، ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة، والتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى (الهورى، 2002)، ويعتمد التفويض على ثلاثة أركان هي: السلطة، وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسؤولية، وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة، وهي لا تعني إعفاء صاحب السلطة الأصلي من المسؤولية النهائية، ويرتبط التفويض بنوع أسلوب الإدارة داخل المؤسسة بين المركزية واللامركزية، وهو يعني إسناد المديرين سلطاتهم إلى بعض العاملين معهم؛ لإنجاز عمل محدد أو مهمة محددة، وممارسة المهام والمسئوليات التي تحققها، وأنه كلما زاد تفويض السلطة داخل المؤسسة إزداد توجه إدارتها نحو اللامركزية، والعكس صحيح (ضرار، 2003).

4. التحفيز الذاتي للعاملين: وهو يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف إلى دوافعهم، وحاجاتهم واستعداداتهم، وكل ما من شأنه زيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها، والعمل على تعزيزها (Lawson & Harrison, 1999).

أما توماس وفلتهاوس (Thomes & Velthous) المشار إليها في (حيدر، 2001) فيريان أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:

1- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.

2- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح إستناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.

3- معنى العمل: وفي إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمه بالنسبة له ولآخرين.

4- التأثير: ويتمثل باعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بالعمل.

خصائص التمكين

التمكين يتسم بخصائص معينة هي (القاضي، 2008):

- 1) تحقيق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للقادة.
- 2) إعطاء الحرية في ممارسة العمل.
- 3) تزويد القادة المقدرين على حل المشاكل في العمل، وفي الأزمات التي تواجههم.
- 4) جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم، كما يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم.

وترى الباحثة أن التمكين الإداري هو إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل، الأمر الذي يولد تحسين مشاعر المقدرين الذاتية بين العاملين بالمؤسسة.

اتجاهات التمكين

هناك اتجاهان للتمكين: اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي، فالإتجاه الاتصالي يشير إلى كون عملية التمكين تتم من أعلى إلى أسفل، ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، ومن ثمّ يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة وإدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل، أما الإتجاه التحفيزي فيركز على إتجاه العاملين ذاتهم نحو التمكين، والذي يتجلى في الثقة في إنجاز المهام، إذ يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية، ويعطي للعمل قيمة مضافة،

ومعنى أكثر تحفيزاً، وبصفة عامة يتضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين، وتحسين عملية الاتصال، ما يؤثر في توطيد العلاقة بين المؤسسة التربوية ومخرجاتها، وتمكين القادة والعاملين من التوازن الشخصي والمهني، وتعزيز الرضا الوظيفي (ملحم، 2006).

متطلبات التمكين الإداري

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المؤسسات لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين (سن، 2002)، وهي:

1. الدعم الاجتماعي: لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمؤسسة، ومع الوقت تحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

2. الثقة الإدارية: إن أساس عملية التمكين هو الثقة المتبادلة بين المديرين ومرؤوسيه، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها.

خطوات رفع مستوى حماس العاملين: يرى ملحم (2006) أنه من الممكن رفع مستوى حماس العاملين عن طريق الخطوات التالية:

- الأمان الوظيفي، إذ يمكن رفع مستوى الحماس عن طريق الأمان الوظيفي، ويجب اللجوء إلى تسريح العاملين عندما يكون آخر حل بيد الإدارة من إجراء، وهناك أمور أخرى ينبغي اتخاذها تجاه المخالفين، مثل تدريب العاملين أو استيعابهم في أعمال أخرى، وتحفيزهم على العمل والإنتاج، أو صنع منافذ إنتاجية جديدة.

- وجود فرق عمل تعمل بشكل مستقل أو شبه مستقل، وفي سبعينيات القرن الماضي قامت شركة (تويوتا) بإثراء العمل لدى العاملين على خط إنتاج السيارات، ففكرت بمنح مجموعات من العاملين مهمة إنتاج السيارة بكامل مراحلها، ثم فكرت بطريقة أفضل من ذلك، وذلك يجعل فريق من العاملين يقوم بجزء من عملية التجميع، ويمكن لهذا الفريق أن يهتم أيضا بالجودة والصيانة المطلوبة في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى تدوير العاملين (Rotating workers)، وقد كانت هذه المحاولة رائعة ومرضية بالنسبة للعاملين، وهذا يقلل من الحاجة إلى البيروقراطية، ويقلل من الأسلوب "من أعلى إلى أسفل" في الإدارة؛ لأن العاملين هنا يديرون أنفسهم بأنفسهم مع وجود الرقابة الإدارية.
- التقدير: فالعامل لا ينتظر من المدير أن يقول له إنه يحبه، ولكنه يرغب أن يقدر عمله وينظر لإنجازاته بالتقدير والاحترام، وقد يساهم الزملاء في انتخاب من يستحق الحصول على الجائزة أو على الإنجاز المتميز.
- الشراكة: أفضل أسلوب للتعامل مع العاملين هو أن تتعامل معهم على أنهم شركاء، وليسوا منافسين أو أعداء أو مستخدمين، كما أن التعامل معهم ينبغي أن يتم على أساس أننا بحاجة إليهم وهم بحاجة إلينا، ولا يمكن القيام بمهام العمل دون هذه الشراكة المتعادلة.

ثانياً: الروح المعنوية

تعد الإدارة المدرسية عملية إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على مقدرة مدير المدرسة في كيفية التعامل مع المعلمين، وتوظيف كل القدرات والطاقات والمهارات التي يتم تطويرها بشكل يحقق أهداف العملية التعليمية التعلمية والوصول إلى أفضل النتائج من المخرجات، ومن هنا أصبحت عملية الاهتمام بالروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسة التعليمية من أهم أهداف التمكين الإداري، ويمكن القول إنَّ بناء علاقات طيبة بين المدير ومروؤسيه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية من خلال طريقة تعامله معهم واهتمامه بما يقولونه، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بدون معارضة، أو الاستخفاف بآرائهم وتفهمه لمشاعرهم ومشكلاتهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات، وفتح باب مكتبه لتسهيل اتصالهم

به ، وعدم مضايقتهم بالإشراف المحكم، ومواجهتهم بالحقائق الخاصة بالعمل أولاً بأول، وأن يكون رأيه فيهم على أساس الكفاءة والأداء الجيد، وليس على أساس التخمين والبواعث الشخصية، بالإضافة إلى استعمال أسلوب التحفيز الإيجابي لدفعهم إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاءة الإنتاجية. وتعرف الروح المعنوية على أنها مقدار إشباع احتياجات المعلم الوظيفية من رفع لمكانته الاجتماعية واهتمام وحماس للعمل حرصاً على تحقيق أهداف المدرسة (الكيلاني ومقابلة 2014).

وقد أوردت الدراسات عدة تعريفات للروح المعنوية، منها :

أنها درجة شعور المعلمين بالرضا والقناعة تجاه العمل والعلاقة مع الإدارة والعلاقة مع الزملاء، ورضا المعلمين وقناعاتهم في التعاون والاحترام، والتعامل مع الزملاء وشعورهم بالرغبة في إنجاز العمل ضمن منهاج مدرسي سليم (عمران، 2007)

أما الشنواني (2003) فقد وصف مفهوم الروح المعنوية بأنه شعور متصل ومتعلق بالروح أو الحماس، ويشير إلى الجو العام المحيط بالعمل، فإذا أظهر العمال الحماس والتفائل تجاه أعمالهم، وكانت روح الصداقة سائدة بينهم، فإن الجو يمكن أن يوصف بأنه ذو روح معنوية عالية، أما إذا كان الأفراد غير راضين وقلقين، وتسود بينهم روح الانتقاد وعدم الاستقرار والتشاؤم، فإن هذه الأشكال من ردود الفعل بينهم يمكن أن تؤخذ على أنها مظهر للروح المعنوية المنخفضة.

فالالاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة ما ويحدد نوع استجاباته الإنفعالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به (الخوaja، 2004).

وقد أثبتت الدراسات أن رفع الكفاءة الإنتاجية إنما يؤسس على ركيزتين أساسيتين هما: المناخ التنظيمي والروح المعنوية (المساعد، 2004).

ومن هنا يتضح أن الروح المعنوية ترتبط بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة المدرسية التعامل بنجاح مع الآخرين، ويتمكن من جذب الآخرين إليه، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيدون من مقدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن الروح المعنوية مدى كفاءة مدير المدرسة في التعرف إلى متطلبات العمل مع المعلمين أفراداً ومجموعات، كما تدفع الروح المعنوية

المرتفعة المعلمين إلى احترام شخصية المدير، وتدفعهم إلى الحماس في العمل، وتحقق لهم الرضا والاحترام المتبادل ، وبهذا يمكن القول إن الروح المعنوية ضرورية في كل المؤسسات وعلى كل المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة المدرسية، فعلى سبيل المثال المقارنة بين مدير في مصنع ومدير في مدرسة، نجد أن علاقة مدير المصنع تقتصر على مجموعتين من الأفراد الذين يخضعون إلى إشرافه وإدارته، ورؤسائه الذين يحاسبونه ويكون مسؤولاً أمامهم، أما في حالة مدير المدرسة فإنه يتعامل مع مجموعة من العاملين هم رؤساؤه من الموظفين الإداريين بالإضافة إلى المعلمين والطلبة، وتعد الروح المعنوية واحدة من المعايير الأساسية التي تسهم في نجاح أو فشل المشروعات والتنظيمات، فوجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس تقود إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد والجماعات؛ لتحقيق هدف ذي قيمة، إذ يقاس على طبيعة الأداء، لذا يتطلب من الإداري الناجح تعزيز المكافأة والأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وجعل العمل أكثر تحدياً ومتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل الإنجاز، والمعرفة والنمو المهني، وإيجاد نوع من البيئة الهيكلية، والارتقاء بالأداء إلى الأفضل (الطويل، 2006).

وسائل رفع الروح المعنوية

أشار روس (Ross, 2006) إلى مجموعة من الأساليب التي يمكن أن ترفع من الروح المعنوية للمعلم التي منها بنية العمل إذ يمكن خلق بنية عمل آمنة وعادلة ومثمرة، ويمكن أن تبني جسور الثقة بين أفرادها وتزيد من حماسهم للعمل والإبداع، ووضع نظام عملي وعادل للشكاوى والاقتراحات، إذ يتم حل المشكلات والمعضلات بسرعة وبصورة عادلة، وتقديم خدمات الإرشاد النفسي "المهني" والاجتماعي للمعلمين، بالإضافة إلى تناغم القيادة من خلال الاهتمام بالمعلمين مهنيا واجتماعيا وفي مختلف المستويات، وأن يكون التمييز بينهم على أساس الأداء والجهد المبذول، مع توفير سياسات واضحة في العمل، وبهذا يمكن تحقيق الثقة المتبادلة التي تفضي إلى تحقيق الأهداف المتوخاة.

ويشير سبراجو ووالكر (Sprgue and Walker, 2005) إلى عدة وسائل يمكن للإدارة التربوية من خلالها أن ترفع من الروح المعنوية للمعلم، كما أن هذه الوسائل يمكن أن تتبع في أي

منظمة إدارية تسعى للتميز والإبداع، ومن هذه الوسائل تطبيق نظم الحوافز والمكافآت، وهذه النظم يجب أن تكون عادلة وموزعة بشكل يتفق مع مهارات العاملين وجهودهم الإبداعية، والاهتمام بتوفير الأمن الوظيفي للمعلم وتجنبيه الضغوطات وحالات الاحتراق النفسي، وترسيخ فكرة أن المدرسة هي بيئة عمل آمنة ومنتجة، والمشاركة والتفويض بمنح المعلم فرصة اتخاذ القرار والمشاركة فيه عن طريق إشراكه في اتخاذ القرارات وتقبل اقتراحاته، وإشراك المعلمين في اللجان المدرسية والتربوية وفي الجمعيات ذات العلاقة، بالإضافة إلى إثراء العمل، ويتم ذلك عبر تحديد المسؤوليات ووضع الخطط، ومنح المعلم فرصة الإبداع والتطور مهنيًا عن طريق الدورات مدفوعة الأجر، بالإضافة إلى التأهيل العلمي والعملية المتواصل.

العوامل المؤثرة في رفع الروح:

- أشار الصالحي (2013) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية، وهي:
1. معرفة دافعية العمل: تتعدد حاجات الناس ودوافعهم نحو العمل، وقد صنفها "ماسلو" إلى خمس حاجات مرتبة تصاعديًا: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجة المكانة والتقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات، فالتعرف إلى هذه الحاجات يعطي المدير قريبا من الأفراد وتمكنا أكثر من تحقيق حاجاتهم ورفع روحهم المعنوية.
 2. معرفة ديناميات الجماعة: ويعني هذا التعرف إلى بناء الجماعة وتركيبها، وما يسودها من علاقات وتفاعل اجتماعي بين أفرادها.
 3. أجواء العمل: ويقصد بها المناخ الذي يسود الجماعة ويوجه سلوكها، وهي محصلة مجموعة من العوامل التي تسود مناخ المدرسة، وتعكس نوع العلاقات الإنسانية السائدة.
 4. الحوافز: وهي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم وتشجيعهم على العمل، سواء أكانت مادية أم معنوية، شريطة أن تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية وحب العمل والإنتاج.
 5. المشاركة: وتقوم فكرة المشاركة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم والمساهمة في اتخاذ القرارات في كل مراحل العملية التربوية وعلى المستويات كافة.

6. المناخ النفسي: هناك جانبان أساسيان يؤثران في العملية التعليمية، الأول: الجانب الحسي للعمل، (مناهج، سائل تعليمية، ومبان مدرسية)، والجانب الآخر: الجانب النفسي للعمل، ولفترة قريبة اهتمت الإدارة التربوية بالجانب الأول وأغفلت الجانب الثاني، من جراء ذلك واجهت الإدارة مشكلات إدارية متعددة .

وأضاف البورت (Albort) الوارد في الكثيري (2010) بعضاً من العوامل الداعمة للروح المعنوية للعاملين، وهي:

1- أن يكون لدى الفرد معتقدات وقيم راسخة تجعل الحياة مهمة بالنسبة له؛ حتى تكون لديه الطاقة والثقة التي يواجه بها المستقبل.

2- أن يكون ملماً بعمل يقوم به؛ للدفاع عن حصيلة من القيم أو لتوسيع نطاقها ونشرها.

3- أن تكون القيم التي يتحلى بها الفرد تتفق مع قيم الجماعة التي يعيش فيها، بشرط وجود هدف مشترك بين أفراد المؤسسة، وتقبل الوسائل التي يعترف بها المجتمع للوصول إلى هذا الهدف.

أما كروسمان وهاريس (Crossman and Harris,2006) فقد أشارا إلى أن العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للمعلم تتضمن ثلاثة جوانب، هي:

1- العامل المهني: ويتضمن تدريب المعلمين ورفع كفاياتهم، وتحفيزهم مهنياً، وتمكينهم من اتخاذ القرار وتوسيع صلاحياتهم، وإقامة علاقة إنسانية وودية بينهم وبين أطراف المعادلة التربوية الأخرى.

