

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها  
بمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد،  
وإن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل 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: مها محمود أبو ريالة

Signature:

التوقيع: مها محمود أبو ريالة

Date:

التاريخ: 2016/03/28



الجامعة الإسلامية - غزة  
شؤون البحث العلمي والدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم أصول التربية

## واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين

The reality of management practices of UNRWA school principals in the governorates of Gaza and its relationship to the level of morale for teachers

إعداد الباحثة  
مها محمود أبو ريات

إشراف الدكتور  
محمد عثمان الأغا  
أستاذ أصول التربية المساعد

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم أصول التربية بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة

2016



## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ مها محمود محمد أبو ريالة لنيل درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية وموضوعها:

### واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 19 جمادى الآخرة 1437هـ، الموافق 2016/03/28م الساعة التاسعة والنصف صباحاً بمبنى اللحيان، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً و رئيساً	د. محمد عثمان الأغا
.....	مناقشاً داخلياً	أ.د. فؤاد علي العاجز
.....	مناقشاً خارجياً	د. نهى إبراهيم شتات

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية التربية/ قسم أصول التربية - الإدارة التربوية.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة



﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾  
﴿ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾

(التوبة: 105)

صدق الله العظيم



إلى هادي الأمة ومعلمها ونبيها الكريم محمد ابن عبد الله صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه  
أجمعين، ، ، ،

إلى والداي نبع الحنان والرحمة اللذين منحاني من حنانهما ودعائهما الكثير، أسأل الله أن يطيل في  
عمرهما ويلبسهما ثوب الصحة والعافية، ، ، ،

إلى القلب الذي لا يمل العطاء والصدر المحمل بالنقاء إلى من غرس في نفسي الحافز القوي نحو  
الإنجاز إلى التضحية بلا حدود زوجي ورفيق دربي مازن مصلح، ، ، ،

إلى والد زوجي ووالدته الكريمين أطال الله في عمريهما، ، ، ،

إلى من عاش معي ذكريات الطفولة والشباب، إلى إخوتي وأخواتي الأحباء، ، ، ،

إلى من تمنيت أن يشاركني هذه اللحظات، إلى روح أخي رمزي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته، ، ، ،

إلى مديرتي وزميلاتي في الدراسة والعمل، ، ، ،

إلى كل من له طيب الأثر في إنجاز هذا العمل، ، ، ،

أهدي هذا الجهد المتواضع..... فأسأل الله القبول

الباحثة

مها محمود أبو ريالة

## شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول المحبة المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين.

انطلاقاً من قول المصطفى - صلى الله عليه وسلم - : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " ، فإنه من دواعي سروري وبشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى أستاذي ومشرفي الدكتور محمد عثمان الأغا حفظه الله؛ لتفضله بقبول الإشراف على الرسالة، وعلى جهوده المتواصلة التي بذلها في إرشادي، وفي متابعته للرسالة منذ أن كانت فكرة فجراه الله خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ الدكتور الفاضل فؤاد على العاجز مناقشاً داخلياً.

الدكتورة الفاضلة نهى إبراهيم شتات مناقشاً خارجياً.

فكلي ثقة بالله ثم بهم بأن ملاحظاتهم السديدة حول هذه الرسالة، سيكون لها بالغ الأثر في إخراج الرسالة بأفضل صورة فجزاهم الله خير الجزاء.

ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى السادة المحكمين الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، وعلى ما قدموه من آراء قيمة ساعدت في إعدادها.

كما أتقدم بالشكر إلى المسؤولين في دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث بغزة؛ لتعاونهم معي وتقديم المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، والسماح بتوزيع الاستبانة في المدارس، كما أكن عظيم الشكر والامتنان لمديري المناطق التعليمية، ومديري ومعلمي المدارس بوكالة الغوث بغزة على استجابتهم بتعبئة الاستبانة التي شكلت العمود الفقري للدراسة.

كما وأشكر كل من ساعدني على إنجاز هذه الدراسة، وكل من أحبني وخصني يوماً بدعائه فلهم في النفس منزلة وإن لم يسعفني المقام لذكركم، فهم أهل للفضل والشكر.

الباحثة

مها محمود أبو ريالة

## ملخص الدراسة

واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

المشرف / د. محمد عثمان الأغا

الباحثة: مها محمود أبو ريالة

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، ودراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانتين لهذا الغرض تحتويان على (53) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من (8155) (معلم/ معلمة) لمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وتم تطبيق الاستبانتين على عينة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (775) معلماً ومعلمة، وتم تحليل بيانات الاستبانات للحصول على النتائج باستخدام برنامج المعالجات الإحصائية (SPSS).

وبعد تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1- واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة بلغت (81.33%) بدرجة تقدير كبيرة.
- 2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الأفراد، الإجمالي) لمديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس.
- 3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الاجتماع ، إدارة الوقت) لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- 4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الاجتماع ، إدارة الوقت الإجمالي) لمديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الأفراد) لمديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الاجتماع ، إدارة الوقت، إدارة الأفراد، الإجمالي) لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لسنوات الخدمة.

7- مستوى الروح المعنوية للمعلمين في وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة بلغ (79.10 %) بدرجة تقدير كبيرة.

8- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

9- يوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الاجتماع، إدارة الوقت، إدارة الأفراد، الإجمالي) لمديريهم و بين متوسط تقديراتهم لمستوى الروح المعنوية.

واستناداً للنتائج السابقة توصي الباحثة بعدة توصيات، أهمها:

أولاً: توصيات خاصة بالممارسات الإدارية (إدارة الاجتماع، إدارة الوقت، إدارة الأفراد) :

- أن يسعى مديرو المدارس للارتقاء بممارساتهم الإدارية نحو الأفضل، لما لذلك من علاقة واضحة مع مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

- الاستمرار في تحسين الممارسات الإدارية لمدرء المدارس وذلك من خلال دورات التدريب المستمرة، والمشاركة في المؤتمرات والأيام الدراسية.

- إجراء دورات وندوات تثقيفية للإداريين حول أهمية الممارسات الإدارية، لما لها من دور مهم في العمل التربوي وفي المؤسسات التربوية.

- الاستفادة من نتائج الاجتماعات كتغذية راجعة لما لها من أثر في تعديل سلوك المعلمين.

- استثمار آراء المعلمين في إعداد جدول الأعمال الخاص بسير الاجتماع.

- استخدام التقنيات الحديثة التي تساهم في اختصار الوقت في جمع المعلومات والبيانات.

- الحرص على توفير الظروف المناسبة لزيادة إنتاجية المعلمين.
- المكافأة المعنوية للمعلمين الملتزمين بتأدية مهامهم على أكمل وجه.
- تزويد مديرو المدارس ببعض الأساليب والخطط اللازمة والواجب اتباعها لتعديل سلوك المعلمين.
- وضع مديرو المدارس جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين .

#### ثانياً: توصيات خاصة بالروح المعنوية:

- ضرورة الاهتمام بتوفير سبل الراحة للمعلمين من حيث توفير المكان المناسب والمريح لهم والمناسب لطبيعة عملهم.
- الاستمرار في رفع الروح المعنوية للمعلمين لما له من أثر في تحسين المخرجات.
- توفير غرف مناسبة ومريحة للمعلمين والمختبرات اللازمة .
- تخصيص مساحة مناسبة لكل معلم من المعلمين في غرفة المعلمين.

# Abstract

**The reality of management practices of UNRWA school principals in the governorates of Gaza and its relationship to the level of morale for teachers.**

**Student: Maha Mahmoud Abu Riyala.**

**Supervisor: Dr. Mohammed Othman El- Agha.**

The study aimed to identify The reality of management practices of UNRWA school principals in the governorates of Gaza and its relationship to the level of morale for teachers, and study the significance of differences between the mean estimates of the sample according to the study variables (gender, the scientific qualification ,years of experience).

To achieve the aims of the study the researcher used the descriptive analytical method, and designed two questionnaires as tools for the study , and they contained of (53) items. The study population consisted of (8155) teachers (male and female) at the UNRWA schools in Gaza governorates, the researcher has administered the questionnaire to a sample of the study which consisted of (775). The data was analyzed to using statistical package for social sciences (SPSS) program.

**The study concluded the following results:**

1- The reality of management practices of UNRWA school principals in the governorates of Gaza was high (81,33%).

2- There were no statistically significance of differences among the mean estimates of the sample to the reality of management practices of UNRWA school principals in the governorates of Gaza for (human management) due to the gender variable.

3- There were statistically significance of differences among the mean estimates of the sample to the reality of management practices of UNRWA school principals in the governorates of Gaza for (Time management and meeting management) due to the gender variable In favor of females.

4- There were no statistically significance of differences among the mean estimates of the sample to the reality of management practices of UNRWA school principals in the governorates of Gaza for (Time

management and meeting management) due to the variable scientific qualification.

5- There were statistically significance of differences among the mean estimates of the sample to the reality of management practices of UNRWA school principals in the governorates of Gaza for (human management) due to the scientific qualification variable In favor of bachelor.

6- There were no statistically significance of differences among the mean estimates of the sample to the reality of management practices of UNRWA school principals in the governorates of Gaza for (Time management, meeting management and human management due to the variable years of experiences.

7- the level of morale for UNRWA school principals in the governorates of Gaza was high (79.10%)

8- There were no statistically significance of differences among the mean estimates of the sample to the level of morale for teachers in the governorates of Gaza due to the variables (gender, scientific qualification and years of experiences.)

9- There is direct positive correlation which is statistically significant between the mean estimates of the sample for The reality of management practices of UNRWA school principals in the governorates of Gaza and their estimates for relationship to the level of morale for teachers.

**Accordingly, the researchers major recommendation were:**

**First, a private administrative practices recommendations** (meeting management ,Time management and human management) :

-That school administrators seeking to improve their practices for the better management, as this has a clear relationship with the level of morale of teachers.

-Continue to improve the management practices of school principals through continuous training sessions and participate in conferences and study days.

- Conducting courses, seminars, for educational administrators about the importance of management practices, because of its important role in the educational work and in educational institutions.

-Benefit from the outcome of the meetings Kngveh feedback because of its impact on modifying the behavior of teachers.

-Investment views of teachers in preparing the agenda for the conduct of the meeting agenda.

- Set a timetable for visits to the classroom for teachers
- The use of modern techniques that help shorten the time to gather information and data.
- To ensure the provision of appropriate conditions for increased teacher productivity.
- Reward morale of teachers who are committed to perform their duties to the fullest.
- Provide school administrators with some methods and plans, and to be followed to modify the behavior of teachers.
- Develop Principals timetable for visits to the classroom for teachers.

**Second, private spirits recommendations:**

- Need to focus on ways to provide comfort for teachers in terms of providing the right place and convenient for them and appropriate to the nature of their work.
- Continue to raise the morale of teachers because of its impact in improving outcomes.
- The provision of suitable and comfortable rooms for teachers and laboratories.
- Customize suitable for each teacher of teachers in the area of teachers' room

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ
د	ملخص الدراسة
ز	Abstract
ي	قائمة المحتويات
م	قائمة الجداول
س	قائمة الملاحق
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة
5	مشكلة الدراسة و أسئلتها
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني الإطار النظري
12	المحور الأول: الممارسات الإدارية
12	مفهوم الممارسات الإدارية
13	تصنيف الممارسات الإدارية
16	أولاً: إدارة الاجتماع
16	مفهوم إدارة الاجتماع
18	أهمية إدارة الاجتماعات
19	أنواع الاجتماعات

24	أساسيات الاجتماع الناجح
26	أسباب فشل إدارة الاجتماعات
27	المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات
29	افتتاح الاجتماع
34	ثانياً: إدارة الوقت
34	مفهوم الوقت في اللغة
34	مفهوم الوقت اصطلاحاً
35	الوقت في الإسلام
36	أنواع الوقت
37	مفهوم إدارة الوقت
39	أهداف إدارة الوقت
40	أهمية الوقت
41	أهمية إدارة الوقت
43	مضيعات الوقت
45	ثالثاً: إدارة الأفراد
46	وجهة النظر التقليدية
47	وجهة النظر الحديثة
47	أهداف إدارة الأفراد
50	وظائف إدارة الأفراد
53	أهداف سياسات إدارة الافراد
54	أهمية إدارة الأفراد
54	أسباب أهمية إدارة الأفراد
55	<b>المحور الثاني الروح المعنوية</b>
55	مفهوم الروح المعنوية
56	الخصائص العامة للروح المعنوية
57	أهمية الروح المعنوية
58	أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين
59	مظاهر الروح المعنوية
61	العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية

62	قياس الروح المعنوية
63	أهمية قياس الروح المعنوية
63	أثر الممارسات الإدارية لمديري المدارس على الروح المعنوية للمعلمين
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الدراسات السابقة</b>	
66	أولاً: الدراسات المتعلقة بالممارسات الإدارية
83	ثانياً: الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية
98	التعقيب على الدراسات السابقة
99	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
100	ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>منهجية الدراسة</b>	
102	أولاً: منهج الدراسة
103	ثانياً: المجتمع الأصلي للدراسة
103	ثالثاً: عينة الدراسة
104	رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية
105	خامساً: أداة الدراسة
115	سادساً: المعالجات الإحصائية
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>نتائج الدراسة الميدانية</b>	
118	المحك المعتمد في الدراسة
119	الإجابة عن أسئلة الدراسة
138	التوصيات
138	المقترحات
139	المصادر والمراجع
155	ملاحق الدراسة

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
103	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمنطقة التعليمية	جدول (4/1)
104	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	جدول (4/2)
104	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	جدول (4/3)
105	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	جدول (4/4)
107	يوضح الاجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي	جدول (4/5)
108	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (إدارة الاجتماع) والدرجة الكلية للمجال.	جدول (4/6)
109	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (إدارة الوقت) والدرجة الكلية للمجال	جدول (4/7)
110	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (إدارة الأفراد) والدرجة الكلية للمجال	جدول (4/8)
111	يوضح مصفوفة معاملات الارتباط للقسم الأول مع الدرجة الكلية	جدول (4/9)
111	يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	جدول (4/10)
112	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للجزء الأول من الاستبانة	جدول (4/11)
113	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني (مستوى الروح المعنوية للمعلمين) والدرجة الكلية للجزء الثاني	جدول (4/12)
114	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الجزء الثاني من الاستبانة	جدول (4/13)
115	معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للجزء الثاني من الاستبانة	جدول (4/14)
118	يوضح المحك المعتمد للدراسة	جدول (5/1)
119	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات الدراسة ككل وفق ممارسة مدرء مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين.	جدول (5/2)
121	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال إدارة الاجتماع	جدول (5/3)
123	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال	جدول (5/4)

	إدارة الوقت	
125	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال إدارة الافراد	جدول (5/5)
128	يوضح نتائج اختبار "ت" بين متوسطات درجات المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ذكور وإناث) على كل مجال من مجالات الدراسة من وجهة نظر المعلمين	جدول (5/6)
129	يوضح نتائج اختبار "ت" بين متوسطات درجات المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس ودراسات عليا) على كل مجال من مجالات الدراسة من وجهة نظر المعلمين	جدول (5/7)
130	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات)	جدول (5/8)
131	يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الاجتماع، إدارة الوقت، إدارة الأفراد، الإجمالي) لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) .	جدول (5/8)
133	نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمين تبعاً لمتغير الجنس ( ذكور -إناث) على الجزء الثاني من الاستبانة ( مستوى الروح المعنوية)	جدول (5/10)
134	نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ( بكالوريوس -دراسات عليا) على الجزء الثاني من الاستبانة ( مستوى الروح المعنوية)	جدول (5/11)
135	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) على الجزء الثاني من الاستبانة ( مستوى الروح المعنوية)	جدول (5/12)
137	يوضح العدد وقيمة اختبار "معامل الارتباط" ومستوى الدلالة	جدول (5/13)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	ملحق
156	الاستبانة في صورتها الأولية	ملحق رقم (1)
162	أسماء السادة المحكمين	ملحق رقم (2)
163	الاستبانة في صورتها النهائية	ملحق رقم (3)
167	تسهيل مهمة الباحث	ملحق رقم (4)

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

المقدمة.

مشكلة الدراسة و أسئلتها.

فرضيات الدراسة.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

حدود الدراسة.

مصطلحات الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة:

تحتاج الحياة البشرية إلى الإدارة بشكل أو بآخر، فهي ملازمة لأعمال الإنسان سواء الفردية أو الجماعية، حيث تعد من مستلزمات الرغبة في الارتقاء بالأداء، وتهدف عملية الإدارة إلى تحقيق الأهداف المرسومة باستثمار الموارد المتاحة وفق منهج محدد وضمن بيئة معينة.

ويشار إلى أن الإدارة موجودة في المجتمع الإنساني منذ أن بدأ الإنسان يعيش في جماعات، وتطور مفهومها باطراد عبر العصور المختلفة تبعاً لتطور حياة الناس وتطور نظرتهم للأمور، وما حدث في التاريخ من ثورات وانقلابات كالانقلاب الصناعي وما صاحبه من تقدم تكنولوجي، يعود في معظمه إلى إعادة النظر في أساليب الإدارة في البلدان التي حدث فيها، وأصبحت العملية الإدارية ضرورة ملحة وأساساً مهماً، لا يمكن الاستغناء عنها أو تحييدها في أي من جوانب الحياة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتربوية وغيرها، إذ أنه لا مفر من استخدام عمليات الإدارة مجتمعة كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتنفيذ والمراقبة والتقييم (الدويك وآخرون، 1998:10).

وقد شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً في استخدام الأساليب الإدارية؛ بهدف ترشيدها عند قيامها بوظائفها المختلفة، في التخطيط ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، والمراقبة، وتقييم الأداء، الأمر الذي تطلب ضرورة إلمام الإداريين بالأسس العلمية للعمل الإداري، لكي يتسنى الاستفادة من هذا التطور، ومعالجة المشكلات الإدارية، وحلها من خلال اتجاهات عالمية ومنهج علمي متكامل ومنظم (حسين، 2008:9).

وتعدُّ الإدارة المدرسية علم له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه وممارساته، ولم تُعدُّ الإدارة المدرسية تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية، بل تشتمل على مجموعة من العمليات والأنشطة الموجهة لتنظيم شؤون المدرسة وإدارتها، والتي تتكامل فيما بينها لبلوغ الأهداف التربوية المدرسية المحددة، وتتفق مع أهداف التربية والمجتمع بطريقة تقوم على مبدأ التعاون والمشاركة (العاجز وآخرون، 2012:104).

ويعد مدير المدرسة القائد التربوي الأول والرئيس في مدرسته، إذ يتصف بخصائص ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار، التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح (الخواوي، 2008:10).

ويعتمد المدير على ما يتمتع به من مهارات إدارية، وهذه المهارات تبرز من خلال ممارسات إدارية يقوم بها، ونراها بوضوح في إدارته لجوانب من العملية التعليمية التعلمية، مثل إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وإدارة الأفراد وغيرها، فالممارسات الإدارية السليمة من قبل المديرين في الجوانب الإدارية المختلفة تساعد على تعزيز التعاون، وبناء الثقة بين الرؤساء ومرووسيتهم، وتساعد على نجاح الإدارة التربوية، وتحقيق الأهداف التربوية ورفع الروح المعنوية (أبو سمرة وآخرون، 2010:119).

وتعد الاجتماعات إحدى الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة المعاصرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتدعيم مبادئ التفاعل النشط، والاتصال الأفقي والرأسي بين أفرادها فضلاً عن كونها مظهراً مهماً من مظاهر الشورى، والعمل الجماعي وسيادة رأي الجماعة (العاجز وآخرون، 2012:227).

ولم تعد إدارة الوقت مهارة كمالية بالنسبة للمدير، وإنما ضرورة، فالوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، ومن الغريب أن يشعر البعض بأن الوقت يمر بسرعة، ويشعر البعض الآخر في الوقت نفسه أن الوقت يمر ببطء، والحقيقة هي أن الإدراك الذاتي للوقت هو مفتاح الإدارة الفعالة للوقت (هلال، 1998:5).