2- العامل الاجتماعي: ويتمثل بتعزيز علاقات المعلم مع المجتمع وتقدير مكانته، وزيادة روابط الاتصال مع الزملاء والمربين عبر الجمعيات والمؤسسات التطوعية وروابط المعلمين.

3- العامل النفسي: ويشمل عدة جوانب أهمها: خلق مناخ مدرسي مطمئن وفعال، دعم المعلم وتوفير فرص العدالة، اتباع نظم الحوافز والمكافآت الفردية، وضع برامج ترفيهية، وتخفيف الاحتراق النفسي لدى المعلم.

تتميز الروح المعنوية بالمظاهر المهنية التالية، ويرى (المليجي، 2002) أنها:

- 1- زيادة معدلات الإنتاج.
- 2- استقرار العاملين في المؤسسة.
- 3- استقرار العاملين في وظائفهم داخل المؤسسة.
- 4- انخفاض معدل الشكاوي.
- 5- انخفاض المخالفات النظامية الإدارية.
- 6- انخفاض معدل الحوادث والإصابات.
- 7- انخفاض نسبة التأخر والغياب عن العمل.
- 8- انخفاض نسبة العقوبات التأديبية على العاملين.
- 9- انخفاض نسبة استهلاك المواد والخدمات.
- 10- التعاون والتفاعل الإيجابي بين العاملين.
- 11- انخفاض نسبة المشكلات والمشاحنات.

أما المظاهر النفسية للروح المعنوية، فيرى الكثيري (2010) أنها:

- 1- ميل العاملين بالمؤسسة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة وجود سلطة خارجية.
- 2- قدرة العاملين على التكيف مع الظروف المتغيرة، وميلهم إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى المؤسسة وحدتها وتماسكها.
- 3- شيوع الشعور بالانتماء بين العاملين، وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع المؤسسة واستغراقه فيها، لأنها ترضي دوافعه وحاجاته؛ ولأنها تزيد من شعوره بالأمن والثقة بالنفس.

4- وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها.

5- وجود اتجاهات نفسية إيجابية نحو أهداف الجماعة ورئيسها.

ثانيا: الدراسات السابقة:

لقد قامت الباحثة بعملية استقصاء لعددٍ من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الروح المعنوية والتمكين الإداري، إذ قامت بترتيبها وتصنيفها حسب التسلسل الزمني لها من الأحدث إلى الأقدم.

- الدراسات السابقة ذات العلاقة بالروح المعنوية:

دراسة الكيلاني ومقابلة (2014): بعنوان: "دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم". تكونت عينة الدراسة من (227) معلما ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1513) معلما ومعلمة، منهم (678) معلما و(835) معلمة، بنسبة (15%) من معلمي المرحلة الثانوية. وقامت الباحثة بتطوير أداتين للدراسة لقياس دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، وتم التأكد من صدقهما، وثباتهما، وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط بيرسون، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من جهات نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من جهات نظرهم كان بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

وقد أجرى أبو حجيبة والحراشنة (2013) دراسة بعنوان: "أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين"، ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (674) معلما ومعلمة، طبق عليهما

استبانتان أحدهما لقياس أبعاد المناخ التنظيمي، والأخرى لقياس مستوى الروح المعنوية، إذ بلغ عدد فقرات كل منهما (32) فقرة، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري المدارس من وجهات نظر معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين جاء مرتفعاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية (طردية) دالة إحصائياً بين أبعاد المناخ التنظيمي ومجالات الروح المعنوية.

دراسة الصالحي (2013) بعنوان: "ممارسة مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم

لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، والعلاقة بين نمطي القيادة لدى مديري المدارس ومستوى الروح المعنوية". وتكونت عينة الدراسة من (3157) معلماً من مختلف المراحل التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التحويلية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3,75) من (5)، وأن مديري المدارس يمارسون نمط القيادة التعاملية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي قدره (3,4)، وأن مستوى الروح المعنوية عالية بمتوسط حسابي قدره (3,83). وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0,01) بين ممارسة نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس والروح المعنوية، إلا أن هذه العلاقة أكثر قوة مع نمط القيادة التحويلية، وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطيه سالبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين المرحلة الدراسية، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية، ونمط القيادة التحويلية والتعليمية، وكذلك وجود علاقة ارتباطيه عكسية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين متغير المؤهل العلمي ومستوى الروح المعنوية. كما أكدت الدراسة أن نمطي القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري المدارس دالة في التنبؤ بالروح المعنوية، وأكدت كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى الروح المعنوية ومتغير المرحلة التعليمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الروح المعنوية ومتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى الروح المعنوية ومتغير الخبرة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستوى الروح المعنوية ومتغير الدورات التدريبية.

أما دراسة الجلابنة (2011) وهي بعنوان: "مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم". فقد تكون مجتمعها من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا في الكليات العلمية والإنسانية، في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (2008/2009م)، والبالغ عددهم (290) عضو هيئة تدريس، منهم (160) في الكليات العلمية، و(130) في الكليات الإنسانية، وقد طبق الباحث الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس، وقد استجاب منهم (199) عضو هيئة تدريس، منهم (120) في الكليات العلمية، و(79) في الكليات الإنسانية، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين إحداهما للرضا الوظيفي، إذ تكونت بصورتها النهائية من (33) فقرة موزعة على خمسة مجالات، هي: ظروف العمل، طبيعة الرواتب والحوافز، العلاقات بين العاملين، الإدارة المباشرة، والنمو المهني والترقيات، أما الاستبانة الثانية فكانت حول الروح المعنوية إذ تكونت بصورتها النهائية من (23) فقرة، وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا بدرجة كبيرة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا.

وقام راشد (2011) بدراسة بعنوان: "معرفة مستوى الروح المعنوية لأساتذة كليات التربية وعلاقتها ببعض المتغيرات"، وهي دراسة وصفية على أساتذة كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من (95) أستاذاً منهم (48) أستاذاً و (47) أستاذة، وتم تطبيق مقياس مستوى الروح المعنوية باستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الروح المعنوية لأساتذة كلية التربية تتسم بالارتفاع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزى إلى النوع، والتخصص العلمي، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والخبرة العلمية.

أما دراسة خصاونة وجوارنة وادعيس (2011) فكانت بعنوان: "درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء للعام الدراسي 2008-2009"، للتعرف فيما إذا كانت توجد فروق في درجة الروح المعنوية بين المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل، والخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (145) معلماً ومعلمة من معلمي التربية الاجتماعية والإسلامية والمهنية والرياضية، وتم تطبيق استبانة الروح المعنوية التي أعدها وطورها الباحثون المكونة من (40) فقرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين كانت بدرجة منخفضة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهم تبعاً لمتغير التخصص (لصالح معلمي التربية الرياضية والتربية المهنية) ومتغير الخبرة (لصالح معلمي الخبرة من 1-5 سنوات)، ومكان السكن لصالح القرى. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات المرتبطة بنتائجها.

أجرى أبو سمرة والطيطي (2010) دراسة بعنوان: "معرفة الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين"، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس منطقة القدس ومعلميها البالغ عددهم (3311) مديراً ومعلمًا، واختيرت عينة عشوائية عدد أفرادها (441) فرداً، ولقياس كل من واقع الممارسات الإدارية والروح المعنوية، استخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، وتضمنت (44) فقرة للممارسات الإدارية، و(34) فقرة للروح المعنوية، وتم التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتها بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وأجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس كان بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.00) للدرجة الكلية، وكذلك جاء مستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً، وبمتوسط حسابي قدره (4.05)، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى إلى متغير الجنس، في حين أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية تعزى إلى متغيري المسمى الوظيفي، (لصالح المدير)، والسلطة المشرفة (لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث).

دراسة الكيلاني ومقابلة (2010) بعنوان: "التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقة ذلك بمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التعليمية"، وقد تكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان والبالغ عددهم (720) معلما ومعلمة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة، وبلغت العينة (144) معلما ومعلمة، وقد قام الباحثان ببناء وتطوير أداة البحث مستفيدين من الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وقد تم التحقق من صدق وثبات الأداة، وقد أشارت الدراسة إلى أن (40%) من أفراد عينة الدراسة كان مستوى روحهم المعنوية منخفضا، كما أشارت النتائج إلى أن (25.5%) في فقرات الأداة كانت إجابات أفراد العينة عليها تدل على أن مستوى روحهم المعنوية منخفضة، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ولصالح مستوى (أكثر من بكالوريوس)، وكذلك الحال تبعا لمتغير الخبرة التعليمية ولصالح مستوى (5) سنوات فأكثر.

أما دراسة السعيدة والدعجة (2010) فكانت بعنوان: "درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن، وتأثيرها بخصائص المعلم وخصائص المدرسة"، وتم تطوير أداة لقياس الروح المعنوية تكونت من (58) فقرة قسمت إلى خمسة مجالات: الاتجاه نحو المدرسة والعمل فيها، الاتجاه نحو الذات العاملة، البيئة الفيزيائية، الإدارة المدرسية، والرواتب والحوافز والترقيات، وقد تم التأكد من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكمين، كما تم التأكد من ثباتها باستخدام طريقة (كرونباخ ألفا)، إذ بلغ معامل الثبات (0.98). وتكونت عينة الدراسة من (254) معلما اختيروا عشوائيا، وقد تبين أن درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن كانت متوسطة، إذ كانت عالية فقط في مجال الاتجاه نحو المدرسة والعمل فيها، ومتوسطة في المجالات الأخرى، كذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى التخصص، والمؤهل العلمي، ولطبيعة المنطقة التي يعمل فيها المعلم، وكذلك لإعداد الطلبة في المدرسة.

وأجرى وشاح وهارون (2008) دراسة بعنوان: "التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأردنية"، وتكونت عينة الدراسة من (621) معلما ومعلمة، (310) معلمين، و(311) معلمة، يعملون جميعا في مدارس حكومية في منطقة عمان الثانية، واستخدمت الاستبانة التي طورها الباحثان والتي اشتملت في بصورتها النهائية على (30) فقرة تقيس مستوى الروح المعنوية عند المعلمين، وبعد التحقق من دلالات الصدق والثبات للأداة طبقت على أفراد عينة الدراسة، واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق وفق متغيرات الدراسة. وبينت النتائج أن معلمي الدراسة ومعلماتها يتمتعون بمستوى روح معنوية متوسط، كما بينت النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية للمتعلمين تعزى إلى متغير الجنس، والمؤهل العلمي والتخصص، وسنوات الخبرة. ولم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى إلى متغيري مستوى المدرسة وموقعها.

وقام عساف (2007) بدراسة بعنوان: "الكشف عن مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمين ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا"، في ضوء متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية، والخبرة العلمية) والتفاعل بين متغير الجنس وهذه المتغيرات، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (121) معلما ومعلمة، وهي تعادل ما نسبته (33%) من مجتمع الدراسة، ودلت النتائج على أن مستوى الروح المعنوية عند معلمي المرحلة الأساسية الدنيا كان بمتوسط قدره (2.73)، أي ما يعادل (54.6%)، وهذا يدل على أن الروح المعنوية عند المعلمين والمعلمات كانت منخفضة، وكان ترتيب مجالات الروح المعنوية تنازليا: مجال العلاقات مع الزملاء (3.1)، مجال الحوافز والأجور والترقيات (2.81)، مجال ظروف العمل (2.78)، مجال الإدارة والقيادة (2.68)، وأخيراً مجال الأنظمة والتعليمات (2.47). كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى إلى متغير جنس المعلم، إذ تبين أن لدى المعلمين روح معنوية أعلى من المعلمات، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى إلى لمتغيرات الأخرى، وقد تم تفسير النتائج بالرجوع للدراسات السابقة والصعوبات الاقتصادية والسياسية التي تواجه المعلمين بسبب إجراءات الاحتلال الإسرائيلي.

وجاءت دراسة عمران (2007) للتعرف إلى واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات، وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من (2119) معلما ومعلمة، أما العينة فتكونت من (213) فرداً، واستخدم الباحث استباننتين، الأولى حول واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتكونت من (43) فقرة، والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية لديهم نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرار، وتكونت من (39) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الروح المعنوية لدى المعلمين هو ضمن المستوى المتوسط، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على قياس الروح المعنوية تعزى إلى جنس المعلم أو المؤهل العلمي والخبرة، وأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين متوسطات استجابات درجات المعلمين على مشاركتهم في اتخاذ القرارات من جهة ومتوسط استجاباتهم على مقياس الروح المعنوية لديهم من جهة أخرى.

وقام الرفاعي (2006) بدراسة بعنوان: "درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن". وقد تكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الروح المعنوية جاءت بدرجة متوسطة، وبينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية بالمدارس الثانوية العامة، تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الروح المعنوية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وأجرى المساعيد (2004) دراسة بعنوان: "الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقتها بالكفايات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن"، وقد تكونت عينة الدراسة من (853) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (50807) معلما ومعلمة، وبعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية، حسب متغيرات الجنس ولصالح الإناث، وحسب متغير المنطقة الجغرافية ولصالح محافظة الزرقاء،

كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الممارسات الإشرافية والروح المعنوية للمعلمين والمعلمات.

أما القشامي فقد أجرى (1413 هـ) دراسة بعنوان: " أنماط القيادة التربوية الفعالة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية للبنين بمدينة الطائف"، وقد تكونت الدراسة من (600) معلماً، وكشفت عن مستوى مرتفع للروح المعنوية لدى المعلمين بشكل عام بنسبة (67.2%)، وأن ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين عموماً يكاد يكون مقترناً بالنمط التنفيذي الفعال، وأن الأنماط التي ذكرها ريدن تشيع لدى مديري المدارس بدرجة مرتفعة تصل إلى (72.2%)، وليس لأي مدير في حدود الدراسة نمط إداري سائد.

وهدف دراسة العمر (1430 هـ) التعرف إلى درجة توفر خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، والكشف عن العلاقة بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية بأبعادها المختلفة، والكشف كذلك عن العلاقة بين العوامل الشخصية، وقد بلغت عينة الدراسة (143) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، ومن أبرز نتائج الدراسة أن ممارسة رؤساء الأقسام لمحاور خصائص القيادة التحويلية حصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة، وأما محوري خصائص التحفيز والتشجيع، والرؤية والرسالة قد حصلوا على موافقة الأعضاء بدرجة متوسطة، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على أبعاد الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبينت وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة في خصائص القيادة التحويلية باختلاف متغيرات العمر، وسنوات الخبرة، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الروح المعنوية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة باختلاف متغيرات العمر، والرتبة العلمية.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالروح المعنوية:

أجرى شيبيرد وهيرلي وديبون، (2010، Sheppard ، Hurley Dibbon&Noel) دراسة بعنوان: "العلاقة بين القيادة الموزعة لمدير المدرسة ودور مدير المدرسة في تسهيل القيادة

الموزعة في المدرسة وأثرها على الروح المعنوية والحماسة لدى معلم المدرسة"، وتكونت عينة الدراسة من (96) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائياً من ثلاث مدارس ثانوية إضافة لمديري هذه المدارس، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية بين القيادة الموزعة " التشاركية " في المدرسة وبين ارتفاع الروح المعنوية والحماسة لدى المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن مدير المدرسة يلعب الدور المهم في رفع الروح المعنوية والحماسة لدى المعلمين في المدرسة الثانوية.