أما إدارة الأفراد فتقوم على مساعدة المدرسة على اجتذاب العناصر البشرية المطلوبة لتحقيق أهداف المدرسة، والمحافظة عليها قوة عاملة مستقرة ومنتجة، وتطويرها وتحفيزها، بحيث يتم التأكد من أنه تتوفر لتلك العناصر البشرية القدرة والدافعية والإبداع (عابدين، 2001:137).

كما إن هناك دوراً كبيراً للقائد الإداري في العمل ورفع الروح المعنوية للمعلمين لجعل العمل أكثر متعة، وذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة المعلمين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك الاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع (الشلالفة، 1993:43).

وتعدّ الروح المعنوية انعكاساً لمشاعر الفرد والجماعة نحو المؤسسة، ونحو العمل الذي يقومون به، ومؤشراً مهماً لمدى نجاح المؤسسة، وفاعلية القيادة بها، ومن الأهمية التعرف إلى أهم مؤشرات ومظاهر الروح المعنوية من أجل تنمية هذه الروح والمحافظة عليها (الزهراني، 1993:45).

فللروح المعنوية آثارها الإيجابية في ممارسات المعلم وفي تحسين العملية التربوية، حيث تعد مقياساً لفاعليتهم، وإفادتهم في المؤسسة، فللمعلم أدواره المتعددة، فهو يقوم بالدور الرئيس في عملية التربية والتعليم، ويغرس وينمي القيم والاتجاهات الإيجابية المرغوبة، لإيجاد المواطن الصالح، فهو بذلك يعمل على إكساب وتعديل السلوك.

وبالتالي أصبح الاهتمام بدرجة الروح المعنوية ورضا المعلمين من الاتجاهات الحديثة لقياس ردود أفعالهم وظروف عملهم المادية، الإدارية، الاجتماعية، والنفسية، ويعد الاهتمام بالجوانب النفسية للمعلمين من التحولات الأساسية في مجالات الإدارة، فقد أخذوا ينظرون إلى الروح المعنوية العالية، وإلى رضا الموظف نظرة خاصة باعتبارها عناصر أساسية من عناصر التحفيز (جوارنة وآخرون، 2011: 2237).

ولقد حظي موضوع الممارسات الإدارية للمدراء والروح المعنوية للمعلمين، باهتمام كثير من المفكرين والباحثين، فأجريت الأبحاث والدراسات المستفيضة حول الممارسات الإدارية للمديرين وما يتعلق بها وبالروح المعنوية للعاملين في المؤسسات التربوية.

فقد أوصت دراسة أبو سمرة وآخرون (2014) أن يحرص مديرو التربية والتعليم على ممارساتهم السليمة، والتي تضمن توفير جو محفز للعمل، لما لذلك من أهمية في رفع مستوى الأداء للمؤسسات التربوية، كما وأكدت دراسة سلامة (2003) الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، وأكدت دراسة أبو سمرة وآخرون (2010) على وجود علاقة بين واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وبين الروح المعنوية للمعلمين.

وبالنظر إلى أهمية الممارسات الإدارية في المؤسسات التربوية في محافظات غزة، تبنت أهمية دراسة واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، حيث تتفاوت الممارسات الإدارية من مدير لآخر، وبالتالي فإن ممارسات المدراء وأفعالهم داخل المدرسة، ستنعكس سلباً أو إيجاباً على الروح المعنوية للمعلمين، التي تحكم سلوكهم وتزيد من دافعيتهم، واقبالهم على العمل، وتزيد من إنتاجيتهم، والتعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، قد يكون الخطوة الأولى في تحسين الممارسات الإدارية وتطويرها بما يخدم العملية التعليمية.

ومن هذا المنطلق، ونظراً لأهمية الممارسات الإدارية في العمل الإداري، ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس، باعتبارهم من أهم الركائز الفاعلة في العملية التعليمية

التعليمية، ولممارساتهم الإدارية الصحيحة، والمنسجمة مع الأدب التربوي، من دور كبير في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ليشعروا بالولاء والانتماء للعمل، وبالتالي الحصول على مخرجات تربوية عالية، سعت الدراسة الحالية للتعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

### مشكلة الدراسة و أسئلتها:

نتيجة للظروف الخاصة التي تمر بها محافظات غزة في جميع القطاعات، وبخاصة قطاع التعليم، فمدارس محافظات غزة تعيش وضعاً صعباً، من حيث الحروب المتتالية على القطاع، ونظام الثلاث فترات، وظروف الاحتلال والحصار، ونقص الإمكانيات والذي يؤثر سلباً على العملية التعليمية التعليمية، وبالتالي لها تأثيرها على رأس الهرم وفي الميدان ألا وهم مدراء المدارس و أدائهم وقدرتهم على ممارسة أدوارهم الإدارية بشكل فعال، وعلاقة ذلك كله بالروح المعنوية للمعلمين، فالممارسات الإدارية لمديري مدارس هذه المحافظات، قد تكون سبباً في تخفيف المعاناة عن معلمي هذه المدارس، وقد يكون الأمر خلاف ذلك لا قدر الله، في حال كون هذه الممارسات بعيدة عن المعايير المهنية.

### وفي ضوء ما سبق يمكن صوغ مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

1- ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

3- ما مستوى الروح المعنوية لمعلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لمعلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وبين متوسط تقديراتهم لمستوى الروح المعنوية للمعلمين؟

#### فرضيات الدراسة:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى إلى الجنس (ذكر - أنثى).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات - خمس سنوات إلى عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لمعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى إلى الجنس (ذكر - أنثى).

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لمعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى إلى المؤهل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا).

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لمعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة تعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات - خمس سنوات إلى عشر سنوات - أكثر من عشر سنوات).

7- لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لواقع الممارسات الإدارية لمديريهم و بين متوسطات تقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة في مجالات إدارة الاجتماع وإدارة الأفراد وإدارة الوقت.
- 2- الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات عينة الدراسة للممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)
- 3- التعرف إلى مستوى الروح المعنوية للمعلمين في مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة.
- 4- الكشف عن دلالة الفروق في متوسط تقديرات عينة الدراسة للروح المعنوية للمعلمين بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة).
- 5- الكشف عن طبيعة العلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وبين متوسطات تقديراتهم لمستوى الروح المعنوية من وجهة نظرهم.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

#### \*الأهمية النظرية

- 1- بيان جوانب القوة والضعف في الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية من أجل تدعيم جوانب القوة وتعزيزها، ومعالجة جوانب الضعف فيها وتداركها من خلال تقديم التغذية الراجعة.

1- قد يستفيد من هذه الدراسة:

- المسؤولون في الجامعات الفلسطينية من خلال بيان واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس، مما يتيح لهم تطوير وتحسين برامج تدريب وتأهيل المدراء لتحسين أدائهم في الممارسات الإدارية.
  - المسؤولون في وكالة الغوث الدولية من خلال تقديم معلومات حول واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس التابعة لها.
  - مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية في المراحل المختلفة لتطوير ممارساتهم الإدارية.
  - الباحثون والدارسون من خلال تزويدهم بالمعلومات عن واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين.
- 2- حاجة المجتمع إلى مثل هذا النوع من الدراسات التي تتناول الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، في حدود علم الباحثة.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- **حد الموضوع:** تقتصر الدراسة على واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية من خلال المجالات التالية (إدارة الاجتماع- إدارة الوقت - إدارة الأفراد) وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين.
- **الحد البشري:** تقتصر الدراسة على عينة ممثلة لمعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية.
- **الحد المؤسسي:** يقتصر تطبيق الدراسة على مدارس وكالة الغوث الدولية.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في محافظات غزة.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة بمشيئة الله في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2016/2015 م.

## مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلحات التالية:

### الممارسات الإدارية:

يعرفها (عطوي): " بأنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية" (عطوي، 2004:9).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية التي تبرز على أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية أثناء قيامهم بمهامهم الإدارية الوظيفية في مجالات: إدارة الاجتماع وإدارة الوقت وإدارة الأفراد كما حددتها أداة الدراسة.

مدير المدرسة يعرف بأنه: " المسئول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية والقودة الحسنة لزملائه، ويؤثر على سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة " (وزارة التربية والتعليم، 2008: 12).

### وكالة الغوث الدولية:

منظمة أسستها هيئة الأمم المتحدة بموجب القرار (302) بتاريخ 8 كانون أول /ديسمبر عام 1949 م باسم وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (الأونروا) لتعمل كوكالة مخصصة ومؤقتة على أن تجدد ولايتها كل ثلاث سنوات لغاية إيجاد حل عادل للقضية الفلسطينية (مكتب الإعلام للوكالة، ب.ت).

محافظات غزة: جزء من السهل الساحلي ، تبلغ مساحتها 365 كيلو متر مربع ، وتم تقسيمها مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية إلى خمس محافظات وهي: (محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خان يونس، محافظة رفح) (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997:14).

الروح المعنوية: الجو العام الذي يسيطر على الجماعة ويوجه سلوكها، وتعد محصلة لكثير من العوامل التي تسود المدرسة أو المؤسسة (مرسي، 2001:143).

مستوى الروح المعنوية

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: مجموع المشاعر التي تؤثر في إنتاجية معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة نحو جوانب عملهم وبيئتهم المدرسية الذي سيقاس من خلال استبانة الدراسة التي أعدها الباحثة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

### المحور الأول: الممارسات الإدارية

- مفهوم الممارسات الإدارية

- تصنيفات الممارسات التربوية

\* الممارسات الإدارية \* الممارسات الفنية

وتتوزع الممارسات الإدارية في ثلاثة مجالات.

\* إدارة الاجتماع. \* إدارة الوقت. \* إدارة الأفراد.