دراسة شاليم وهودلي (Shalem and Hoadly, 2009) وهي دراسة بعنوان: "العلاقة

بين العملية التدريسية والروح المعنوية لدى المعلمين في جنوب أفريقيا"، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر بعض السياسات الحكومية في جنوب أفريقيا على رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية كان منخفضاً لدى معظم معلمي المرحلة الثانوية والمتوسطة في جنوب أفريقيا، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المتغيرات التنظيمية في المدرسة (حالة المعلم الاقتصادية والاجتماعية) كانت من العوامل الأكثر تأثيراً على الروح المعنوية لدى المعلم.

وأجرت مولوني (Moloney, 2009) دراسة بعنوان: "مستوى الروح المعنوية لدى عينة

من معلمي المرحلة الثانوية في أستراليا"، وتكونت عينة الدراسة من (12) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة من المدارس الثانوية في مقاطعة فيكتوريا الأسترالية، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية كان منخفضاً إلى متوسط لدى معلمي المرحلة الثانوية في مقاطعة فيكتوريا الأسترالية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الدعم المقدم من المعلمين والعاملين في المدارس إضافة للدعم المقدم من مدير المدرسة يؤثر إيجابياً في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين.

أما ماكينزي (Machenzie, 2007) فقام بدراسة بعنوان: "مستوى الروح المعنوية لدى

معلمي المرحلة الثانوية في أستراليا"، وتكونت عينة الدراسة من (193) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية تم اختيارهم عشوائياً من مجموعة المدارس الثانوية في أستراليا الغربية، وأشارت نتائج هذه

الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في أستراليا كان منخفضاً، وأشارت كذلك إلى وجود فروق في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى إلى لمكان الجغرافي الذي توجد فيه المدرسة "في المدينة، وفي منطقة الريف"، وأشارت النتائج كذلك إلى أن انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين يؤثر سلباً في مخرجات الطلاب التحصيلية في المدرسة الثانوية.

أما دراسة جارنكاجين (Jarcagin, 2004) فتناولت العلاقة بين ممارسات قيادة المديرين ومعنويات المعلمين، تكونت العينة من (10) مديري مدارس و(664) معلماً ومعلمة، وقد بينت النتائج أن الروح المعنوية للمعلمين كانت مرتفعة، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة للمديرين والروح المعنوية للمعلمين، كما بينت أن المديرين المشاركين أظهروا أن لديهم في ممارسة القيادة المدركة ذاتياً درجة أعلى من المستوى الموجود في الأبحاث، وأن المديرين لديهم ممارسات قيادية أكثر من إدراكات معلمهم لسلوكهم، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغير الخبرة، إذ إن المعلمين الذين تزيد خبرتهم على (5) سنوات كانت لديهم روح معنوية أكثر من المعلمين ذوي الخبرة الأقل.

دراسة علان (Allan, 2004) وهدفها التعرف إلى الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى المعلمين، والأسباب التي تؤدي إلى البقاء أو الخروج من مهنة التعليم، وبخاصة لدى السلطات التعليمية المحلية البريطانية التي شهدت صعوبة في التعيين واستبقاء المعلمين، وصممت استبانة أجابت عليها عينة الدراسة وعددها (368) من المدرسين، ودعت إلى تحديد العوامل التي تؤثر على البقاء والاستمرار في مهنة التعليم أو الخروج منها في غضون خمس سنوات، وترتيب هذه العوامل حسب الأهمية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام القيادة الفعالة في الإدارة وتحسين الخبرة المهنية لدى المديرين وتطوير المعلمين مهنيًا يؤدي ذلك كله إلى الارتياح بالعمل والرضا الوظيفي، وارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين، والاحتفاظ بهم وعدم خروجهم من العمل.

كذلك أجرى سانتوز وساندرز (Santos & Sanders, 2003) دراسة بعنوان: "تحديد مستوى الروح المعنوية والعوامل المؤثرة على عينة مكونة من (250) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في منطقة (جوام)، في محافظة (سانتياغو) في الولايات المتحدة الأمريكية". وبينت

دراسته أن العوامل الديموغرافية والفكرة الإيجابية عن كفاية المديرين من قبل المعلمين هي من أهم العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لديهم، وخصوصا المبتدئين الذين لديهم عقود خاصة، كذلك بينت الدراسة أن الروح المعنوية عند المعلمين القوقازيين أقل من غيرهم من غير القوقازيين، وأن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة المتوسطة أقل من مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية، وأن مستوى الروح المعنوية عند معلمي المرحلة المتوسطة كان متوسطا أقل بقليل من (5) إلى (7) مستويات، أي حوالي (70%).

أما مكنت (Mcnitt,2003) فقام بدراسة قارن بين الروح المعنوية لدى عينة مكونة من (86) معلما ومعلمة أمريكية في مرحلة رياض الأطفال الأولى والثانية من جهة، ومعلمي الصف الثالث من جهة أخرى الذين يطبقون اختبار (MAP)، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين، وأن العوامل التي سببت الشعور السيئ لدى المعلمين هي: عدم التقدير لما يعملونه في المدارس، نقص السلوك الإيجابي والدافعية للتعلم لدى الطلبة، سوء العلاقة بين المعلمين والطلبة، نقص الاحترام من قبل الإدارة، عدم إعطائهم الوقت الكافي لإنهاء المهمة التي يقومون بها، وكثرة الأعمال المكتبية.

أجرى سينج ويودهيساجر (Singh and Buddhisagar, 2010) دراسة بعنوان: "أبعاد الشخصية المرتبطة بالروح المعنوية لدى المعلم"، وتكونت عينة الدراسة من (93) معلما من معلمي المرحلة المتوسطة والثانوية تم اختيارهم من مجموعة من المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة دلهي الهندية، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة بين ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى المعلم والتفاعل مع المعلمين الزملاء داخل المدرسة، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ترابطية دالة إحصائيا بين بعد الشخصية الانبساطية لدى المعلم وارتفاع مستوى الروح المعنوية لديه، وأشارت نتائج كذلك إلى أن هناك علاقة سلبية دالة إحصائيا بين بعد الشخصية العصابية لدى المعلم والروح المعنوية، وبينت نتائج الدراسة كذلك عدم وجود أثر للجنس في تحديد مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في الهند.

أجرى رازا (Raza, 2010) دراسة بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء والروح المعنوية بين المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في بنجابي"، وأجريت الدراسة على (1500) طالب وطالبة و (500) معلم ومدير في (70) مدرسة حكومية و (30) مدرسة من المدارس الخاصة في بنجابي، واستخدمت الدراسة استبانة موزعة على العينة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن لمديري المؤسسات الأكاديمية دوراً مهماً وحيوياً في تطوير المدرسة والارتقاء بها، إذ أن تكيفه مع بيئة العمل ومتطلباته وشعوره بالرضا يعد أمراً في غاية الأهمية لیتسنى له القيام بواجباته ومسؤولياته، والعمل على تهيئة الظروف الملائمة لرفع الروح المعنوية وتحقيق الإنتاجية.

وأجرى بوستل (Postill, 2004) دراسة بعنوان: "بناء نموذج لتحسين الروح المعنوية لمعلمي المدارس المتوسطة التي تعاني نسبة عالية من استقالة المعلمين من العمل في الولايات المتحدة"، جمعت بيانات الدراسة من خلال استبانات تناولت أسباب استقالات المعلمين ومستوى الروح المعنوية لديهم في (4) مدارس، وتناول النموذج عدداً من الفعاليات منها: مساعدة المعلمين لزملائهم الجدد، تنظيم لقاءات بين المعلمين وأولياء الأمور، تحسين التعامل الإداري، تقليل الأعمال غير التدريسية للمعلمين، والتركيز على احترام المعلم من قبل الإدارة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

وأجرى جرو (Gareau & et al, 2009) دراسة بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي المدرسي وزيادة الإنتاجية والروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الابتدائية في ولاية كالورنيا الجنوبية الأمريكية"، وأجريت الدراسة على (210) معلمين ومعلمات في (35) مدرسة ابتدائية من الصف الخامس والثامن الإبتدائي، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن انتشار قيم التعاون والمحبة بين المعلمين يزيد من الإنتاجية والكفاءة والروح المعنوية فيما بينهم، فالمدير ينشر الأخلاق من خلال عمله، والمعلمون يعززون تلك الأخلاق من خلال أعمالهم، والطلبة من خلال تواصلهم مع المدرسة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الروح المعنوية كان لها أثر في ضبط سلوك المعلمين، وتوجيههم بشكل صحيح من خلال تطوير مهاراتهم التدريسية وزيادة الفعالية الإنتاجية لديهم.

وهدفُ دراسة مارتن (Martin, 2000) "معرفة العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية من مدارس مقاطعة هامبتون في ولاية فرجينيا"، وتكونت العينة من (2870) معلما في (19) مدرسة ابتدائية، واستخدمت أداة لقياس الروح المعنوية وأداة لقياس السلوك القيادي، وتبين وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي للمدير والألفة بين المعلمين، وعدم وجود فروق جوهرية بين الروح المعنوية لمعلمي التعليم العام والخاص.

الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالتمكين الإداري

أجريا الطعاني والسويحي (2013) دراسة بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية"، وتكون مجتمع الدراسة من (350) مديرا ومديرة من العاملين في مدارس محافظة الدمام من العام الدراسي (2009 - 2010)، وتم تطوير أداة لقياس التمكين الإداري، وتكونت من (30) فقرة، وتطوير أداة أخرى لقياس الرضا الوظيفي تكونت من (30) فقرة أيضا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الرضا الاجتماعي ولصالح الإناث، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة التمكين الإداري ودرجة الرضا الوظيفي .

ودراسة جدي وعبيدة (2013) وكانت بهدف: "معرفة التمكين الإداري باعتباره إستراتيجية

تنظيمية حديثة تسهم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية ومعرفة نوع العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض سلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتقليد والمحاكاة، وتطوير الشخصية، وتنمية السلوك الإبداعي) في الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الحوافز، والرضا عن العلاقة مع المسؤولين، والرضا مع الذات، والرضا عن طبيعة العمل) من خلال التطبيق على

مجموعة مستشفيات حكومية في (4) محافظات شرق الجزائر، وشملت (460) موظفاً، وتبين أن مستويات تمكين العاملين كان منخفضاً بكل أبعاده، وأن مستوى الرضا الوظيفي منخفضاً أيضاً، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين بكل أبعاده والرضا الوظيفي بكل أبعاده.

أما دراسة مسعود (2012) فجاءت بعنوان: "التمكين الإداري وعلاقته في تطوير الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (فلسطين)"، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين التمكين الإداري وتطوير الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (فلسطين)، وبيان أثر المتغيرات المستقلة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص الأكاديمي، المرحلة التعليمية، مهارة استخدام الحاسوب، التأهيل والتدريب، والعمر) في درجة إدراكهم وتطوراتهم، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وطبق استبانة على عينة طبقية عشوائية من المديرين والمديرات في مديريات التربية والتعليم في شمال الضفة الغربية (فلسطين)، وكان عددهم (300) مديراً ومديرة، وكانت أهم نتائجها أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية للتمكين الإداري في محافظات شمال الضفة الغربية (فلسطين) في مجمل الأداء كانت كبيره جداً في مجالات (الجانب الشخصي، الجانب الإداري، والجانب الفني)، وكانت كبيرة في مجال التدريب والتأهيل، كما أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الحكومية لتطوير الأداء في محافظات شمال الضفة الغربية في مجمل الأداء كانت كبيره جداً.

وأجرى أبو كريم (2012) دراسة بعنوان: "درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهات نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في التعليم العام في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض للعام الدراسي (1431/1432)، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (154) فرداً منهم (98) مديراً و (56) مشرفاً، وتم الحصول على (137) استجابة بنسبة (88.9%) من كامل أفراد الدراسة،

ولتحليل البيانات فقد تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين المتعدد ونتائج اختبار سيداك للمقارنات البعدية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لدى القيادات التربوية كانت متوسطة، واحتل المجال الثاني التمكين من خلال الأساليب القيادية المرتبة الأولى، وجاء مجال التمكين من خلال المعرفة والمعلومات والتغذية الراجعة في المرتبة الثانية، أما مجال التمكين من خلال التدريب والتطوير فقد احتل المرتبة الأخيرة.

دراسة رابع وشوقي (2012) عنوانها: "واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره

على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية"، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثر ذلك على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، واختيرت جامعة المدية ممثلة بكلية الاقتصاد مجالا لإجراء الدراسة الميدانية، إذ صمم أنموذج للدراسة يتكون من خمسة متغيرات والدراسات السابقة له، وقاما بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة من الأساتذة المساعدين في الكلية ممن لهم أقدمية تساوي أو تفوق الخمس سنوات، وكان عددهم (42) أستاذا، وتمت المقارنة بين مجموعتين من أساتذة العينة المدروسة هما: الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري المقبول، والأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري الضعيف، واستعمل اختبار T-test لإجراء المقارنة بين المجموعتين عند مستوى معنوية يساوي (95%) لمعرفة تصور الأساتذة في المجموعتين لمستوى توفر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة في بيئة عملهم، إذ أظهرت النتائج أن الأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري المقبول ينظرون إلى مستوى توفر التمكين الإداري في بيئة عملهم بإيجابية أكبر مقارنة بالأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري الضعيف، الشيء الذي يوحي بأن لثقافة التمكين الإداري انعكاسا إيجابيا على مردود الأستاذ الجامعي من خلال دعمها لإنجازاته الفكرية والعلمية مهما كان شكلها.

وقام القضاء والظراونة (2011) بدراسة بعنوان: "واقع التمكين الإداري للمرأة في

الجامعات الأردنية العامة والمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة فيه"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة، والبالغ عددهم (444) للعام الدراسي (2006-2006)

(2007)، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الثلاثي المتعدد وتحليل الانحدار، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن واقع التمكين الإداري للمرأة العربية في الجامعات الأردنية العامة بأبعاده الخمسة جاء متوسطاً، وجاءت تصورات أفراد عينة الدراسة للمعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية المؤثرة في تمكين المرأة بدرجة متوسطة وبترتيب تنازلي على النحو الآتي: (المعوقات الاجتماعية، ثم المعوقات التنظيمية، وأخيراً المعوقات الشخصية)، وأشارت النتائج كذلك إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعوقات الشخصية ومدة الخدمة في الجامعة وكذلك للتفاعل بين مدة الخدمة والتربية الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة ومتغير المعوقات الشخصية.

أما دراسة الهذلي (2011) فهي بعنوان: "التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز"، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (300) عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى والملك عبد العزيز عام (1430/1431 هـ)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التمكين لدى أفراد العينة كان عالياً بصفة عامة، وأوصت الباحثة بضرورة إتاحة الفرصة لعضو هيئة التدريس بعمله المشاركة في صنع القرار.