### المحور الثاني: الروح المعنوية.

الخصائص العامة للروح المعنوية

مفهوم الروح المعنوية

العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية

أهمية الروح المعنوية

أهمية قياس الروح المعنوية

قياس الروح المعنوية

أثر الممارسات الإدارية لمديري المدارس على الروح المعنوية للمعلمين

## الفصل الثاني الإطار النظري

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بمثابة الأساس التربوي الذي سوف تستند إليه الباحثة في دراستها، فهو بمثابة قاعدة من المعلومات تكسبها فكرة عامة وشاملة عن موضوع الدراسة، وتعتمد عليه في بناء أدواتها وتفسير نتائجها، وستستعرض الباحثة هذا الفصل في محورين هما: الممارسات الإدارية موزعة في ثلاثة مجالات (إدارة الاجتماع، إدارة الأفراد، وإدارة الوقت) والروح المعنوية وسنتناولهما بالشرح والتوضيح.

### المحور الأول: الممارسات الإدارية

يطلق الكثير من الدارسين على هذا العصر بعصر الإدارة، فما من نشاط أو اقتراح أو إنتاج إلا وتدفعه الإدارة، وتقف خلفه فهي لها اليد الطولى في تقرير الأمور وتحقيق الأهداف. ومن هنا تبرز أهمية العمل التربوي الإداري فهو يعج بأنواع القيم والمتعددة كالقيم الدينية و الإقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي لا بد أن تتوافر في الإداري التربوي فينطلق من خلالها في ممارساته اليومية مع مرؤوسيه.

و تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على الممارسات الإدارية لمدرء المدارس، باعتبارهم محور العملية الإدارية، والركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسة وتطويرها، و تعتبر الممارسات الإدارية الجيدة من أهم المتطلبات الأساسية لنجاح العملية الإدارية في المدرسة، فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه وممارساته وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمر في غاية الأهمية.

### مفهوم الممارسات الإدارية:

تعددت التعريفات الخاصة بالممارسات الإدارية أو ما يسمى بالأداء الإداري:

حيث يرى (صالحه) الأداء الإداري بأنه : كافة الجهود والممارسات الإدارية والانجازات الملموسة التي يقوم بها مدير المدرسة، والنتيجة عن قيامه بالأنشطة والمهام والمسئوليات المنوطة به، من أجل تنفيذ الأهداف التي يسعى النظام التعليمي لتحقيقها في ظل الإمكانيات المتاحة وبالكفاءة والفعالية المناسبة (صالحه، 2013: 8).

ويعرف (أبو علي) الأداء الإداري بأنه: جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة خلال تنفيذه للأنشطة، والمهام، والمسئوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (أبو علي، 2010: 8).

ويعرف (محامدة) الأداء الإداري بأنه: "مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يمارسها أي إداري لتحقيق الأهداف الخاصة بأي مؤسسة من المؤسسات". (محامدة، 2005: 28).

يرى (عطوي) بأنها: "النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقاً لأسس ومفاهيم علمية" (عطوي، 2004: 9).

ويرى (نصر) أنها: "الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات، وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل" (نصر، 2002: 94).

ومما سبق نجد أن جميع التعريفات اتفقت بأن الممارسات الإدارية هي عبارة عن "مجموعة الواجبات والأعمال والأنشطة والمهام الإدارية والإنجازات التي يقوم بها المدير في ظل الإمكانيات المتاحة..".

وتعرفها الباحثة بأنها : ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية لمجموعة الأنماط السلوكية الإدارية التي تبرز على أداؤهم أثناء قيامهم بمهامهم الإدارية الوظيفية تبعاً للمجالات التالية ( إدارة الاجتماع – إدارة الوقت – إدارة الأفراد).

### تصنيف الممارسات الإدارية :

إن الارتقاء بالمدرسة وتحقيق أهدافها وتطوير نوعية التعليم يتطلب وجود كفاءة إدارية وقيادية ناجحة قادرة على توظيف موارد المدرسة البشرية والمادية بما يخدم صالح العملية التربوية، ويعتبر مدير المدرسة الشخص المسؤول عن تنظيم وإدارة العمل داخل المدرسة، حيث أن له تأثير كبير على شخصيته واتجاهاته ومهاراته على توجيه جهود كافة العاملين بالمدرسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وفي ظل هذه المسؤولية يتطلب من مدير المدرسة إنجاز العديد من المهام والمسئوليات وتنفيذها.

وتقسم المهام والممارسات المطلوبة من مدير المدرسة إلى ممارسات إدارية وممارسات فنية

و إشرافيه :

أ - المهام والممارسات الإدارية:

وهي الأعمال والمهام المتصلة بالعمل الإداري من أعمال مكتتبية وما تتضمنه من إدارة تنفيذية تنظيمية يجب على مديري ومديرات المدارس القيام بها حتى يتمكنوا من إدارة مدارسهم في سهولة ويسر، وتهتم هذه الأعمال والمهام بالعملية التعليمية بدرجة الاهتمام نفسها التي توليها للموارد التي تخدم العملية التعليمية وهذه الأعمال والممارسات هي:

1- إدارة شؤون التلاميذ: ومن مجالات اهتمام مدير المدرسة بشؤون التلاميذ تنظيم قبول تسجيل التلاميذ الجدد، وتنظيم السجلات والملفات الخاصة بالطلبة، ورعاية النظام داخل المدرسة ورعاية شؤون الطلاب اجتماعياً وصحياً، وتنظيم وإدارة ما يقوم به التلاميذ من أنشطة (حجي، 2001: 108).

2- رعاية شؤون العاملين: ومن مهام مدير المدرسة في هذا الجانب تنظيم عمليات العاملين ومساهماتهم بالمهام الإدارية المختلفة التي تتصل باللجان والنشاطات المدرسية المختلفة وتنظيم عمل المدرسين في إطار إعداد الجدول المدرسي، وإدارة دوام المعلمين في المدرسة وتنظيمه وإدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين في المدرسة وتنظيمها، ورعاية حاجات العاملين المختلفة ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها، وتنظيم وإدارة عملية التواصل بين العاملين في المدرسة باتجاهاتها ومستوياتها وأساليبها المختلفة (العميرة، 2001: 122).

3- تنظيم التسهيلات المادية والمدرسية: ومن المهام الإدارية لمدير المدرسة في هذا الجانب حسن استخدام المباني المدرسية مما يؤدي إلى رفع كفاية المهمة التعليمية ومراعاة الأنشطة والواجبات التربوية في المباني المدرسية وتوفير المرافق الأساسية والتسهيلات التعليمية اللازمة لنجاح العملية التعليمية والاستخدام الأمثل للمباني والمرافق التعليمية، وذلك بترشيد استخدام المباني والمرافق التعليمية للأغراض التربوية (داخل المدرسة) والاهتمام بأعمال الصيانة الدورية للمباني والمرافق التعليمية، والاهتمام بتوفير مستلزمات الوقاية والأمن والسلامة داخل المدرسة للطلاب والعاملين (دياب، 2001: 366).

4- تنمية العلاقة مع المجتمع المحلي: ومن هذه المهام تعزيز الارتباط بالمجتمع المحلي من خلال برنامج جيد يكون مصدراً ثقافياً يخدم البيئة كالمحاضرات والندوات وتنظيم برنامج تستفيد المدرسة فيه من امكانيات المجتمع المحلي المادية والبشرية ومشاركة أولياء الأمور في الأنشطة المدرسة المختلفة (الهباش، 2002: 35).

5- إدارة الشؤون المالية: تعد الشؤون المالية مصدراً لاستمرار أي مؤسسة ومن مهام مدير المدرسة المتعلقة بإدارة هذه الشؤون المساهمة البناءة في إعداد النظم واللوائح والقوائم التي تدير عليها شؤون المدرسة المالية والإدارية عن طريق التبرعات المدرسية وتنظيم ريع الجمعية التعاونية في المدرسة (أحمد، 2006: 67)

6- تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية: ويتم ذلك من خلال المراسلات الخطية وكيفية إدارتها من نشرات وتقارير وكتب رسمية وتنظيم ذلك في سجلات (البوهي، 2001: 82).

#### ب: المهام الفنية و الاشرافية :

يرى عايش (2009) أن هناك عدة مجالات على المدير أن يهتم بها ويقدم لها خدمات فنية بصفته مشرف تربوي مقيم ومن هذه المجالات:

1- **النمو المهني للمعلمين:** حيث يشكل النمو المهني للمعلمين من أولويات العمل المدرسي، ومن أهم ما يقوم به المدير في هذا المجال التخطيط لتنمية مهنية مستمرة للمعلمين، عقد وتنظيم اللقاءات والندوات والمشاعل التربوية، حث المعلمين على القيام بإجراء البحوث والدراسات التربوية المتخصصة، وتشجيع وتنسيق تبادل الزيارات الصفية الهادفة بين المعلمين (عايش، 2009: 97).

2- **إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه** من خلال دراسة واقع المناهج الدراسية، تحديد احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسن طرائق تنفيذه (العمامرة، 2002: 140).

3- **القيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة** نحو تحسين العمل وممارسة العاملين أو توظيف بحوث أخرى منتمية، حيث أن البحوث الاجرائية وسيلة جيدة للتخفيف من حدة المشكلات التي تواجه المدير خلال عمله الفني والإداري (العمامرة، 2002: 141).

4- **القيادة والتخطيط :** ومن أهم ما يقوم به مدير المدرسة في هذا المجال متابعة دوام جميع العاملين في المدرسة، واستثمار الجهود الجماعية في التخطيط للأعمال الإشرافية، اطلاع العاملين على (التعليمات والكتب الرسمية) التي تعنيهم، الموازنة في الوقت والجهد بين العمل الإداري والفني، والمتابعة المستمرة للقرارات التي يتم اتخاذها بالتعاون مع العاملين في المدرسة (عايش، 2009: 98)

5- **الشراكة مع المجتمع المحلي** من خلال تدعيم التفاعل بين المدرسة والمجتمع وإتاحة الفرص للمجتمع المحلي بالإفادة من الخدمات والتسهيلات المدرسية وتقبل الملاحظات من أفراد المجتمع المحلي (عايش، 2009: 99)

وسأتناول في هذا المحور المجالات التنظيمية لدراسة الممارسات الإدارية (Management practices) لمديري المدارس، حيث تعد الممارسات الإدارية أحد الدعائم الرئيسية التي تستند إليها الإدارة الحديثة، فهي عامل أساسي في تحريك الاستجابات الإدارية والأنشطة وتحديد ناتج عمل الإدارة، ويجب على مدير المدرسة أن يمتلك درجة عالية من الكفاية بالممارسات الإدارية، حتى يتمكن من القيام بأداء مسؤولياته المتعددة، وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية، و سنتنصر هذه الدراسة على الممارسات الإدارية التالية (إدارة الاجتماع - إدارة الوقت - إدارة الأفراد) :

### أولاً: إدارة الاجتماع

#### تمهيد

تزايدت في الوقت الحاضر أهمية الاجتماعات وتعددت أشكالها، ووضعت الكثير من القواعد والأسس لتنظيمها وزيادة فعاليتها لتحقيق أهداف المؤسسات على اختلافها وتباين أوجه نشاطها. وتعد الاجتماعات مظهراً من مظاهر الديمقراطية في الإدارة والعمل الجماعي ومن أهم أساليب الاتصال في المؤسسة.

ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من الاجتماعات، لا بد من إدارة الاجتماع بطريقة سليمة بحيث يكفل لكل شخص المشاركة في اتخاذ القرار وابداء رأيه بحرية وموضوعية.

ويتعرض هذا المحور بالدراسة والتحليل لمفهوم إدارة الاجتماع وأهدافه وأهميته وأنواع الاجتماعات وأساسيات الاجتماع الناجح ومهارات فن إدارة الاجتماع الناجح وأسباب فشل إدارة الاجتماعات ومراحله التي يمر بها.

### مفهوم إدارة الاجتماع

تعد الاجتماعات سمة من سمات العمل الإداري الحديث، حيث تتمثل الاجتماعات بالتقاء عدد من الأفراد العاملين في المؤسسات، لتبادل الأفكار، والآراء، والمعلومات، والمساهمة في حل مشكلات العمل، ورسم الخطط والاستراتيجيات، واتخاذ القرارات، وتبادل وجهات النظر، وتحقيق التفاهم فيما بينهم.

ويعرف أبو النصر الاجتماع بأنه " هو إحدى وسائل الاتصال الجماعي والهادف والمخطط والمباشر وجهاً لوجه" (أبو النصر، 2009: 26).

أما عبد الكريم فيعرف الاجتماع بأنه: " أي فترة يجتمع فيها رسمياً أعضاء تنظيم ما بأشخاصهم وجهاً لوجه في مكان وزمان محددين ولفترة قد تمتد من عدة دقائق لعدة ساعات دون أن ينفروا أو يتوقف الاجتماع لينجزوا بها عملاً أو يكونوا رأياً موحداً" (عبد الكريم، 2007: 19).

ويري الشريف (2013) أن إدارة الاجتماع هي: هي عملية إدارية يقوم بها مدير المدرسة بالإعداد المسبق لها من خلال التخطيط والتنظيم لها ويتابع فيها تنفيذ القرارات والأعمال المدرسية كما وتعتبر مهارة يمتلكها المدير (الشريف، 2013: 23).

ويعرف سيباتي (2004) إدارة الاجتماعات بأنها: عبارة عن تجميع عملي أو مهني منظم من اثنين أو أكثر من الناس يمكن أن تطبق فيها قواعد الإدارة الناجحة (سيباتي، 2004: 121).

يرى عبد الجواد أن إدارة الاجتماع : عبارة عن إدارة للمتناقضات - إدارة للأفكار المختلفة والمويل المختلفة والآراء والشخصيات المختلفة (عبد الجواد، 2000: 16).

ويري ماهر (2000) أن الاجتماع هو : لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة، يجتمعون معاً لتبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بموضوع معين واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها (ماهر، 2000: 162).

#### أهداف إدارة الاجتماع :

تساهم الاجتماعات في غرس روح العمل الجماعي وتشجع على التفكير الخلاق الذي يمكن من خلاله أن يكون لكل عضو في الاجتماع مشاركة وتفاعل يعود بالنفع على الجميع، ويبقى أن الاجتماع يعالج قضايا لا يمكن معالجتها من خلال الهاتف أو الفيديو كونفرنس، أو من خلال أي وسيلة من وسائل ثورة المعلومات ومن هذه القضايا:

1- التعبير عن الآراء ومحاولة لإيجاد حلول ومقترحات بناءة لمشكلات تواجه الأفراد والمؤسسات.

2- الوصول إلى قرارات أكثر صدقاً وموضوعية وبعيدة عن الأهواء الشخصية.

3- تفاعل الخبرات والتخصصات والمستويات الإدارية المختلفة.

4- الاتصال والتنسيق ومنع الازدواجية والتكرار في الأعمال.

5- تعزيز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

6- تدريب الأعضاء المشاركين على المهارات الإدارية والتدريبية (زيدان، 1997: 8).

### أهمية إدارة الاجتماعات:

تمثل الاجتماعات الوسيلة الأساسية لإنجاز أهداف الإدارة وبالتالي الوسيلة الرئيسة لتنفيذ جميع أهداف العملية الإدارية في المدارس، وتتمثل أهميتها بالآتي:

1- تلعب الاجتماعات المدرسية دوراً هاماً في الإدارة المدرسية فهي من الوسائل الأساسية الضرورية للإشراف الإداري التي لا يستغني عنها المدير أو الناظر أو الموجه وغيرهم في ممارستهم لمناشطهم وواجباتهم، ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها، بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج (أسعد، 2005: 180).

2- تتيح الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم أيّاً كانت مراكزهم، وتعدّ بهدف الوصول إلى قرارات كما تساعد على سهولة الموافقة على القرارات والنتائج التي تفرزها الاجتماعات لإحساس الأعضاء بأنهم شاركوا في إعداد هذه النتائج والوصول إليها، وهي مظهر من مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعي بل وسيادة رأي الجماعة، حيث تكون سلطة اتخاذ القرارات لجميع الأعضاء وليس لفرد واحد، كما وتساعد على رفع الروح المعنوية للأعضاء المشتركين وتجعلهم يشعرون بأهميتهم على الرغم من اختلاف مستوياتهم، كما وتفرز وجهات نظر مختلفة تفيد أصحاب القرار، وتتيح الفرصة للأفراد من مختلف المستويات الإدارية للارتقاء التعارف وتبادل وجهات النظر وتكوين صداقات عمل وصداقات شخصية على حد سواء" (زيدان، 1997: 9).

3- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية، وإتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة" (برهوم، 2006: 24).

4- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنيّة للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.

5-التسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات واللجان داخل المؤسسة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

6- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.

7-رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات (السيد وآخرون، 1997 : 212).

### أنواع الاجتماعات:

تعددت وتتنوع تصنيفات الاجتماعات بتنوع معايير تقسيمها، فقد صنفت وفقاً للموقع، ووفقاً للزمن، ووفقاً للمستوى، ووفقاً للصلاحيات، ووفقاً للشكل، ووفقاً للنظم والإجراءات وغيرها، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها:

#### 1-التصنيف على أساس المدة أو الزمن:

أ- اجتماعات دورية: وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

ب-اجتماعات غير دورية: وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة (الشريف، 2013: 41- 42).

وتسمى أيضاً الاجتماعات الطارئة أو الغير منظمة ذات الأهداف الخاصة، وتهدف إلى تنشيط العمل ودفعه باتجاه غايات محددة واستثارة اهتمام الأفراد بأهمية التعاون والتكامل للنجاح في إنجاز المهمة الطارئة المطروحة (الخالدي، 2004: 11).

#### 2- التصنيف على أساس الشكل:

أ- اجتماعات رسمية: وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام) (الخالدي، 2004: 10).

كما عرفها حسين بأنها: "هي التي تتم حسب التعليمات والإجراءات الإدارية وروتينها، وتكون مقيدة بكثير من الرسميات والشكليات، إذ يكون لها جدول أعمال يضم عدداً من

الموضوعات، ويشترط لصحة الاجتماع توفر النصاب القانوني، ويتم اتخاذ القرارات بالتصويت، كما يكتب محضر اجتماع في نهاية الجلسة" (حسين، 1991: 320).

ب- اجتماعات غير رسمية: وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار (الخالدي، 2004: 10).

ويعتبرها (أحمد): أنها من أهم وسائل نقل وتبادل الآراء، وتتسم بالاستغناء عن كثير من التصرفات الرسمية، وإزالة الكلفة وتتلاشى فيها الفروق الوظيفية، حيث يكون التركيز على مناقشة الموضوعات والمشكلات بغض النظر عن مراكز الأشخاص الحاضرين (أحمد، 2010: 33).

### 3- التصنيف على أساس المستوى:

أ- اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي: مثل اجتماعات المنظمات الدولية كمنظمة "اليونسكو".

ب- اجتماعات على المستوى الاقليمي: مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.

ت- اجتماعات على مستوى الدولة: مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.

ث- اجتماعات على مستوى المؤسسات في القطاع الخاص: مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات (درة، 2009: 49-50).

### 4- التصنيف على أساس الحجم:

أ- الاجتماعات الصغيرة: من المرجح حضور كل الأشخاص ويكون النقاش أكثر انفتاحاً وتكون السيطرة سهلة.

ب- الاجتماعات الكبيرة: تكون هناك امكانية لتوليد أفكار أكثر، ويكون الإعداد المكاني أكثر رسمية، وتكون هناك حاجة لمستوى سيطرة أعلى، كما يكون مستوى احتمالات التغيب أعلى (بدره، 2008: 19).

### 5- التصنيف على أساس الغرض:

أ- اجتماع توصيل المعلومات:

"قبل أن يتخذ المدير قراراً بعقد اجتماع ما لتوصيل بعض المعلومات للعاملين لابد من التعرف إلى البدائل الممكنة لتوصيل هذه المعلومات، مثل كتابة التقارير والمنشورات ونحوها، فكتابة المذكرات

من البدائل السهلة وذات التكلفة القليلة، ولكنها تثير مشكلة تتعلق مدى فهم العاملين للمعلومات التي تتضمنها هذه المذكرات، فإذا ما كان هناك شعور لدى المدير بأن المعلومات المراد توصيلها على هذا النحو لن تفهم إلا إذا قام بشرحها بنفسه أو قام باستخدام المعينات السمعية البصرية لجذب انتباه العاملين لمثل هذه المعلومات، فإنه من الأفضل دعوة المعنيين إلى اجتماع" (عبد الكريم، 2009: 34).