وقام أبو علي (2012) بدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمحافظة دمايط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقة ذلك بتحقيق التنمية الإدارية لديهم، والكشف عن مدى وجود فروق بين آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى مديري المدارس تبعا لمستوى الخبرة في الإدارة المدرسية، ومن أجل تعرف أهم آراء ومقترحات مديري المدارس التي من شأنها أن تزيد من فعالية عملية التمكين الإداري لديهم، وقد أجريت الدراسة على عينة (72) مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تمكين مديري المدارس من مهام عملهم في مجال الإدارة المدرسية كانت درجة متوسطة، وأن ذلك ينعكس على مستوى التنمية الإدارية لديهم، إذ لم تتحقق لديهم بالشكل المرغوب، ومن هنا فقد تبين عدم تمكين مديري المدارس ومنحهم الصلاحيات الكافية لممارسة مهامهم بكفاية وفعالية، ما يؤثر على مستوى التنمية الإدارية

لديهم، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في جميع المجالات التي تضمنتها الأداة، وهذا يعني أن الإدارات التعليمية لا تميز بين مديري المدارس عند منحهم صلاحيات محددة لسير العمل في الإدارة المدرسية، إذ لا تراعي مستويات الخبرة المختلفة لهؤلاء المديرين.

وأجرت الطراونة (2009) دراسة هدفت التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك، وقد تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، إذ تم استخدام عينة طبقية عشوائية بلغت (119) مديرا ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الكرك كان بدرجة متوسطة، وأن تصوراتهم لأنماط المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري وأنماط المناخ التنظيمي.

دراسة البشباشة (2008) هدفها التعرف إلى أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطوره لغرض جمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ تعدادها (385) مفردة تشكل ما نسبة (37067%) من مجتمع الدراسة البالغ (1022)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أبرزها: أن هناك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات والقدرات، تنوع الكفاءات، وتنوع الخبرات).

وفي دراسة أخرى أجراها البلوي (2008) هدفها التعرف إلى التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتكونت عينة الدراسة من (372) معلماً ومعلمة مستخدماً الباحث الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي قد جاء مرتفعين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي ولصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأداء الوظيفي تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي والخبرة، ومكان السكن.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتمكين الإداري:

دراسة إقبال (Iqbal, 2010) عنوانها " تأثير تمكين الموظف على رضا العملاء "هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تمكين الموظف على رضا العملاء من منظور مقارن، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عنقودية متعددة المراحل حجمها (644) موظفاً من بنكين تجاريين في باكستان، وفي المرحلة الأولى تم التطبيق على بنك أجنبي، وفي المرحلة الثانية تم التطبيق على بنك محلي، وجمعت البيانات من خلال استبانتيين إحداهما للموظفين من أجل قياس مستوى التمكين، والأخرى للعملاء لقياس مستوى رضاهم، وأظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين تمكين الموظفين ورضا العملاء في قطاع البنوك الباكستاني، كما أظهرت النتائج أن تمكين الموظفين في البنك الأجنبي أكبر من تمكينهم في البنك المحلي، وأوصت الدراسة بأهمية القيام بالمزيد من الدراسات الهادفة للتعرف إلى واقع تمكين الموظفين.

قام تارجا وآخرون (Tarja & Others , 2005) بدراسة بعنوان: "تمكين العاملين تجربة المشرفين على الممرضات"، وهدفت الدراسة إلى تحليل ووصف تمكين العاملين لفظياً وسلوكياً، ومخرجات عملية التمكين بشكل عام، وقام الباحثون بجمع بيانات من (299) مشرفاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن المشرفين قاموا بممارسة التمكين اللفظي والسلوكي بطريقة قوية جداً، وكان مستوى شعورهم بالثقة تجاه مخرجات التمكين منخفضاً.

دراسة هنج (Hung, 2005) وعنوانها " دراسة ارتباطية بين تمكين معلمي المرحلة الأساسية ورضاهم الوظيفي". هدفت إلى معرفة أثر تمكين معلمي المدارس الابتدائية في تايوان على رضاهم الوظيفي، ولتحقيق ذلك فقد قام الباحث بإعداد استبانة، ووزعها على عينة مكونة من (450) معلماً في المدارس الحكومية الابتدائية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين المعلمين ورضاهم الوظيفي.

دراسة أونين (Onne, 2004) وعنوانها "الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي" طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (91) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية في هولندا، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة،

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الإداري وهو بدوره يؤثر في مستوى الالتزام لديهم.

وفي دراسة قام بها فرانز (Franz, 2004) بعنوان: "العلاقة بين تمكين العاملين والعدالة التنظيمية"، وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والرضا عن العمل وضغوط العمل من جهة أخرى، وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة شركات متعددة الجنسيات من البرازيل وبلجيكا وكندا وفرنسا وألمانيا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة أخرى، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري و كل من الرضا والولاء وضغوط العمل، وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الأخرى باختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها.

وفي دراسة قام بها ماندي فورت (Mandefrot, 2003) بهدف معرفة معنى التمكين لدى عينة مقصودة من الخبراء تتكون من ثمانية خبراء كنديين تتراوح أعمارهم ما بين 30-35 سنة، وقد تمت الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الفردية لمعرفة ما هي الأمور المفاهيمية المشتركة بين المشاركين، وتم عمل اختبار صدق داخلي ومراجعة النتائج بعد تحليلها وترتيبها مع المشاركين للتأكد منها. وأظهرت الدراسة عدداً من النقاط المشتركة لمفهوم التمكين، إذ أظهر المشاركون عدم الرضا عن البرامج الموجودة، وأن بعضها لا يتضمن التمكين فعلياً .

دراسة أسبورن (Osborne, 2002) هدفت إلى تقييم مكونات التمكين وأبعاده الأربعة، وهي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية، والتأثير) وكيفية ارتباطهم مع مخرجات المؤسسة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، وأجريت الدراسة على عينة بلغت (22) فرداً، وأظهرت النتائج ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المؤسسة بشكل إيجابي ما عدا المقدرة، إذ كانت دالة بشكل سلبي، وبالنسبة للرضا الوظيفي فقد وجد أن المعنى والاختيار لهما تأثير دال في حين أن المقدرة والتأثير لم يكن لهما تأثير دال

على الرضا الوظيفي، كما أنه لم توجد علاقة دالة بين مكونات التمكين والنية بترك العمل، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل التمكين الإداري، ما يشكل حافزا للرضا الوظيفي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن معظمها تناول دراسة التمكين الإداري والروح المعنوية بشكل منفصل، دون أن تحاول الربط بين المفهومين، إذ تميزت الدراسة الحالية بأنها قامت بالربط بينهما بشكل مباشر.

وقد استفادت الباحثة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التعرف إلى مجالات التمكين الإداري مثل مجال العمل الجماعي كما في دراسة الطحاني (2011)، ودراسة ملحم (2006)، وأيضاً مجال السلوك الريادي كما في دراسة عبيدة (2013) ودراسة هيلر ومكنلي (Heller and McNulty, 2010)، ودراسة الدوري (2009)، بالإضافة إلى مجال المحاكاة وتقليد الرؤساء مثل دراسة الشريف (2012)، واستفادت الباحثة من التعرف إلى أدوات القياس لكل من الروح المعنوية والتمكين الإداري مثل دراسة خضاونة وجوارنة وادعيس (2011)، ودراسة عمران (2007) ودراسة أبو حجيبة والحراشنة (2013) ودراسة الصالحي (2013).

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف إلى العلاقة بين التمكين الإداري والروح المعنوية مثل دراسة سبراجو ووالكر (Sprgue and Walker, 2005)، ودراسة الصالحي (2013)، ودراسة العمر (1430هـ)، ودراسة جاركاجين (Jarcagun, 2004)، شيبيرد وهيرلي وديبون (Martin, 2000) (Sheppard, Hurley Dibbon & Noel, 2010) ودراسة (Raza, 2010) والتي ودراسة (Postell, 2004) ودراسة جاريو (Gareau, 2009) ودراسة رازا (Raza, 2010) والتي بينت أن التمكين الإداري يسهم في رفع الروح المعنوية للمعلم، ويسهم في منح المعلم فرصة اتخاذ القرار والمشاركة فيه عن طريق إشراكه في اتخاذ القرارات وتقبل اقتراحاته، وإشراك المعلمين في اللجان المدرسية والتربوية وفي الجمعيات ذات العلاقة، وإثراء العمل، ويتم ذلك عبر تحديد المسؤوليات ووضع الخطط ومنح المعلم فرصة الإبداع والتطور مهنياً عن طريق الدورات مدفوعة الأجر والتأهيل العلمي والعملية المتواصل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

منهج الدراسة:

لقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة؛ وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، وهذا المنهج يقوم بدراسة الظواهر كما هي في الواقع، ويعبر عنها بشكل كمي ويوضح حجم الظاهرة ومقدارها، فهو يعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها وذلك للوصول إلى النتائج والتعميمات التي تتناسب مع هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم، وقد بلغ عدد معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم (510) معلماً ومعلمةً وفق إحصاءات وزارة التربية والتعليم لسنة (2015/2014).

عينة الدراسة:

لقد تم في هذه الدراسة اختيار عينة عشوائية عنقودية حيث تم تقسيم المجتمع الى عناقيد وتم تناولها بطريقة عشوائية وكل عنقود تم اختيار مدارس بالطريقة العشوائية الممثلة لعدد معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم، حيث تم توزيع (225) استبانة والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيراتها المستقلة، وقامت الباحثة باعتماد أسلوب

المعاينة الإحصائية؛ وذلك لأن المجتمع محدد، وبناءً على ذلك تم تقدير حجم العينة باستخدام الجداول المخصصة لتقدير حجم عينة الدراسة بمعرفة مجتمعها.

تم تناول قائمة بأسماء المدارس من وزارة التربية والتعليم العالي حسب كل مديرية وتم اختيار المدارس بالطريقة العشوائية، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	99	44.0
	أنثى	126	56.0
مكان السكن	مدينة	73	32.4
	قرية	124	55.1
	مخيم	28	12.4
المؤهل العلمي	دبلوم	66	29.3
	بكالوريوس	148	65.8
	أعلى من بكالوريوس	11	4.9
الخبرة في التدريس	أقل من (5) سنوات	47	20.9
	من (5) إلى 10 سنة	51	22.7
	أكثر من 10 سنوات	127	56.4
التخصص	علمية	71	31.6
	علوم إنسانية	154	68.4
المجموع		225	%100

أداة الدراسة:

لقد قامت الباحثة بتطوير استبانة، مكونة من عدة فقرات؛ وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث، حيث تم تصميم هذه الاستبانة من أجل التحليل الإحصائي للإجابات، وتتميز الاستبانة بأن لها إجابات تقيس وبشكل محدد تجعل من السهل جمع البيانات وتنظيمها، وقد قامت الباحثة ببناء وتطوير الأداة وتم جمع المعلومات من الأدب التربوي موضوع الدراسة ومن الأبحاث والدراسات والكتب التي بحثت في التمكين الإداري وعلاقته بالنمو المهني للمعلمين، وتكونت أداة الدراسة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يشمل معلومات عن المعلم الذي قام بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: اشتمل على (56) فقرة، موزعة على مجالين، وهما: التمكين الإداري بواقع (24) فقرة والروح المعنوية (32) فقرة، وتم الاستجابة على فقراتها من خلال ميزان ليكرت الخماسي، ويبدأ بدرجة كبيرة جداً وتُعطى (5) درجات، ثم كبيرة وتُعطى (4) درجات، ثم متوسطة وتُعطى (3) درجات، ثم قليلة وتُعطى درجتين، وينتهي بقليلة جداً وتعطى درجة واحدة.

صدق الأداة:

قامت الباحثة بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في التربية والإدارة، وبلغ عددهم (10) محكمين (ملحق 2)، وذلك من أجل إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، وبعد جمعها من المحكمين فقد رأى المحكمون بضرورة الإبقاء على (54) فقرة، وحذف فقرتين الفقرة (2)، والفقرة (7) وردت مضامينها في فقرات أخرى، وفصل بعض الفقرات إلى فقرتين، ولقد تم الأخذ برأي الأغلبية أي (80%) من الأعضاء المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية كما هي في (ملحق 3).

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (2): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالات درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية المدركة لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم انفسهم

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1.	العمل الجماعي	5	0.87
2.	السلوك الريادي	6	0.87
3.	المحاكاة وتقليد رؤسائي	4	0.89
4.	مجال النمو المهني	9	0.94
الدرجة التخصص للتمكين الإداري			0.91
الدرجة التخصص للروح المعنوية			0.94

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمجالات الإستبانة في التمكين الإداري تراوحت بين (0.87 – 0.94)، بينما بلغت الدرجة التخصص (0.91)، وبلغت الدرجة التخصص للروح المعنوية (0.94)، وهي معاملات ثبات جيدة وتفي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

- تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:
- إعداد الاستبانة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على موافقة الجهات ذات الاختصاص. ملحقات (3)، (4)، (5)
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاعها.
- تم إدخال البيانات إلى الحاسب من أجل تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- بعد ان تم ادخال البيانات تم إستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة لها.

متغيرات الدراسة:

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية:

أ- المتغيرات المستقلة:

- الجنس: وهو فئتان: (ذكر، أنثى)
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)
- الخبرة في التدريس: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- التخصص: وله مستويين: (إنسانية، علمية).
- مكان السكن: وله ثلاثة مستويات: (مدينة، قرية، مخيم).

ب- المتغير التابع: ويتمثل في استجابات المعلمين على مجالات مقياس أداة الدراسة المتمثلة في درجة التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم انفسهم .

المعالجات الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ إجابات أفراد العينة وجرى ترميزها وإدخالها باستخدام الحاسوب حيث تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن

النسبي لفقرات الإستبانة.

2. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent T-test) لفحص الفرضيات المتعلقة بالجنس، والتخصص.

3. تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بالمؤهل العلمي، والخبرة في التدريس، ومكان السكن.

4. معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

5- معامل ارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين متغيرين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الاول بشقية

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

قامت الباحثة في هذا الفصل بعرض لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس ونصه:

ما درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم؟

وينبثق على السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين التاليين وهما:

1. ما درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم؟

2. ما درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم؟

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الفرعي الأول ونصه:

ما درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم؟

وللإجابة عن سؤال الدراسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة، وللإجابة على سؤال الدراسة تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($5/4=0.80$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

أكثر من 4.22 84% فاكثر مرتفعة جداً

مرتفعة	84-68.1%	4.22-3.42
متوسطة	68-53%	3.41-2.61
منخفضة	52-36%	2.6-1.81
منخفضة جداً	أقل 36%	أقل من 1.8

والجدول (3) يبين هذه النتائج وفق مجالاتها الأربعة.