#### ب- اجتماع الحصول على المعلومات:

"إن الهدف من هذا النوع من الاجتماعات هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين، وبالرغم من وجود بدائل أخرى أقل تكلفة من تكلفة عقد اجتماع من هذا النوع، كالطلب من الأشخاص المعنيين بالمعلومات المطلوبة على هيئة مكتوبة وإرسالها إليه ثم تعريف مختلف الموظفين بأراء بعضهم إن كان ذلك ضرورياً، وبالرغم من وجود هذا البديل فإن عقد مثل هذا النمط من الاجتماعات يظل أسلوباً مفضلاً لما يتيح من إمكانية التعرف إلى صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين" (الشريف، 2013: 47).

وفي هذا النوع من الاجتماعات يسمح للمجتمعين بالتفاعل والمشاركة بأرائهم ووجهات نظرهم وأفكارهم، وبالتالي يجب على رئيس الجلسة (المدير) إدارة الاجتماع بشكل يتيح للجميع الفرصة في المشاركة الفاعلة.

#### ت- اجتماع طلب الرأي والمشورة:

"يقوم رئيس الاجتماع في هذا النوع من الاجتماعات بعرض المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من الأعضاء إبداء آرائهم حول حل المشكلة، ولكنه يحتفظ في النهاية بسلطة اتخاذ القرار، حيث يمكن للرئيس أن يتبع أي أسلوب في إدارة الاجتماع والحصول على الآراء والحلول البديلة مثل أن يقوم بالسؤال المباشر لأحد الأعضاء إذا كان متأكداً أن لديه إجابة على السؤال، استدعاء بعض الأفراد الذين يعرفهم لكي يقدم معلوماته عن موضوع الاجتماع والإسهاب في الإجابة ولكن في حالة قيام أحد الحاضرين بتوجيه سؤال إلى رئيس الاجتماع يجب أن يرده للحاضرين حتى يجيبوا عليه" (ماهر، 2000: 174).

وعلى الرغم من تنوع الاجتماعات واختلاف تصنيفاتها إلا أن اجتماع توصيل المعلومات والحصول عليها واجتماع طلب الرأي والمشورة من أكثر الاجتماعات شيوعاً.

6- التصنيف على أساس إداري:

وقد انفرد العجمي (2008) من بين الباحثين بهذا التصنيف:

أ- **اجتماع مجلس المدرسة:** يجب أن يعقد مدير المدرسة، اجتماعات دورية مع المدرسين الأوائل بالمدرسة لإعداد برامج تربوية مبدئية، وللتأكيد من أن كل مدرس أول يعمل مع مدرسين على تنفيذ البرنامج وتتميته، وهناك بعض المشكلات يمكن أن يجد لها مجلس المدرسة الحل المناسب، وبعضها الآخر يحتاج إلى العرض على هيئة التدريس مجتمعة بعد أن يناقشها مجلس المدرسة و يصوغها صياغة جيدة.

ب- **اجتماعات المدير والمدرسين:** إذا لم يكن في المدرسة مدرسون أوائل، فإن المدير هو الذي يعقد الاجتماعات مع المدرسين ويمكن أن يكون المدير مجلس المدرسة من عدد من المدرسين الأكفاء واجتماعات المدير بالمدرسين تكون أحيانا مع جميع أعضاء هيئة التدريس، وأحيانا أخرى مع بعضهم في لجان صغيرة، أو في مجموعات تشترك في ميول خاصة أو تجمع بينهم حاجات مشتركة.

ت- **اجتماعات معلمو المباحث:** المدرس الأول هو الذي يمثل مدير المدرسة في الاجتماعات التي يعقدها معلمو المباحث، وهو الذي يضع أمام المدرسين، الجزء الخاص بهم من البرنامج الذي وضع بصورة مبدئية في مجلس المدرسة ، مثل معلمي مادة دراسية معينة ، أو معلمين يشكلون لجنة للاتصال بأولياء الأمور، أو معلمين يشكلون لجنة لوضع نظام ضبط ذاتي وغير ذلك من الموضوعات، واجتماعات معلمو المباحث لا تختلف جوهرياً عن اجتماعات هيئة التدريس، ولكنها تكون أكثر خصوصية منها وفرص المشاركة الإيجابية الحرة متوفرة خلالها بسبب قلة العدد.

ث- **اجتماعات اللجان:** قد تنبثق عن مجلس المعلمين مجموعة من اللجان تضم عدداً محدوداً من المعلمين، مثل : اللجنة الثقافية واللجنة الدينية- واللجنة الصحية ولجنة الإذاعة، وتؤدي هذه اللجان وظائف هامة، حيث تعتبر وسيلة فعالة لمناقشة مشكلة ما ؛ لأنها تتشكل غالباً من مجموعة مهتمة بمشكلة معينة وتنمو بين أعضاء اللجان علاقات ودية تنعكس ايجابياً على أعمالهم.

ج- **اجتماعات الآباء والمدرسين:** يتشكل في كل مدرسة جمعية للآباء والمدرسين، من أجل تحقيق أهداف مشتركة في تهيئة الفرص المناسبة لتعلم التلاميذ، ولقيام المدرسة بدورها بشكل فعال، وتعتبر هذه الاجتماعات فرصة هامة يطلع من خلالها الآباء على ما يجري في

المدرسة فيقدمون مقترحاتهم ومعالجاتهم للقضايا الهامة كما تطلع المعلمين على طريقة معالجة الآباء لمشكلات أبنائهم. (العجمي، 2008: 258-259).

وقد أشار الشريف (2013) نقلاً عن البوهي (2001) أن أكثر تصنيفات شهرة للاجتماعات هو تصنيف براون (Borman) حيث صنف الاجتماعات كما يلي:

- **اجتماع شكلي** : غرضه تحقيق النتائج وتأكيد نفوذ رموز الإدارة.
- **اجتماع توضيحي**: غرضه توضيح من يعمل؟ وماذا يعمل؟ ومتى؟ وأين؟
- **اجتماع تعليمي**: غرضه إعطاء التعليمات للمشاركين.
- **اجتماع استشاري**: غرضه الحصول على المعلومات والنصائح من ذوي الاختصاص ليبنى عليها المدير قراره (الشريف، 2013: 51).
- **اجتماع اتخاذ القرارات** : "تكون سلطة اتخاذ القرار في مثل هذا النوع من الاجتماعات متاحة لجميع المشاركين، ويكون لكل عضو حق في التصويت على القرار المتخذ، قد تنحصر مهمة رئيس الاجتماع في مثل هذا النوع من الاجتماعات في السيطرة على مجريات الأمور والتفاعلات بين الأعضاء وسيكون له سلطة إبداء الرأي في القرار مثله مثل باقي الأعضاء" (ماهر، 2000: 175).

ويعد هذا النوع من أصعب أنواع الاجتماعات، لأن غرضه حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحديد كيفية تنفيذها والتطبيق الناجح والفعال للقرارات المتخذة يحتاج إلى:

- تحضيراً وتخطيطاً دقيقاً.
  - إدارة حازمة للاجتماع من قبل رئيس الاجتماع.
  - ضرورة الفهم الكامل لجميع العمليات المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- 7- التصنيف على أساس تحويلي:

#### أ- اجتماع الحث على التخطيط والعمل:

"نشاط يحقق أهدافاً تربوية مع مجموعة محددة من العاملين أو من الجمهور، ويلحقه اجتماعات أخرى لمتابعة التنفيذ، فمثلاً قد يجتمع المدرس أو المنشط مع مجموعة من الفتيان والفتيات عددها حوالي (7) من أجل التخطيط والتنفيذ لإقامة نشاط ثقافي أدبي أو نشاط مسرحي، ويلعب أعضاء المجموعة أدواراً رئيسية في أخذ المهام وتنفيذها مما يساعد على تحقيق عدة أهداف تربوية كتعزيز

ثقتهم بأنفسهم وقدراتهم على تحمل المسؤولية وبناء وتكوين الشخصية (البشيتي وجودة، 1999: 4).

#### ب- اجتماع بناء الفريق:

يهدف هذا الاجتماع إلى بناء أو إعادة بناء مجموعات فرق عمل، ورفع الروح المعنوية وإثارة الحماس والتطوير لدى المجموعات (درة، 2009: 44).

#### أساسيات الاجتماع الناجح:

على الرغم من تنوع أشكال الاجتماع إلا أنها تتفق في هدفها من حيث حماية المؤسسات من التفكك، ورفع الروح المعنوية لهم وإتاحة الفرصة للمشاركين في الاجتماع للتعبير عما يجول في خاطرهم، من خلال المشاركة في الموضوعات التي تخصهم ودراسة المشكلات التي تقف عائقاً دون تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، لذا لابد من التركيز على الأساسيات التي تساهم في إنجاح أي اجتماع يقوم بها المدير بحيث يصل من خلالها إلى اجتماع ناجح نسبياً منها ما يلي:

- 1- أن يبدأ الاجتماع بحمد الله والثناء عليه، ثم يصلي على النبي صلى الله عليه وسلم، لقوله صلى الله عليه وسلم "كل الكلام لا يبدأ فيه بحمد الله فهو أجزم" أخرجه ابن حبان في صحيحه.
- 2- إيضاح الهدف من الاجتماع وعدم إخراج الاجتماع عن أهدافه أثناء سيره لأن الخروج بالاجتماع عن أهدافه الأساسية يجعل المشاركين غير راغبين في مواصلة الاجتماع من جهة ويقلل من أهمية الهدف الاساسي في اعتبارهم من جهة اخرى (الحربي، 2006: 136)
- 3- تحديد مكان الاجتماع، وأن يكون ملائماً من حيث توافر الشروط الصحية فيه، كالتهووية والإضاءة، ويتوفر فيه الإمكانيات والوسائل المساعدة على نجاح الاجتماع على سبيل المثال ما يلي :

- اختيار طريقة مناسبة لجلوس المجتمعين بما يسمح بإجراء المناقشة وتبادل الآراء بين المجتمعين كذلك مناسبة عدد الكراسي لعدد المجتمعين.