درجة التمكين الإداري: العمل الجماعي:

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التمكين الإداري

الدرجة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	التسلسل
مرتفعة	80.80	0.91	4.04	تحتترم الإدارة المدرسية رأي اللجان والمجالس المدرسية	4	.1
مرتفعة	80.71	0.88	4.04	تسمح الإدارة المدرسية بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم	5	.2
مرتفعة جداً	85.60	0.93	4.28	تدعم الإدارة المدرسية العمل الجماعي وتؤكد أهمية دوره في المدرسة	2	.3
مرتفعة جداً	85.96	0.78	4.30	تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع الإدارة المدرسية	1	.4
مرتفعة جداً	86.13	0.81	4.31	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين إدارتي في العمل	3	.5
مرتفعة	83.84	0.65	4.19	الدرجة الكلية للعمل الجماعي		
متوسطة	64.62	1.05	3.23	تتوافر في مدرستي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة	11	.6
مرتفعة	70.40	0.95	3.52	أحرص على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري	7	.7
مرتفعة	71.02	0.81	3.55	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي	10	.8
مرتفعة	74.13	0.88	3.71	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي	6	.9

مرتفعة	81.69	0.69	4.08	أرغب دائما في تنمية السلوك الريادي بالاستفادة من تجارب الآخرين	8	.10
مرتفعة	82.31	0.73	4.12	تشجع الإدارة المدرسية الأفكار الريادية في العمل	9	.11
مرتفعة	74.03	0.65	3.70	الدرجة الكلية للسلوك الريادي		
متوسطة	66.04	0.89	3.30	أحاكي زملائي مديري المدارس المميزين في العمل	14	.12
مرتفعة	67.91	0.90	3.40	يساعدني أسلوب المحاكاة على تغيير بعض سلوكاتي السلبية في العمل	15	.13
مرتفعة	72.27	0.92	3.61	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل في المدرسة	12	.14
مرتفعة	72.18	0.90	3.61	أحاكي في عملي رؤساء العمل المتميزين	13	.15
مرتفعة	69.60	0.80	3.48	الدرجة الكلية للمحاكاة وتقليد رؤسائي		
متوسطة	55.20	0.17	2.76	يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي	24	.16
متوسطة	64.71	0.12	3.24	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل	20	.17
متوسطة	67.02	0.14	3.35	توفر لي الإدارة المدرسية دورات تدريبية للتطوير مهاراتي الشخصية	18	.18
مرتفعة	71.38	0.92	3.57	توفر الإدارة المدرسية فرصة جيدة للنمو المهني	21	.19
مرتفعة	71.82	0.98	3.59	توفر لي الإدارة المدرسية فرص للتطوير الذاتي	19	.20
مرتفعة	71.82	0.98	3.59	تقدر الإدارة المدرسية إنجازاتي المهنية بشكل كبير	23	.21
مرتفعة	73.51	0.84	3.68	توفر لي الإدارة المدرسية الاستقرار الوظيفي	22	.22
مرتفعة	80.27	0.78	4.01	تساعدني الإدارة المدرسية على تحمل المسؤولية المهنية في العمل	17	.23
مرتفعة	81.87	0.75	4.09	أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية	16	.24
مرتفعة	70.84	0.72	3.54	الدرجة الكلية للنمو المهني		
مرتفعة	74.14	0.61	3.71	الدرجة الكلية لمجال التمكين الإداري		

ويشير الجدول (3) أيضاً إلى أنّ درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في مجال العمل الجماعي، قد أنت بمتوسط (4.19) وانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة العمل الجماعي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

كما يشير الجدول أيضاً أنّ درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في مجال السلوك الريادي، قد أنت بمتوسط (3.71) وانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة السلوك الريادي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

كما يشير الجدول (3) إلى أنّ درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في مجال المحاكاة وتقليد الرؤساء قد أنت بمتوسط (3.48) وانحراف معياري (0.8)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة المحاكاة وتقليد الرؤساء لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

ويشير الجدول (3) إلى أنّ درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في مجال النمو المهني قد أنت بمتوسط (3.54) وانحراف معياري (0.72)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة النمو المهني لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

ويشير الجدول (3) إلى أنّ درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في مجال التمكين الإداري قد أتت بمتوسط (3.71) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

كما ويتضح من خلال الجدول (3) بأن الفقرات ذوات الأرقام (24، 11، 20، 14، 18) قد حصلت على تقديرات متوسطة حسب وجهات نظر عينة الدراسة، وهي التي تتعلق بمواضيع مثل: (يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي، تتوافر في مدرستي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة، تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل، أقتل زملائي مديري المدارس المميزين في العمل، توفر لي الإدارة العليا دورات تدريبية للتطوير مهاراتي الشخصية، ويساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل).

كما يتضح من خلال الجدول (3) بأن الفقرات ذوات الأرقام (15، 7، 10، 21، 19، 23، 12، 13، 22، 6، 17، 4، 5، 8، 16، 9) قد حصلت جميعها على درجات استجابة مرتفعة حسب عينة الدراسة، وهي التي تتعلق بمواضيع مثل: (أحرص على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري، أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي، توفر الإدارة العليا فرصة جيدة للنمو المهني، توفر لي الإدارة العليا فرص للتطوير الذاتي، وتقدر الإدارة العليا إنجازاتي المهنية بشكل كبير).

كما يتضح من خلال الجدول (3) بأن الفقرات ذوات الأرقام (2، 1، 3) قد حصلت جميعها على درجات إستجابة مرتفعة جداً حسب عينة الدراسة، وهي التي تتعلق بمواضيع مثل:

(تدعم الإدارة العليا العمل الجماعي، تؤكد على أهمية دوره في المدرسة، تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع الإدارة العليا، وتسود الثقة المتبادلة بيني وبين إدارتي في العمل).

ب. النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الفرعي الثاني ونصه:

ما درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الاساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم؟

والجدول رقم (4) يبين هذه النتائج:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الروح المعنوية

الدرجة	النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	التسلسل
منخفضة	43.56	1.19	2.18	أشعر بأن دخلي جيد	3	.1
متوسطة	66.31	1.04	3.32	أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر	29	.2
مرتفعة	68.27	1.25	3.41	أصل إلى المدرسة في الوقت المحدد	18	.3
مرتفعة	68.18	1.15	3.41	لا أشعر بالندم لعملي في مهنة التدريس	30	.4
مرتفعة	69.60	0.95	3.48	يحسن المشرف التربوي من أدائي في العمل	4	.5
مرتفعة	70.40	0.93	3.52	أشعر بالفخر والاعتزاز لكوني معلما	26	.6
مرتفعة	74.67	1.02	3.73	تتفق سياسات المدرسة مع قناعاتي	17	.7
مرتفعة	75.73	1.18	3.79	عندما أتغيب عن المدرسة فإنني أشتاق إليها	19	.8
مرتفعة	76.18	0.90	3.81	أشعر بالحماسة والتفاؤل أثناء العمل	2	.9
مرتفعة	76.18	0.95	3.81	أشعر بأن المكانة الاجتماعية لمهنتي محترمة	15	.10
مرتفعة	77.33	0.93	3.87	لا أفكر أبدا بتغيير مهنتي	20	.11
مرتفعة	77.60	0.80	3.88	أعتقد أن المناخ الصفي صحي	28	.12
مرتفعة	79.02	0.72	3.95	أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة	11	.13

مرتفعة	79.29	0.85	3.96	أشعر بالانتماء إلى مدرستي	5	.14
مرتفعة	79.29	0.77	3.96	تمنحني مهنتي الثقة بنفسي وإثبات ذاتي	16	.15
مرتفعة	79.29	0.88	3.96	أشعر بالسعادة في حل مشكلات الطلبة	21	.16
مرتفعة	79.38	1.00	3.97	أساعد زملائي في حل مشكلاتهم المهنية	10	.17
مرتفعة	79.73	0.86	3.99	أعتقد أن التعليم رسالة مقدسة	12	.18
مرتفعة	80.44	0.83	4.02	أتميز بالدقة والأمانة في عملي	23	.19
مرتفعة	80.80	0.82	4.04	تسهم البيئة المدرسية في تنميتي مهنيًا	8	.20
مرتفعة	81.07	0.96	4.05	أرى أن هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء	22	.21
مرتفعة	81.42	0.85	4.07	أشعر بالعمل مع أصدقاء داخل المدرسة	1	.22
مرتفعة	81.33	0.86	4.07	أشعر بأن التنظيم الذي أعمل فيه فعال	25	.23
مرتفعة	81.51	0.80	4.08	أجد متعة أثناء قيامي بالتدريس	14	.24
مرتفعة	81.60	0.88	4.08	أحافظ على ممتلكات المدرسة	24	.25
مرتفعة	82.67	0.91	4.13	علاقتي مع المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل	7	.26
مرتفعة	83.82	0.71	4.19	أقبل آراء الطلبة وأفكارهم برحابة صدر	9	.27
مرتفعة جدا	84.18	0.77	4.21	أفضل مهنة التدريس على المهن الأخرى	27	.28
مرتفعة جدا	84.62	0.65	4.23	أشعر بالتعاون مع مديري وزملائي في المدرسة	6	.29
مرتفعة جدا	84.53	0.72	4.23	التزم بالأنظمة والقوانين المدرسية	13	.30
مرتفعة	76.93	0.55	3.85	الدرجة الكلية لمجال الروح المعنوية		

يشير الجدول (4) إلى أن درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية

ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في الروح المعنوية في مجال الروح

المعنوية قد أتت بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على درجة مرتفعة في

الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من

وجهات نظرهم أنفسهم في مجال الروح المعنوية.

ويتضح من نتائج الدراسة بأن الفقرة رقم(3) قد حصلت على درجة استجابة منخفضة وهي تتعلق بالشعور بأن دخل المعلم جيد، كما يتضح من نتائج الدراسة بأن الفقرة رقم(29) قد حصلت على استجابة متوسطة وتتعلق بالتعامل مع المجتمع برحابة صدر، ويتضح بأن الفقرات رقم (18، 30، 4، 26، 17، 19، 2، 2، 15، 20، 28، 11، 5، 16، 21، 10، 12، 23، 8، 22، 1، 25، 14، 24، 7، 9) قد حصلت جميعها على درجة استجابة مرتفعة والتي تتعلق بمواضيع مثل (أشعر بأن دخلي مناسب لعملي، أشعر بأن المدرسة تمنحني فرصا للتميز والإبداع، عندما أتغيب عن المدرسة فإنني أشواق إليها، أشعر بأن اليوم المدرسي طويل وأعباءه كثيرة، ويحسن المشرف التربوي من أدائي في العمل).

كما يتضح من خلال نتائج الدراسة أن الفقرات ذوات الأرقام (26، 17، 19، 12، 10، 21، 16، 5، 11، 28، 20، 15، 2) قد حصلت على أعلى درجات الاستجابة، وهي التي تتعلق بمواضيع مثل: (أعتقد أن المناخ الصفّي صحي، تتفق سياسات المدرسة مع قناعاتي، لا أفكر أبدا بتغيير مهنتي، أشعر بالحماس والتفاؤل أثناء العمل).

كما يتضح من خلال نتائج الجدول أن الفقرات ذوات الأرقام (27، 6، 13) قد حصلت على أعلى درجات استجابة مرتفعة جدا، وهي التي تتعلق بمواضيع مثل: (أقبل آراء الطلبة وأفكارهم برحابة صدر، أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر، أشعر بالتعاون مع مديري وزملائي في المدرسة، والتزم بالأنظمة والقوانين المدرسية).

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

ويتم عرض النتائج إستناداً إلى أسئلة الدراسة الثاني والثالث والرابع كما يلي:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (5) تبين ذلك.

الجدول (5): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث		ذكور		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.14	1.46	0.59	3.65	0.62	3.77	التمكين الإداري

يتضح من الجدول (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (6) تبين ذلك.

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	(ن)	المؤهل العلمي
0.62756	3.6597	66	دبلوم
0.59226	3.7241	148	بكالوريوس
0.70541	3.7614	11	اعلى من بكالوريوس
0.60637	3.7070	225	المجموع

حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (6) بأن هناك اختلاف في المتوسطات الحسابية في درجة التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة اذا ما كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)،

الجدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى

لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بين المجموعات	0.223	2	0.112	0.302	0.740
	خلال المجموعات	82.139	222	0.370		
	المجموع	82.362	224			

يتضح من الجدول (7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير التخصص.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل اختبار (ت) (Independent t – test)، ونتائج الجدول (8) تبين ذلك.

الجدول (8): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير التخصص

المجال	أدبية		علمية		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التمكين الإداري	3.75	0.60	3.69	0.61	.80	0.42

يتضح من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير التخصص.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس، ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (9) تبين ذلك.

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس .

الخبرة في التدريس	(ن)	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
أقل من 5 سنوات	47	3.64	0.54
سنوات 5-10	51	3.92	0.64
أكثر من 10 سنوات	127	3.65	0.60
المجموع	225	3.71	0.61

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (9) بأن هناك فروق في المتوسطات حسب متغير الخبرة ولمعرفة اذا ما مانت هذه الفروق دالة احصائيا تم اجراء تحليل التباين الاحادي كما يبين في الجدول التالي

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بين المجموعات	2.89	2	1.44	4.04	*0.019
	خلال المجموعات	79.46	222	0.35		
	المجموع	82.36	224			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

يتضح من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس .

ولمعرفة لصالح من كانت الفروق، تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية كما هو مبين في الجدول رقم (11).

الجدول (11): نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير الخبرة في مجال التدريس

الخبرة في مجال التدريس	المتوسط	أقل من 5 سنوات	سنوات 5-10	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.64		0.07	0.99
سنوات 5-10	3.92			0.02*
أكثر من 10 سنوات	3.65			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

حيث يتضح من الجدول رقم (11) بأن الفروق كانت بين سنوات (5-10) وأكثر من 10 سنوات ولصالح 5-10 سنوات .

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (12) و(13) تبين ذلك.

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن.

مكان السكن	(ن)	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
مدينة	73	3.56	0.61
قرية	124	3.79	0.59
مخيم	28	3.70	0.63
المجموع	225	3.71	0.61

حيث يتضح من خلال الجدول رقم (12) بأن هناك فروق في المتوسطات حسب مكان السكن ولمعرفة اذا ما مانت هذه الفروق دالة احصائيا تم اجراء تحليل التباين الاحادي كما يبين في الجدول التالي.

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى إلى متغير مكان السكن.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التمكين الإداري	بين المجموعات	2.43	2	1.21	3.38	0.03 *
	خلال المجموعات	79.92	222	0.360		
	المجموع	82.36	224			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن. ولمعرفة لصالح من كانت الفروق، تم استخدام اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية كما هو مبين في الجدول رقم (14).

الجدول (14) نتائج اختبار شيفية للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية لمتغير مكان السكن

مكان السكن	المتوسط	مدينة	قرية	مخيم
مدينة	3.56		0.03*	0.57
قرية	3.79			0.77
مخيم	3.70			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

حيث يتضح من الجدول رقم (14) بأن الفروق كانت بين المدينة والقرية ولصالح القرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول (15) تبين ذلك.

الجدول (15): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الجنس

المجال	ذكور		إناث		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الدرجة الكلية	3.85	0.55	3.85	0.54	0.03	0.97

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير الجنس. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (16) تبين ذلك.

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	(ن)	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
دبلوم	66	3.8444	.54929
بكالوريوس	148	3.8507	.53249
اعلى من بكالوريوس	11	3.8061	.72293
المجموع	225	3.8467	.54503

حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (16) بان هناك اختلاف في المتوسطات الحسابية درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة اذا ما كانت هذه الفروق دالة احصائيا، تم اجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA)،

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي، لفحص دلالة الفروق في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	بين المجموعات	0.021	2	0.01	0.035	0.96
	خلال المجموعات	66.51	222	0.300		
	المجموع	66.54	224			

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير التخصص.

ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل اختبار (ت) (Independent t - test)، ونتائج الجدول (18) تبين ذلك.

الجدول (18): نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير التخصص

المجال	أدبية		علمية		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
الدرجة الكلية	3.91	0.56	3.82	0.54	1.11	0.26

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير التخصص.

النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى لمتغير الخبرة في التدريس. ولفحص الفرضية، فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدول (19) تبين ذلك.

الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير الخبرة.

الخبرة	(ن)	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
اقل من 5 سنوات	47	3.8355	0.49595
سنوات 5-10	51	3.9869	0.58996
اكثر من 10 سنوات	127	3.7945	0.53799
المجموع	225	3.8467	0.54503

حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (19) بان هناك اختلاف في المتوسطات الحسابية في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير الخبرة ولمعرفة اذا ما كانت هذه الفروق دالة احصائيا، تم اجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA).

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم انفسهم، تعزى لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	بين المجموعات	1.35	2	0.67	2.30	0.10
	خلال المجموعات	65.18	222	0.29		
	المجموع	66.54	224			

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، تعزى لمتغير الخبرة.

النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة ونصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن.

ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (21) و(22) تبين ذلك.

الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن.

مكان السكن	(ن)	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
مدينة	73	3.75	0.54
قرية	124	3.93	0.54
مخيم	28	3.75	0.55
المجموع	225	3.85	0.55

حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (21) بان هناك اختلاف في المتوسطات الحسابية في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن ولمعرفة اذا ما كانت هذه الفروق دالة احصائياً، تم اجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA).

الجدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	بين المجموعات	1.82	2	0.91	3.13	0.04*
	خلال المجموعات	64.71	222	0.29		
	المجموع	66.54	224			

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

يتضح من الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن.

ولمعرفة لصالح من كانت الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية كما هو مبين في الجدول رقم (23).

الجدول (23): نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين المتوسطات الحسابية

لمتغير مكان السكن

مكان السكن	المتوسط	مدينة	قرية	مخيم
مدينة	3.75		0.02*	0.98
قرية	3.93			0.11
مخيم	3.75			

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

حيث يتضح من الجدول السابق بان الفروق كانت بين المدينة والقرية ولصالح القرية.

النتائج بالفرضية الحادية عشرة ونصها:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين

الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم. ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة اختبار معامل الارتباط بيرسون، ونتائج الجدول (24) تبين ذلك.

الجدول (24) نتائج معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين التمكين الإداري بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	3.70	0.61	0.77	0.001*
التمكين الإداري	3.85	0.55		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يتضح من الجدول (24) وجود علاقة إرتباطية إيجابية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.77)، وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تم في هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد أن تم عمل التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها وتم التوصل إلى التوصيات من خلال نتائج هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس:

أ. الشق الأول من السؤال الرئيس:

ما درجة التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم؟

أشارت نتائج الدراسة في الجدول (3) إلى أن درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في مجال العمل الجماعي قد أنت بمتوسط (4.19) وانحراف معياري (0.65)، وهذا يدل على درجة مرتفعة جداً لدرجة العمل الجماعي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

واتفقت نتائج الدراسة مع ما أشارت إليه دراسة الطحاني (2011) ودراسة ملحم (2006) بأن العمل الجماعي يمنح المعلمين حرية واسعة داخل المدرسة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي، إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن العمل الجماعي يعتبر من أهم الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها مجموعات العمل داخل المدرسة لتحقيق هدف مشترك، ويعملون بنظام واحد، وتفكير مشترك، وتكون مسئوليتهم عن إنجازة مسئولية جماعية وتضامنية تجاه هذا الهدف المشترك.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، في مجال السلوك الريادي، قد أتت بمتوسط (3.61) وانحراف معياري (0.80)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة السلوك الريادي لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه عبيدة (2013)، وهيلر ومكناتي (Heller and McNulty, 2010) بأن السلوك الريادي هو من نتائج التمكين الإداري، فهو يسهم في زيادة المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية، كما أنه يمنح الأفراد حرية واسعة داخل المؤسسة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي، كما تتفق النتائج مع ما توصل إليه الدوري (2009) بأن التمكين كفلسفة إدارية جديدة يسهم في إزالة كل ما يعيق الإنجاز من ضمان توفير الموارد لفرض الأداء الفعال، لذا تعد فلسفة ضمان النجاح الأفضل لخلق البيئة التنظيمية الملائمة للتمكين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن السلوك الريادي هو أحد أبعاد التمكين الإداري للمؤسسات الإنتاجية والخدمية، وهو يعني استخدام أساليب وطرائق مبتكرة في التفكير، وحل المشكلات التي تواجه المؤسسات، وتفرضها المتغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، ويمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وإنجاز أعمالها، مع توفير مناخ يساعد القيادات في هذه المؤسسات على استخدام أساليب، وطرق إبداعية توظف الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف.

فهو يسهم في إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف إلى دوافعهم وحاجاتهم واستعداداتهم، وكل ما من شأنه زيادة إنتاجية العاملين وتطوير كفاياتهم وممارسة السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها وتعزيزها، والعمل على تدعيمها.

تشير نتائج الدراسة في الجدول (3) أيضاً إلى أنّ درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في مجال المحاكاة وتقليد الرؤساء قد أتت بمتوسط (3.48) وانحراف معياري (0.80)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة المحاكاة وتقليد الرؤساء لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عبيده، وشوفي (2013) ودراسة الشريف (2012) إذ بينت أن المحاكاة وتقليد الرؤساء هو جزء أصيل من التمكين الإداري، إذ إنه يركز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيداً من القوة والحرية في أداء الأعمال، وبعث روح التقليد والمحاكاة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، فهو يسهم في تحرير المعلم من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته، والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة، إذ ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين غاية ووسيلة معاً، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها.

وتشير نتائج الدراسة كذلك إلى أنّ درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في مجال النمو المهني قد أتت بمتوسط (3.54) وانحراف معياري (0.72)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لدرجة النمو المهني لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم.

إذ تتفق هذه النتائج مع أشار إليه كل من الطويل والجلابنة (2006) حول أهمية التمكين الإداري في النمو المهني للمعلم، فالتمكين الإداري يسهم في نجاح أو فشل التنظيمات، فوجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس تقود إلى رفع مستوى المعلم لتحقيق هدف ذي قيمة، ومنح العاملين فرصة

من أجل الإنجاز والمعرفة والنمو المهني، وإيجاد نوع البيئة الهيكلية والإرتقاء بالأداء إلى الأفضل، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن ظروف العمل، وطبيعة الرواتب والحوافز، والعلاقات بين العاملين، والإدارة المباشرة، والنمو المهني، والترقيات من شأنها أن تقود إلى ذلك.

وتشير نتائج الدراسة إلى أنّ درجة التمكين للمجال لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم قد أتت بمتوسط (3.71) وانحراف معياري (0.61)، وهذا يدل على درجة مرتفعة من درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، إذ تتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة مسعود (2012) والطرأونة (2009)، وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة أبو كريم (2012) والطرأونة والقضاة وصالح (2011) وأبو علي (2012)، إذ إن ذلك ينعكس على مستوى التنمية الإدارية لدى المعلمين ما لم تتحقق لديهم بالشكل المرغوب، ومن هنا فقد تبين أن عدم تمكين المعلمين ومنحهم الصلاحيات الكافية لممارسة مهامهم بكفاية وفعالية يؤثر على مستوياتهم. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في جميع المجالات التي تضمنتها الأداة، وهذا يعني أن الإدارات التعليمية لا تميز بين مديري المدارس عند منحهم صلاحيات محدده لسير العمل في الإدارة المدرسية، إذ لا تراعي مستويات الخبرة المختلفة لهؤلاء المديرين، ولهذا تعزو الباحثة أن ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المدرسة بشكل إيجابي يقود إلى ذلك.

ب. الشق الثاني من السؤال الرئيس:

ما درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم؟

تشير نتائج الدراسة إلى أنّ درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في مجال الروح المعنوية قد أتت بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (0.55)، وهذا يدل على درجة مرتفعة من الروح المعنوية لدى معلمي

المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم في مجال الروح المعنوية.

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة خصاونة وجوارنة وادعيس (2011)، إلا أنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة عمران (2007)، ودراسة أبو حجيبة والحراشنة (2013) ودراسة الصالحي (2013)، بأن الروح المعنوية تشمل شعور المعلمين بالرضا والقناعة تجاه العمل، والعلاقة مع الإدارة، والعلاقة مع الزملاء، ورضا المعلمين وقناعاتهم في التعاون والاحترام، والتعامل مع الزملاء وشعورهم بالرغبة في إنجاز العمل ضمن منهاج مدرسي سليم، فهي يعتمد نجاحها إلى حد كبير على مقدرة مدير المدرسة في كيفية التعامل مع المعلمين، وتوظيف كل القدرات والطاقات والمهارات التي يتم تطويرها بشكل يحقق أهداف العملية التعليمية، والوصول إلى أفضل النتائج من المخرجات، ومن هنا أصبحت عملية الاهتمام بالروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسة التعليمية من أهم أهداف التمكين الإداري، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الروح المعنوية تعتبر واحدة من المعايير الأساسية التي تسهم في نجاح أو فشل المشروعات والتنظيمات، فوجود الثقة بين الرئيس والمرؤوس تقود إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد والجماعات؛ لتحقيق هدف ذي قيمة، إذ يقاس على طبيعة الأداء، لذا يتطلب من الإداري الناجح تعزيز المكافأة والأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وجعل العمل أكثر تحدياً وممتعة، ومنح العاملين فرصة من أجل الإنجاز، والمعرفة، والنمو المهني، وإيجاد نوع من البيئة الهيكلية، والارتقاء بالأداء إلى الأفضل.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

والتي نصت "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس"، إذ يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الروح المعنوية لدى معلمي المدارس

الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة مسعود (2012)، وتختلف مع ما أشارت إليه دراسة (البلوي، 2008)، إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعتبر متشابهة، فمتغير الجنس لا يؤثر في استجابات أفراد عينة الدراسة؛ لأنهم يتشابهون في ما بينهم من حيث الظروف والممارسات الإدارية المدرسية، سواء أكانوا ذكورا أم إناثا.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

وتنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي"، يتضح من نتائج الفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مسعود (2012)، وتختلف مع ما أشارت إليه دراسة البلوي (2008)، إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تعتبر متشابهة، فمتغير المؤهل العلمي لا يؤثر في استجابات أفراد عينة الدراسة؛ لأنهم يتشابهون في ما بينهم من حيث الظروف والممارسات الإدارية المدرسية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير التخصص، يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير التخصص، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة المعلمين في أغليبيتهم كما تشير نتائج الدراسة كانوا في التخصصات الإنسانية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

والتي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس"، ويتضح من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة، إذ كانت الفروق بين (5-10) سنوات وأكثر من (10) سنوات ولصالح (5-10) سنوات، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو علي (2012)، ولكنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة البلوي (2008) في أن متغير الخبرة يلعب دوراً في التمكين الإداري، إذ تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين من الخبرات المتوسطة (5-10) سنوات كانوا على درجة عالية من القدرة على التعرف إلى مجالات العمل المدرسي وقادرين على القيام بواجباتهم بشكل فاعل، كونهم في مرحلة الشباب والعطاء.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

وأشارت "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن، ويتضح من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة التمكين لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن"، إذ أن الفروق كانت بين المدينة والقرية ولصالح القرية، وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة البلوي (2008)، في حين تتفق مع دراسة خصاونة وجوارنة وادعيس (2011) والتي أشارت إلى أن مكان السكن يؤثر على درجة التمكين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة النظام التربوي من حيث التمكين يختلف في المؤسسات بالمجتمعات الصغيرة عنه في الكبيرة، والتي

تتميز بكون العلاقات الاجتماعية تلعب فيها دورا بالغ الأهمية وتكون أقرب إلى الشكل غير الرسمي في القرى عنها من المدن.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

والتي نصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس"، إذ يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس. وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة وشاح وهارون (2008)، ودراسة الرفاعي (2006)، ودراسة المساعيد (2004)، ودراسة وشاح وهارون (2008)، ودراسة عمران (2007) والتي أشارت إلى أن هناك فروقا تعزى إلى متغير الجنس، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث والذكور من المعلمين لا يختلفون فيما بينهم من حيث التجارب والخبرات والبيئة التي يعملون في إطارها وتتشابه بالتالي الروح المعنوية لديهم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

ونصها "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي"، إذ يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عساف (2007)، وتختلف عما توصلت إليه دراسة الصالحي (2013) دراسة وشاح وهارون (2008) من حيث لم يكن متغير المؤهل العلمي مؤثرا في استجابات عينة الدراسة على درجة الروح المعنوية. وتعزو الباحثة

هذه النتيجة الى الروح المعنوية لدى المعلمين لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي حيث أن جميع المعلمين لا يختلفون من حيث الروح المعنوية باختلاف مؤهلهم العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

والتي تنص "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير التخصص"، إذ يتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير التخصص، إذ تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة العمر (1429) والتي أشارت إلى أن متغير التخصص لم يؤثر بدلالة إحصائية على استجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير التخصص. حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة الى كون المعلمين بغض النظر عن تخصصهم يملكون في ظروف وبيئة عمل متشابهة فيما بينهم وبالتالي فان الروح المعنوية لا تختلف فيما بينهم بسبب اختلاف التخصص العلمي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة في التدريس، ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ويتضح من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة، وتختلف مع ما أشارت إليه دراسة العمر (1430)، ودراسة جازنكاجين (Jarcagin, 2004) ودراسة وشاح وهارون (2008) والتي أشارت إلى أن متغير الخبرة لم يلعب دوراً مؤثراً في استجابات عينة الدراسة على درجة الروح المعنوية. وتعزو الباحثة بان المعلمين

يملكون خبرات متشابهة فيما بينهم، وان ما يمر به المعلم من بيئة ومناخ إداري يجعل الجميع متساويين من حيث التجارب والخبرات التي يمرون بها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن، ويتضح من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير مكان السكن، إذ يتضح من نتائج الدراسة أن الفروق كانت بين المدينة والقرية ولصالح القرية، إذ تتفق هذه النتائج مع المساعد (2004) ودراسة وشاح وهارون (2008)، التي أشارت إلى أن متغير مكان السكن لم يلعب دوراً مؤثراً في درجة الروح المعنوية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن طبيعة المجتمع الفلسطيني تختلف سواء أكان في القرى أم المدن وغيرها، إذ إنها لا تخضع لنفس النظام والسياسات التربوية، وبالتالي فإن مجتمع القرية يتسم بعلاقات اجتماعية تكون أقوى من تلك الموجودة في المدن.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الحادية عشر:

ما العلاقة بين التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم؟

يتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين التمكين الإداري بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (0.77).