- توافر الأوراق والاقلام لكتابة الملاحظات من قبل المجتمعين والإحصاءات والبيانات اللازمة.

- توفر التقنيات التربوية الحديثة مثل شاشة إسقاط ضوئي (الجبر، 2002: 242).

4- أن يمتلك مدير المدرسة أو من يقود الاجتماع مهارات فن إدارة الاجتماعات والتي يمكن من تلخيصها فيما يلي:

- **المهارات الإنسانية** : وتتمثل بالقدرة على إنجاز المناخ التنظيمي المناسب للاجتماع والحزم وتقبل المسؤولية والمبادرة واللياقة.

- **المهارات الفنية** : وتتمثل في استخدام الأساليب والإجراءات والتقنيات الكفيلة بتحقيق مستوى عال من الإنجاز خلال الاجتماع

- **المهارات الفكرية** : وتتخلص في القدرة على التعامل مع الافكار المطروحة أثناء الاجتماع والقدرة على الفهم والحكمة، إضافة إلى صفاء الذهن وحسن التصرف وأثناء مواجهة الأمور الطارئة (الفرح، 2010: 573).

5- أن يكون رئيس الاجتماع سواء أكان المدير أو أي شخص ينوب عنه متمكناً وناقداً وأن يكون قادراً على إدارة المناقشة وتوجيهها، ويكون لدى المجتمعين القدرة على البحث والاهتمام والرغبة في عرض نتائج أبحاثهم للمناقشة والنقد (سلامة، 1989: 50).

وقد ذكر توفيق (2007) بعضاً من أساسيات إدارة الاجتماعات بنجاح:

- وضع خطة الاجتماع.
- إعداد جدول الاجتماع قبل الانعقاد بفترة مناسبة.
- توفير البيانات والمعلومات الكاملة.
- اختيار الوقت والمكان المناسبين.
- وضوح الهدف من الاجتماع وتحديده.
- رئاسة فاعلة وقادرة على إدارة الاجتماع بنجاح (توفيق، 2007: 10).

وهذا بالإضافة إلى ما ذكره عبد الكريم (2007) :

- 1- تزويد كل عضو بما يخصه من قرارات الاجتماع.
- 2- تبليغ الجهات التي لم تحضر الاجتماع بما يجب عليها تنفيذه من قراراته.
- 3- حسن توزيع المشاركين في الاجتماع.

4- وضع خطة تنفيذية لتنفيذ قرارات الاجتماع ودوام متابعة ذلك، وتقوّم مدى التقدم نحو تحقيق هدف الاجتماع (عبد الكريم، 2007: 28).

### أسباب فشل إدارة الاجتماعات:

قد يتخذ قائد الاجتماع من التدابير ما يجعله متأكداً من نجاح الاجتماع، ولكنه يفشل في نهاية الأمر، ولا يعرف لهذا الفشل سبباً واضحاً، وهناك العديد من الأسباب التي تقف وراء فشل إدارة الاجتماعات ومنها :

- أ- عدم وجود سبب قوي لعقد الاجتماع، حيث يتم الدعوة لعقد اجتماع دون وجود هدف محدد تماماً وبدقة للخروج به من هذا الانعقاد.
- ب- تعقيد الأمور والنزاعات والخلافات بين المجتمعين، وكثرة الانتقاد للتصرفات أو للأداء أو للأفكار والآراء، مما يجعل المجتمعين في حالة خوف وسلبية وانهزامية في الاجتماع.
- ت- طول الاجتماع من حيث الوقت.
- ث- افتقاد الاجتماع إلى الإعداد المسبق مما يؤدي إلى زيادة الارتباك وخلق المنازعات من خلال وجود جدول أعمال غير واضح المعالم.
- ج- عدم مناسبة عدد الحاضرين في الاجتماع سواء بزيادة أعدادهم أو بنقص الحاضرين، ففي زيادة العدد عن الحد المناسب تزداد نسبة طالبي التحدث فيزداد وقت الاجتماع، ويتجنب البعض الحديث تفادياً للحرج فتزداد الأمور تعقيداً. وفي قلة العدد عن الحد المعقول تنخفض نسبة الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرار، وقد يحتاج المجتمعون إلى أحد الأفراد فلا يجدونه، فإما أن يتم تأجيل الأمور أو يتم اتخاذ قرار بناء على معلومات غير مكتملة.
- ح- حضور الكثير من الاجتماعات مما ينتج عنه الملل والإحباط في مخرجات العمل.
- خ- سيطرة أحد الأشخاص على الاجتماع أو عدد قليل منهم مما يوحي للباقيين بعدم الاكتراث بهم والملل من وجودهم.
- د- عدم الاهتمام بمتابعة تنفيذ المهام المكلف بها الغير.
- ذ- البعد عن جوهر الأمور المراد مناقشتها في الاجتماع (فتحي، 2002: 12-13).

وبناءً على ما تقدم يمكن استدراك الفشل وإنجاح الاجتماعات من خلال البعد عن الارتجالية والعشوائية، وبالتالي لا بد من تحديد الغرض من الاجتماع، ووضع الأهداف والخطط اللازمة، والعمل على تحفيز من يستحق وتشجيعه، حتى يحفز الآخرين على التنافس والمشاركة لتحقيق أهداف الاجتماع التي وجد من أجلها.

### المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات:

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، وتنقسم عملية إدارة الاجتماعات إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع
- المرحلة الثانية: مرحلة أثناء انعقاد الاجتماع.
- المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

### المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات:

#### 1- تحديد الهدف من الاجتماع: (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع).

يبين كينان (1996م) إن الاجتماعات تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، ولكن مع "ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي النتائج ذاتها" أو لأنهم يرون إن جمع الأشخاص معاً يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية وأسلوباً معتاداً في معالجة الأمور وتجنب تحمل المسؤولية الشخصية (كينان، 1996: 14).

ويوضح السيد، وآخرون (1997م) وجود عدة أهداف للاجتماعات مثل: طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد، أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات. إلخ (السيد وآخرون، 1997: 212).

وبالتالي يجب أن يفكر المدير قبل الاجتماع عن الهدف منه وهل الاجتماع هو انساب وسيلة لتحقيق الهدف؟

2- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع: (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه)

يجب على المدير المسئول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه، وفي كلا الحالتين يجب أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل، وأن يتأكد من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمهما:

أ- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.

ب- أن تتوفر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.

ت- أن تتوفر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.

ث- ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعياً).

ج- ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.

ح- أن يكون قادراً على العمل الجماعي (السيد وآخرون، 1997: 213).

### 3- إعداد جدول أعمال الاجتماع: (رئيس الاجتماع والسكرتير)

لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جداً في إنجاح الاجتماع، ونظراً لذلك فإن كينان (1996) يؤكد على ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق أقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي: الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد (كينان، 1996: 27).

كما يؤكد السيد، وآخرون (1997) على أهمية ترتيب الموضوعات في تناولها وفقاً لأهميتها النسبية، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك)، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع:

أ- الاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.

ب- مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركون عن الموضوعات المطروحة للنقاش.

ت- العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الامكان (تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزد المدة في المتوسط عن ساعتين).

ث- اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع (تشير الدراسات إلى أن الأفراد يكونون في حالة يقظة ذهنية بين الساعة التاسعة والنصف صباحاً والساعة الثانية عشرة ظهراً أو - إذا تناولوا غذاءً خفيفاً - بين الساعة الثانية بعد الظهر والخامسة مساءً) (السيد وآخرون، 1997: 213).

#### 4- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلك العوامل كما أشار كينان (1996) :

أ- مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين.

ب- مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات.

ت- توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات.

ث- توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة.

ج- خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين ( كينان، 1996: 29-30).

وبخصوص شكل الاجتماع يشير السيد وآخرون (1997) إلى أن ذلك يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع، وأن أنسب شكلين هما الشكل الدائري والبيضاوي، حيث يتيحان أكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين (السيد وآخرون، 1997: 214).

#### 5- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)

ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وأن يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

#### المرحلة الثانية: مرحلة أثناء انعقاد الاجتماع

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة).

#### افتتاح الاجتماع:

"إن الاجتماع الذي يفتتح بشكل سيء يحتاج إلى وقت طويل قبل أن يتعافى، وإن إعداد إجراءات الافتتاح بشكل مفصل هي فكرة ذكية للرئيس؛ لأنها سوف تؤدي إلى استقرار الأعصاب

وتجعل الجميع مرتاحين، وقد يكون هناك حاجة إلى تقديم الناس لبعضهم البعض، وإيضاح هدف الاجتماع، وفوق كل شيء آخر فإن أفراد المجموعة يجب أن يشعروا أنهم موضع ترحاب" (البعليكي، 2004: 38).

### 1- بدء أعمال الاجتماع في الوقت المحدد:

"يجب الحفاظ دائماً على البدء في أعمال الاجتماع في الوقت المحدد، وعند ترؤسك لجلسة الاجتماع يتعين عليك أن تصل إلى مقر الاجتماع مبكراً قبل بداية الاجتماع بفترة كافية، وإذا تأخر بعض المشاركين في الحضور فابدأ الاجتماع دونهم، أما في حالة تأخر مساهم رئيس عن الحضور في الوقت المحدد فلا مانع من الانتظار حتى وصوله، ويمكنك في هذه الحالة إدخال بعض التعديلات وإعادة ترتيب جدول الأعمال لئلا يكون هناك تأخر، وإذا اقتضت الظروف بدء أعمال الاجتماع متأخراً فيجب الإشارة إلى ذلك في محاضر الجلسة، مع الإفصاح عن أسباب التأخير. ولا تضع الوقت في انتظار المتأخرين إلا إذا كان بينهم من لديه معلومات هامة تساعد في التوصل إلى قرارا سريع، وإلا فدعهم لشأنهم ليدركوا ما فاتهم منذ بدء أعمال الاجتماع" (كندرسلي، 2001: 50).