وتتفق هذه النتائج مع أشارت إليه دراسة سبراجو ووالكر (2005، Sprgue and Walker) ودراسة الصالحي (2013) ودراسة العمر (1430هـ)، ودراسة جارنكاجين (Jarcagin، 2004) شيبيرد وهيرلي وديبون، (Sheppard, Hurley Dibbon & Noel, 2010) التي

بينت أن التمكين الإداري يسهم في رفع الروح المعنوية للمعلم، ويسهم في منح المعلم فرصة اتخاذ القرار والمشاركة فيه عن طريق إشراكه في اتخاذ القرارات وتقبل اقتراحاته، وإشراك المعلمين في اللجان المدرسية والتربوية وفي الجمعيات ذات العلاقة، وإثراء العمل عبر تحديد المسؤوليات ووضع الخطط ومنح المعلم فرصة الإبداع والتطور مهنيًا عن طريق الدورات مدفوعة الأجر، والتأهيل العلمي والعملية المتواصل. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري قد يسهم بشكل مباشر في رفع الروح المعنوية لدى المعلم، والعكس صحيح حيث أن المعلم الذي يتميز بالروح المعنوية المرتفعة يشعر بمزيد من التمكين في عمله ويكسبه القدرة على الإبداع في عمله والقيام بواجبه بشكل أفضل.

التوصيات:

وبناء على نتائج الدراسة، تم طرح التوصيات التالية:

1. ضرورة إجراء دراسات مستقبلية حول موضوع الروح المعنوية والأنماط القيادية للمدير المدرسي، إذ تتناول السبل التي من الممكن أن تسهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلم.
2. ضرورة إجراء دراسة مشابهة لموضوع الدراسة الحالية إذ يتم إجراؤها على جميع محافظات الوطن بحث تكون النتائج أكثر قربًا للواقع.
3. ضرورة اعتماد المدير المدرسي على العمل الجماعي الذي يعتمد على المشاركة والعلاقات الإنسانية واتخاذ القرارات التعليمية بشكل جماعي.
4. ضرورة العمل على تشجيع المعلم عبر نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاته.
5. ضرورة العمل على رفع أجر المعلمين وجعله مناسبًا لظروف الحياة المعيشية؛ من أجل رفع روحه المعنوية.
6. ضرورة بناء مناخ تربوي يسوده الثقة والاحترام المتبادل بين المدير المدرسي والمعلم، وأن يعتمد المدير المدرسي الأساليب الموضوعية في ممارسة أدواره.

7. ضرورة تشجيع العلاقات الإنسانية بين المعلم والإدارة المدرسية نحو مشاركة المدير المدرسي في المناسبات الاجتماعية.
8. أن يطور مشرفو التربية نماذج وأساليب خاصة تسهم في تطوير الروح المعنوية للمعلمين، إذ تركز على أهمية تدريب وتأهيل المعلمين.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

أفندي، عطية (2003). تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

البشاشة، سامر عبد المجيد (2008). أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. المجلة العربية للعلوم الإدارية مجلد (15) 2، 225-237.

البلوي، محمد سليمان (2008). التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه المملكة العربية السعودية من وجهات نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الكرك، الأردن.

الجلابنة، مصطفى (2011). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (1) 24، ص: 189-228.

أبو حجيبة، بكر علي، الحراشنة، محمد (2013). أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين. دراسات العلوم التربوية، 4 (40)، 1407-1429.

حيدر، معالي فهمي (2001). دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين. المجلة العلمية، التجارة والتمويل، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.

خصاونة، سامر؛ وجوارنة، محمد؛ وادعيس، احمد (2011). درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء للعام الدراسي 2008-2009. مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد (38) 2، 2237-2251.

الخوaja، عبد الفتاح محمد سعيد (2004). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي (2009). "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات إعمال الألفية الثالثة". دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رابح، كشاد وشوقي، قبطان (2012). واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي (دراسة ميدانية). جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر.

راشد، أنور (2011). الروح المعنوية لدى أساتذة كليات التربية. جامعة أم درمان الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، عدد (11)، 64-94.

الرفاعي، مراد نواف (2006). درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.

السعيدة، منعم، الدعجه، هشام (2010). درجة الروح المعنوية لمعلمي التربية المهنية في الأردن وتأثيرها ببعض المتغيرات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 11 (1)، 65-95.

أبو سمرة، الطيطي، قاسم (2010). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (18) 1، 117-149.

سن، سالي على محمد (2002). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

الشريف، مها (2012). التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين في الجامعات. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 24(1)، 291-312.

الشنواني، صلاح (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

الصالح، خالد بن سليمان (2013). القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. رسالة التربية وعلم النفس (40)، الرياض، السعودية.

ضرار، قاسم محمد (2003). تنمية المهارات الإدارية والقيادية. سمحة للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.

الطراونه، سمية (2009). التمكين الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس في محافظة الكرك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطراونه، نجاه صالح؛ القضاة، محمد أمين (2011). واقع التمكين الإداري للمرأة في الجامعات الأردنية العامة والمعوقات المؤثرة فيه من وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس. قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة، 26 (40)، 133-178.

الطعاني، حسن أحمد السويعي (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج 40، ص: 305-327.

الطعاني، حسن أحمد السويعي (2011). درجة التمكين الإداري لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. المجلة التربوية، (98) 25، 201-232.

الطويل، هاني (2006). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. ط3، دار وائل الجامعية، عمان، الأردن.

عبيده، جدي، شوفي؛ حجار (2013). "التمكين الإداري كإستراتيجية حديثة تستخدم في زيادة رضا العاملين في المؤسسات الخدمية. المجلة العربية للإدارة، (33) 1، 221-229.

عساف، عبد، هدى (2007). الروح المعنوية ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 3(21)، 916-892.

أبو علي، وفقى حامد (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة دمياط لأبعاد التمكين الإداري وعلاقته بمدى تحقيق التنمية الإدارية لديهم. *مجلة الطفولة والتربية*، قسم أصول التربية، كلية التربية جامعة المنصور دمياط، 2(5)، 456-401.

العمر، أمينه سليمان (1430هـ). خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الإمام، الرياض، السعودية.

عمران، محمد (2007). واضع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات وعلاقته منها هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية. *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، 1(3)، 104-77.

فتحي، محمد (2003). إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية. دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.

القاضي، نجاح (2008): أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. مخطط أطروحة دكتوراه كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

القنّامي، عوض (1413هـ). أنماط القيادة التربوية الفعالة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الابتدائية للبنين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، المدينة المنورة، السعودية.

القيوتي، محمد (2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط 5 ، دار وائل الجامعية للنشر، عمان، الأردن.

الكبيسي، عامر خضر (2004). إدارة المعرفة وتطوير المؤسسات. المكتبة الجامع الحديثة، الإسكندرية، مصر.

الكثيري، رامي بن سالم (2010). خدمات الإرشاد النفسي للمشكلات النفسية والاجتماعية والمهنية للعاملين في المؤسسات الأهلية ذات النشاط المتعدد بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية، الخرطوم، السودان.

أبو كريم، فتحي احمد (2012). مستوى التمكين الإداري لدى القيادات التربوية من وجهات نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض. الجمعية السعودية للعلوم التربوية رسالة التربية وعلم النفس، (38)، الرياض، السعودية.

الكريمين، هاني احمد (2013). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مدراء التربية والتعليم. مجلة كلية التربية، 4 (36)، 160-189.

الكيلاني، أحمد، مقابلة، عاطف (2010). مستوى الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات. المجلة التربوية، 27 (41) ، 309-333.

الكيلاني، لين، مقابلة، عاطف (2014). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان. دراسات العلوم التربوية، 41(1)، 46-59.

المساعد، أحمد (2004). مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستوى الكفايات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة. رسالة ماجستير غير منشوره جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

مسعود، مؤيد أحمد صادق (2012). التمكين الإداري وعلاقته في تطوير الأداء لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (فلسطين). رسالة ماجستير غير منشوره، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

ملحم، يحيى (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

ملحم، يحيى (2006). التمكين من وجهات نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة. مؤتمر الإبداع والتمويل الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، إربد الأردن.

المليحي، إبراهيم عبد الهادي (2002). استراتيجيات وعمليات الإدارة. المكتب الجامع الحديث، الاسكندرية، مصر.

الهذلي، سهى (2011). التمكين وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي من وجهات نظر أعضاء هيئة تدريس بجامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الهورى، سيد (2002) الأصول والأسس العلمية للقرن 21. مكتبة عين شمس، القاهرة.

وشاح، هاني؛ هارون، رمزي (2008). مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأردنية والعوامل المؤثرة فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، (6)2، 188-214.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Allan, J. D. (2004). Landscapes and riverscapes: the influence of land use on stream ecosystems. **Annual review of ecology, evolution, and systematics**, 257-284.
- Crossman, A. & Harris, P. (2006). Job satisfaction of secondary school teachers, **educational management leadership**, 34(1), 29-46.
- Fragose, H. (2000). **An Overview of Employee Empowerment: Do's and Don'ts, Presented at the Indiana University Research Conference**, Site: <http://www.iusb.edu/journal/2000/Fragoso.html>.
- Franz, C., (2004), **Cultural study of employee empowerment and organizations justice**, (PhD. Dissertation, Wayne state university).
- Gareau S.monard D.D C,Johnmay , R, Price K,Ishikawa . T&Minderlia . D.(2009) . **The Relationship Between School Climate And School Performance** ,submitted by the south carolina Educational Policy centerat the university of south carollina.
- Heller, D, & McNulty,J .(2010). **Leadership in Education** , USA.
- Hung, C. J. (2005). **A correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan**. Unpublished Dissertation, The University of the Incarnate Word.

- Iqbal, M. (2010). A research agenda on leaders' political intelligence for effective change management. **African Journal of Business Management**. 5(15), 6150-6158.
- Jarcagin, Kenneth, R. (2004) Leadership behavior in high school principals: Traits and action that affect teacher morale. **Education-Administration** – 65 – 01A of Dissertation Abstracts International. Page, 35. No AA 131 20323.
- Lawson, T. Havrison, J. K. (1999). Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education, rout ledge, part of the Taylor formic group, **linemen**, March, 89-105 (7).
- MacKenzie, Noella. (2007). Teacher Morale: More Complex than we think! **The Australian Educational Researcher**, 34 (7), 89-96
- Mandefort ,kefyalew (2003) "Empowerment in the new worplace's aqualitative study of meaning and experience. **Canadian Association of the Study of Adult education** – online proceeding.
- Martin, D.(2000). A study of the relationship between elementary principal leadership behavior and teacher morale. **Dissertation Abstracts International**. 61 (6) ,pp21-28-.A,Dec.
- Mcnitt, Wendy, D. (2003) “An analysis of Urban Elementary School Teacher morale and school performance: Implications for Leadership”. Education- Administration (0514) **Education Elementary** (0524) – 64 – 08A of Dissertation Abstracts International. Page, 2128.

Moloney, J. (2009). A personal and Professional Journey Towards an Inquiry into Teacher Morale in A senior Secondary School. **Educational Action Research**, 17 (2): 181-195.

Onne, J. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, **Work and Stress**, 18(1), 1-10.

Osborne Jane Shannon (2002) Components of Empowerment and How They Differentially Relate to Employee Job Satisfaction Organization commitment and intent to leave the job from the world wide. **Human Resources Abstracts** (Vol. 42, No. 2, p. 585).

Postell , W.(2004) . A model for enhancing morale among middle school teachers **.E.D dissertation** . Fisher Graduate school of Education. Nova Southeastern University, USA .

Raza.S, (2010) Relationship between organizational climate and performance of teachers in public and private colleges of punjap. **Unpublished Doctoral Dissertation**, Arid AGRICULTURE University, Rawalpindi.

Ross, J, (2006). Leadership and teachers morale. **School Improvement**, 17(2): 166-199.

Santos, A & Sanders – M, (2003). “**Perceptions of principal effectiveness and Teacher morale: A study of public school Teachers on Guam.**”

- Shalem, Y., & Hoadley, U. (2009). The dual economy of schooling and teacher morale in South Africa. **International Studies in Sociology of Education**, 19(2), 119-134.
- Sheppard, Bruce, Hurley, Noel and Dibbon, David. (2010). **Distributed Leadership**, Teacher Morale, and teacher.
- Singh, H. & Buddhisagar, M.(2010). **Personality dimensions of a Teacher with Reference to Morale. Mahila BED College, Junagadh, Juarat, India.**
- Sprgue, R. & Walker, H. 2005. **Safe and Healthy Schools**. New York: The Guilford Press.
- Stirr, T.(2003) **Fundamentals of empowerment**: Available at: wwwjusb Available at http :wwwjusb adul journal, 2000 fragoss Mtml.
- Tarja, T., Savikko, , Puukka, P., Irvine Doran, D., & Leino - Kilpi, H. E. L. E. N. A. (2005). Work empowerment as experienced by head nurses. **Journal of Nursing Management**, 13(2), 147-153.

ملحق رقم (1): الاستبانة قبل التعديل

حضرة المعلم/ة الفاضل/ة:.

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "التمكين الإداري والروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية العليا في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم"، كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. يرجى من حضرتك التعاون في استكمال البيانات من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، علما بان جميع إجاباتك ستكون سرية لا يطلع عليها سوى الباحثة وسوف تستعمل لغايات البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم لحسن تعاونكم

الباحثة : شيرين إبراهيم سلامه مصطفى

الجزء الأول:

المعلومات العامة : الرجاء وضع إشارة (√) في المكان الذي ينطبق على حالتك
الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس أعلى من بكالوريوس

التخصص: علوم طبيعية علوم إنسانية

الخبرة في التدريس: أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الرجاء وضع إشارة (√) في الخانة التي تناسبك

الجزء الثاني: التمكين الإداري

بدرجة					الرقم	المجال الأول: العمل الجماعي
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					1.	تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع الإدارة العليا
					2.	تدعم الإدارة العليا العمل الجماعي وتؤكد على أهمية دوره في المدرسة
					3.	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين إدارتي في العمل
					4.	تحترم الإدارة العليا رأي اللجان والمجالس المدرسية
					5.	تسمح الإدارة العليا بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم
						المجال الثاني: السلوك الريادي
					6.	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي
					7.	أحرص على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري
					8.	أرغب دائما في تنمية السلوك الريادي من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين
					9.	أشجع الإدارة العليا الأفكار الريادية في العمل
					10.	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي
					11.	تتوافر في مدرستي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة

الرقم	المجال الثالث: المحاكاة وتقليد رؤسائي				
12.	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل في المدرسة				
13.	أفقد رؤسائي المميزين في العمل				
14.	أفقد زملائي مديري المدارس المميزين في العمل				
15.	يساعدني أسلوب التقليد على تغيير بعض سلوكياتي السلبية في العمل				
الرقم	المجال الرابع: مجال النمو المهني				
16.	أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية				
17.	تساعدني الإدارة العليا على تحمل المسؤولية المهنية في العمل				
18.	توفر لي الإدارة العليا دورات تدريبية للتطوير مهاراتي الشخصية				
19.	توفر لي الإدارة العليا فرص للتطوير الذاتي				
20.	تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل				
21.	توفر الإدارة العليا فرصة جيدة للنمو المهني				
22.	توفر لي الإدارة العليا الاستقرار الوظيفي				
23.	تقدر الإدارة العليا انجازاتي المهنية بشكل كبير				
24.	يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي				

استبانة الروح المعنوية

درجة					السلوكيات	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					أشعر بالعمل مع أصدقاء داخل المدرسة.	1
					أشعر بالحماس والتفاؤل أثناء العمل.	2
					أشعر أن دخلي مناسب لعملتي.	3
					يحسن المشرف التربوي من أدائي في العمل.	4
					أشعر بالانتماء إلى مدرستي التي أعمل بها.	5
					أشعر بالتعاون مع مديري وزملائي في المدرسة.	6
					علاقتي مع المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل .	7
					تسهم البيئة المدرسية في تنميتي مهنياً.	8
					أقبل آراء الطلبة وأفكارهم برحابة صدر.	9
					أساعد زملائي في حل مشكلاتهم المهنية.	10
					أشعر أن المهام التي أقوم بها معقولة.	11
					أشعر أن مهنتي محترمة اجتماعياً.	12
					الترم بالأنظمة والقوانين المدرسية.	13
					أجد متعة أثناء قيامي بالتدريس.	14
					أشعر أن المكانة الاجتماعي لمهنتي جيدة	15
					تمنحني مهنتي إبداع ذاتي.	16
					تتفق سياسات المدرسة مع قناعاتي.	17
					عندما أتغيب عن المدرسة فاني اشتاق إليها.	18
					لا أفكر أبداً بتغيير مهنتي.	19
					أرى أن هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء.	20

					21. أتميز بالدقة والأمانة في عملي.
					22. أحافظ على ممتلكات المدرسة.
					23. أشعر أن التنظيم الذي اعمل فيه فعال.
					24. أشعر بالفخر الاعتزاز لكوني معلما.
					25. أفضل مهنة التدريس على المهن الأخرى.
					26. أعتقد أن المناخ الصفي صحي.
					27. أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر.
					28. لا أشعر بالندم لعملي في مهنة التدريس.
					29. أشعر أن المدرسة تمنحني فرصا للتميز والإبداع.
					30. أشعر أن اليوم المدرسي طويل وأعباءه كثيرة .

- انتهت الاستبانة -

ملحق رقم (2) أسماء المحكمين

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
جامعة أبو ديس	د، عفيف زيدان	.1
جامعة النجاح الوطنية	د. عبد الكريم أيوب	.2
جامعة النجاح الوطنية	أ.د. عبد عساف	.3
جامعة النجاح الوطنية	د. أشرف الصايغ	.4
جامعة النجاح الوطنية	د. حسن تيم	.5
جامعة القدس المفتوحة	د. زياد بركات	.6
جامعة القدس المفتوحة	د. كفاح حسن	.7
جامعة النجاح الوطنية	د. سهيل صالحه	.8
جامعة النجاح الوطنية	د. علي الشكعة	.9
مدير التخطيط مديرية التربية/ طولكرم	أ. عماد الصوص	.10

ملحق رقم (3): استبانة بعد التعديل

حضرة المعلم/ة الفاضل/ة:.

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم"، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية. يرجى من حضرتك التعاون في استكمال البيانات من خلال الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، علما بان جميع إجاباتك ستكون سرية لا يطلع عليها سوى الباحثة وسوف تستعمل لغايات البحث العلمي فقط.

وشكرا لكم لحسن تعاونكم

الباحثة : شيرين إبراهيم سلامه مصطفى

الجزء الأول:

المعلومات العامة : الرجاء وضع إشارة (√) في المكان الذي ينطبق على حالتك
الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس أعلى من بكالوريوس

التخصص: علوم علمية علوم إنسانية

الخبرة في التدريس: أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

مكان السكن: مدينة قرية مخيم

الرجاء وضع إشارة (√) في الخانة التي تناسبك

الجزء الثاني: التمكين الإداري

الرقم	مجال العمل الجماعي	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع الإدارة المدرسية					
2	تدعم الإدارة المدرسية العمل الجماعي وتؤكد على أهمية دوره في المدرسة					
3	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين إدارتي في العمل					
4	تتحترم الإدارة المدرسية رأي اللجان والمجالس المدرسية					
5	تسمح الإدارة المدرسية بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم					

مجال السلوك الريادي

1	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي					
2	أحرص على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري					
3	أرغب دائما في تنمية السلوك الريادي بالاستفادة من تجارب الآخرين					
4	شجع الإدارة المدرسية الأفكار الريادية في العمل					
5	أمتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في أداء عملي					
6	تتوافر في مدرستي الإمكانيات المادية لتطبيق الأفكار الريادية الجديدة					

مجال المحاكاة

1	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل في المدرسة					
---	--	--	--	--	--	--

					أحاكي في عملي رؤساء العمل المتميزين	2
					أحاكي زملائي مديري المدارس المميزين في العمل	3
					يساعدني أسلوب المحاكاة على تغيير بعض سلوكاتي السلبية في العمل	4

مجال النمو المهني

					أمتلك الدافع للمساهمة في تحقيق الأهداف التربوية	1
					تساعدني الإدارة المدرسية على تحمل المسؤولية المهنية في العمل	2
					توفر لي الإدارة المدرسية دورات تدريبية للتطوير مهاراتي الشخصية	3
					توفر لي الإدارة المدرسية فرص للتطوير الذاتي	4
					تساعدني الأنظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل	5
					توفر الإدارة المدرسية فرصة جيدة للنمو المهني	6
					توفر لي الإدارة المدرسية الاستقرار الوظيفي	7
					تقدر الإدارة المدرسية انجازاتي المهنية بشكل كبير	8
					يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي	9

الجزء الثالث: الروح المعنوية

الرقم	السلوكيات	بدرجة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
1	أشعر بالعمل مع أصدقاء داخل المدرسة.				
2	أشعر بالحماسة والتفاؤل أثناء العمل.				
3	أشعر أن دخلي جيد.				
4	يحسن المشرف التربوي من أدائي في العمل.				
5	أشعر بالانتماء إلى مدرستي.				
6	أشعر بالتعاون مع مديري وزملائي في المدرسة.				
7	علاقتي مع المدير والمعلمين قائمة على الاحترام المتبادل.				
8	تسهم البيئة المدرسية في تنميتي مهنيا.				
9	أقبل آراء الطلبة وأفكارهم برحابة صدر.				
10	أساعد زملائي في حل مشكلاتهم المهنية.				
11	أشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة.				
12	أعتقد أن التعليم رسالة مقدسة.				
13	ألتزم بالأنظمة والقوانين المدرسية.				
14	أجد متعة أثناء قيامي بالتدريس.				
15	أشعر أن المكانة الاجتماعي لمهنتي محترمة.				
16	تمنحني مهنتي الثقة بنفسني واثبات ذاتي.				
17	تتفق سياسات المدرسة مع قناعاتي.				
18	أصل إلى المدرسة في الوقت المحدد.				
19	عندما أتغيب عن المدرسة فاني اشتاق إليها.				
20	لا أفكر أبدا بتغيير مهنتي.				
21	أشعر بالسعادة في حل مشكلات الطلبة.				

					أرى أن هناك معايير محددة وعادلة لتقييم الأداء.	22
					أتميز بالدقة والأمانة في عملي.	23
					أحافظ على ممتلكات المدرسة.	24
					أشعر بأن التنظيم الذي أعمل فيه فعال.	25
					أشعر بالفخر الاعتزاز لكوني معلماً.	26
					أفضل مهنة التدريس على المهن الأخرى.	27
					أعتقد أن المناخ الصفّي صحي.	28
					أتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر.	29
					لا أشعر بالندم لعملي في مهنة التدريس.	30
					أشعر أن المدرسة تمنحني فرصاً للتميز والإبداع.	31
					أشعر أن اليوم المدرسي طويل وأعباءه كثيرة.	32

- انتهت الاستبانة -

ملحق رقم (4): الموافقة على عنوان الأطروحة

An-Najah
National University
Faculty of Graduate Studies
Dean's Office



جامعة
النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
مكتب العميد

التاريخ : 2014/12/29

حضرة الدكتور عبد الكريم ايوب المحترم
منسق برنامج ماجستير الإدارة التربوية
تحية طيبة وبعد،

الموضوع : الموافقة على عنوان الأطروحة وتحديد المشرف

قرر مجلس كلية الدراسات العليا في جلسته رقم (283)، المنعقدة بتاريخ 2014/12/24، الموافقة على مشروع الأطروحة المقدم على ان يتم تعديل العنوان باللغة العربية.
من الطالبة / شيرين ابراهيم سلامة مصطفى، رقم تسجيل 11356713، تخصص ماجستير الادارة التربوية، عنوان الأطروحة:

(درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهة نظرهم أنفسهم)

(The Degree of Administrative Empowerment and the Moral and the Relationship between them in Basic School Teachers in Tulkarcm Governorate from their Point of View)

بإشراف: أ.د. غسان الحلو

يرجى اعلام المشرف والطالب بضرورة تسجيل الأطروحة خلال اسبوعين من تاريخ اصدار الكتاب. وفي حال عدم تسجيل الطالب/ة للأطروحة في الفترة المحددة له/ها ستقوم كلية الدراسات العليا بإلغاء اعتماد العنوان والمشرف.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام ،،،

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. خليل عودة



نسخة : د. رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية المحترم

ق.أ.ح. القبول والتسجيل المحترم

مشرف الطالب :

فلسطين، نابلس، ص.ب 7-707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 972* فاكس: 2342907 (09) 972

3200 Nablus, P. O. Box (7) *Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115 هاتف داخلي (5) 3200

* Facsimile 972 92342907 *www.najah.edu - email fgs@najah.edu

ملحق رقم (5): كتاب وزارة التربية والتعليم

01-MAR-2015 18:32

P. 1 / 2



السيد المناجج الفين كركم
السيد زورم التعليم العام
14/3/2015

الرقم : وت/ ٢٨٠
التاريخ : ٢٠١٥/ ٢/ ١٨
الموافق : ١٤٣٦/ ١٢/ ١٤
تأريخ

السيد د. سامح العطفوط المحترم
رئيس قسم الدراسات العليا للعلوم الانسانية/ جامعة النجاح الوطنية
تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

الإشارة: كتابكم بتاريخ 2015/2/4م

الدرجة المنوي الحصول عليها: الدكتوراة الماجستير مشروع تخرج بحث خاص

لا مانع من قيام الطالبة "شيرين إبراهيم سلامة مصطفى" بإجراء دراستها الميدانية بعنوان "درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهة نظرهم أنفسهم" وتوزيع الإمتحان المعدة لهذه الغاية على معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الأساسية في مديرية التربية والتعليم/ طولكرم ، وذلك بعد التنسيق المسبق مع مديرية التربية والتعليم فيها، على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الإحترام،،،

خلود داود ناصر
خلود ناصر
/ مدير عام التعليم العام



نسخة/ السيد مدير عام التخطيط التربوي المحترم

نسخة/ السيدة مديرة التربية والتعليم/ طولكرم المحترمة

الرجاء تسهيل المهمة

نسخة / الملف

٤٠٥
م. ناصر

ملحق رقم (6): كتاب تسهيل مهمة الطالبة

State of palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education – Tulkarm

بسم الله الرحمن الرحيم



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / طولكرم

الرقم : م ت ط/١/٣ / ١٤٣٨
التاريخ : ٢٠١٥/٣/٢ م
الموافق: ١١/جمادى الأولى / ١٤٣٦ هـ

حضرة مدير/ة مدرسة المحترم /ة
تحية طيبة وبعد،،،،

الموضوع : تسهيل مهمة

الإشارة: كتاب معالي وزيرة التربية والتعليم العالي رقم و ت ٢٣٨

بتاريخ : ٢٠١٥/٢/١٨ م

لامانع من قيام الباحثة (شيرين ابراهيم مصطفى) جامعة النجاح الوطنية /ماجستير ادارة تربية
باجراء دراستها الميدانية بعنوان (درجة التمكين الاداري وعلاقتها بانروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية
الاساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهة نظرهم أنفسهم) ، وتعبئة الاستبانة المعدة لهذه الغاية من قبل
معلمي/ات المرحلة الاساسية في مدرستكم ، شريطة أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

مع الاحترام،،،،

أ. نائلة عودة
مدير التربية والتعليم



قسم التعليم العام

هـ.ح/هـ.ح
٤

ملحق رقم (7): عدد معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
Directorate of Education - Tulkarm



دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
مديرية التربية والتعليم / طولكرم

الرقم: م ت ط / 4 / 11 / 2015
التاريخ: 2015/03 / 02
الموافق: 11 / جمادى الاولى / 1436 هـ

لمن يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: عدد معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في محافظة طولكرم

تهديكم مديرية التربية والتعليم خالص التحية ، وتشهد أن أعداد المعلمين والمعلمات للمرحلة الأساسية في مدارس المحافظة للعام الدراسي 2014/2015 بلغ (510) معلم ومعلمة منهم (230) معلم و(280) معلمة وبناء على طلبها أعطيت هذا الكتاب .

مع الاحترام

أ. نائلة عودة
مديرة التربية والتعليم



ع. م. ع.

مديرية التربية والتعليم / طولكرم هاتف 09-671038، 09-671153 ، تليفاكس 09-672353، ص. ب. 49
Directorate of Education - Tulkarm Tel. 09-671038, 671153, Telefax 09-672353, P. O. Box 49

An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**The Degree of Administrative Empowerment and the
Moral and the Relationship between them in Basic
School Teachers in Tulkarm Governorate from their
Point of View**

By
Shirin Ibrahim Salama Mustafa

Supervisor
Prof. Ghassan Hussein Al-Hilo

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master in Educational Administration, Faculty of
Graduate Studies, An- Najah National University, Nablus, Palestine.**

2016

The Degree of Administrative Empowerment and the Moral and the Relationship between them in Basic School Teachers in Tulkarm Governorate from their Point of View

prepared by
Shirin Ibrahim Salama Mustafa
supervised by
Prof. Ghassan Hussein al Hilo

Abstract

The purpose of this study was to determine the degree of administrative empowerment and its relationship to teachers' morale in basic public schools in Tulkarm, also aimed to identify the role of the variables of the study (gender, educational qualifications, major, experience in teaching, and pace of accommodation) where the researcher followed the Correlative descriptive method to the study, and the researcher to choose a cluster random sample representative of the number school teachers in Tulkarm, as was the distribution of (255) to identify the study sample. The results of the study show a high degree of administrative empowerment with average (3.7) and standard deviation (0.61), Results of the study indicate that the degree of morale in morale, has come with an average (3.8) and a standard deviation (0.55), and this shows the high degree in the teachers' morale.

the results of the study show a statistically significant positive correlation at ($0.05 = \alpha$) between administrative empowerment and teachers, where the value of the correlation coefficient (0.77).

Based on the results of the study it has been put forward a set of recommendations such as the need to build an educational atmosphere of

trust and mutual respect between the school director and teacher, and the school director depends objective methods in the exercise of his roles, and the promotion of human relations between the teacher and school administration, such as post-school director at social events, and develop a private school Director models and methods contribute to raise the morale of teachers, so focus on the importance of training and qualification of teachers.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.