### 2- إدارة المناقشات

"لا بد من إعطاء الاجتماع الشكل الديمقراطي من حيث الإجراءات وأسلوب المناقشة، وكن عادلاً في تقسيم الوقت بين المتحدثين وإعطاء الفرصة لأكثر عدد من المتحدثين، كما وإذا لاحظت أن هناك فوضى على أحد الأعضاء أثناء تحدّثه فاطلب منه التوقف فوراً واطلب من الأعضاء التركيز فيما يقوله الزميل، حاول أن تكون مسلياً، ولا مانع من سرد بعض الفكاهات على الأخص عندما تشعر أن الملل بدأ يتسرب للحاضرين، ويجب أن تتذكر أن أسهل طريقة لإنهاء موضوع معين هي أن تتدخل بتلخيص المناقشة فيه، الاستماع جيداً لما يقوله المشارك، ونبه المشاركين لما فات من وقت وما إذا كان هناك خروج عن الوقت المحدد" (ماهر، 2000: 148).

### 3- اختتام الاجتماع

وهي الخطوة الأخيرة من مرحلة تنفيذ الاجتماع، حيث تتم بعد الانتهاء من الحوار والمناقشات كتابة وثيقة أو تقرير الاجتماع والذي يصبح كدليل عمل لكل المشاركين في الاجتماع (العامري والعمر، د.ت: 15).

ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب.

#### أولاً: الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

- 1- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
- 2- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره، حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
- 3- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
- 4- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.
- 5- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.
- 6- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.
- 7- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
- 8- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.
- 9- الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار (برهوم، 2006: 35-36).

#### ثانياً: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:

- 1- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.
- 2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي:

أ- **تشكيل الاجتماع:** مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضاً ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.

ب- **المرحلة العاصفة:** مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهمك في مناقشات وتحديات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.

ت- **مرحلة التطبيع:** مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.

ث- **مرحلة الأداء:** مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعاً ويحصلون على النتائج.

3- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية: الترحيب بالمشاركين، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصص الغائبين، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت (السيد وآخرون، 1997: 216).

**المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.**

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:

**أولاً: توثيق الاجتماع:**

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر كما

أشار العثيمين (1994) :

أ- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.

ب- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.

ت- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.

ث- اسم رئيس الاجتماع.

ج- جدول الأعمال.

ح- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.

خ- خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

د- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي (العثيمين، 1994: 131).

ويؤكد كينان (1996) على مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع:

- أ- استعمال صيغة الماضي.
- ب- وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية.
- ت- الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه.
- ث- بعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع (كينان، 1996: 49).

#### ثانياً: تقييم الاجتماع:

يؤكد السيد وآخرون (1997) على أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه؛ وذلك بهدف التعرف إلى المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة (السيد وآخرون، 1997: 218).

والطريقة البسيطة لفعل ذلك كما أشار كينان (1996) هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع - التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة - قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع، وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- 1- هل كان هذا الاجتماع مفيداً لك؟ نعم / كلا.
- 2- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع؟ نعم / كلا.
- 3- هل أنت راضٍ عن كيفية إدارة الاجتماع؟ نعم / كلا.
- 4- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع؟ نعم / كلا.
- 5- هل لديك أي تعليقات أخرى؟ نعم / كلا (كينان، 1996: 50).

#### ثالثاً: متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

تعتبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائماً على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيراً ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

- 1- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولاً بأول (كينان، 1996: 49).
- 2- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها (السيد وآخرون، 1997: 218).

ثانياً: إدارة الوقت

تمهيد

تنطلق أهمية إدارة الوقت من كونه مورد نادر، وهو نعمة من نعم الله على عباده، يستلزم الشكر عليها، وعدم تضييعها خشية السؤال عنها والحساب عليها، وهناك العديد من الحكم والأمثال المتداولة التي تدل على أهمية الوقت منها: (الوقت من ذهب)، (الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك)، (لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد).

وتعتبر إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير، وتعتمد هذه المهارة على تخطيط الوقت من حيث الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع في إنجاز الأعمال. فالوقت هو المورد الأشد ندرة، وإن تنظيم الوقت وحسن إدارته واستثماره من الأدوات و المبادئ الأساسية والمهمة لمدير المدرسة.

فالوقت هو الأساس الذي تسير به الحياة ويسير به العمل والإنتاج ويتحقق من خلاله النجاح، فوقت المدير ليس ملكه ولكن ملك المرؤوسين والمؤسسة ككل فهم يتوقعون منه القيام بأدوار محددة من أجلهم ومن أجل المؤسسة (الأغا، 2008: 71).

ويتعرض هذا المحور بالدراسة والتحليل لمفهوم الوقت و أنواعه ومفهوم إدارة الوقت وأهدافه وأهميته وأهمية إدارة الوقت ومضيقات الوقت.

**مفهوم الوقت في اللغة:**

الوقت في اللغة هو: "مقدار من الزمان، وكل شيء قدرت له حيناً، أو قدرت غايته فهو مؤقت، والوقت مقدار من الدهر معروف " (الأنصاري، 2003: 138).

والوقت هو "مقدار من الزمن والجمع أوقات، وهو الميقات، ووقت موقوت وموقت، محدد" (المنجد في اللغة والعلوم، 1969: 912).

**مفهوم الوقت اصطلاحاً:**

تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الوقت وأجمع الباحثون والكتاب على صعوبة وضع تعريف محدد ودقيق للوقت؛ نظراً لطبيعة الوقت ونظرة الأفراد إليه:

ويذكر الصيرفي (2003) أن مفهوم الوقت يطلق على "عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في وقت قصير" (الصيرفي، 2003: 120).

ونقل الرشيد (2003) عن فرانسيس بيكون قوله: "أن الوقت مقياس الإدارة كما هي النقود مقياس السلع والبضائع" حيث أنه مورد حساس للفرد والمؤسسات والأمم والشعوب (الرشيد، 2003: 16).

وأكد السواط وآخرون (2000) على كون الوقت وحدة قياس بالساعة وأجزائها وأنه يسير على خط مستقيم (السواط وآخرون، 2000: 275).

وترى الباحثة أن الوقت هو رأس المال الحقيقي للإنسان، وهو أعلى ما يمتلكه على الإطلاق، لذا يجب التفكير بعمق والتخطيط لاستثماره الاستثمار الأمثل لضمان تحقيق أهدافه وتطلعاته، وهذا ما يؤكد القول المأثور: "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك".

### الوقت في الإسلام

لقد عني الإسلام بالوقت أيما عناية، وحث الأفراد و الجماعات على اغتنامه بما يعود عليهم بالخير في الدنيا والآخرة. والوقت نعمة من الله أتعم الله بها على عباده، لأنه ميدان الكسب الحلال والتنافس الشريف، وقد دلت آيات كثيرة من كتاب الله على قيمة الوقت وأهميته ومنها: .  
قال تعالى: ( وَسَخَّرَ لَكُمُ الشَّمْسَ وَالْقَمَرَ دَائِبِينَ وَسَخَّرَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ ) سورة إبراهيم: 33).

قال تعالى: ( كل نفس ذائقة الموت ) (سورة آل عمران: 185).

وقال تعالى: ( فإذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعة ولا يستقدمون ) (سورة الأعراف: 34).

وقال تعالى: ( فذرهم يخوضوا ويلعبوا حتى يلاقوا يومهم الذي يوعدون ) (سورة المعارج: 42).

قال تعالى ( وَمِنَ اللَّيْلِ فَتَهَجَّدْ بِهِ نَافِلَةً لَكَ عَسَىٰ أَنْ يَبْعَثَكَ رَبُّكَ مَقَامًا مَّحْمُودًا ) (الاسراء: 79).

وقال الله تعالى: ( كَانُوا قَلِيلًا مِنَ اللَّيْلِ مَا يَهْجَعُونَ \* وَبِالْأَسْحَارِ هُمْ يَسْتَغْفِرُونَ ) (الذريات: 18).

وقال تعالى: ( وَالضُّحَىٰ \* وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَىٰ ) (الضحى: 2)

وقوله تعالى: ( وَالْعَصْرُ ) (سورة العصر: 1).

وقوله تعالى: ( وَالْفَجْرُ وَلَيَالٍ عَشْرٌ ) (سورة الفجر: 1-2)

وقوله تعالى: ( وَاللَّيْلِ إِذَا يَغْشَىٰ \* وَالنَّهَارِ إِذَا تَجَلَّىٰ ) (سورة الليل: 1-2)

وقوله تعالى: ( وَاللَّيْلِ إِذَا أَدْبَرَ \* وَالصُّبْحِ إِذَا أَسْفَرَ ) (سورة المدثر: 33-34)

كما جاءت السنة النبوية لتؤكد على أهمية الوقت وقيمته وتحت على استغلاله ، ومن تلك الأحاديث النبوية ما يلي: قال الرسول صلى الله عليه وسلم " : اغتتم خمساً قبل خمس : شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك " (صحيح الترمذي / ١٠٧٧).

والوقت نعمة من نعم الله تعالى تستلزم الشكر عليها ، وعدم تضييعها خشية السؤال عنها والحساب عليها . قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " : نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس : الصحة والفراغ " (الأدب المفرد للبخاري / ٦٤١٢).

وروى الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال " : لن تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع : عن عمره فيما أفناه ، وعن شبابه فيما أبلاه ، وعن ماله من اكتسبه وفيما أنفقه ، وعن علمه ماذا عمل فيه" (صحيح الترمذي / ٢٤١٧) .

وقد أشار السلمي (2008) إلى وصية أبي بكر الصديق رضي الله عنه إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما حضرته الوفاة قوله " : إني أوصيك بوصية إن أنت قبلتها عني ، إن الله عز وجل حقاً بالليل لا يقبله بالنهار ، وإن الله عز وجل حقاً بالنهار لا يقبله بالليل ، وإن الله عز وجل لا يقبل النافلة حتى تؤدى الفريضة. " أما عمر بن الخطاب رضي الله عنه فهو صاحب القول المشهور " : حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا ، وزنوا أنفسكم قبل أن تزنوا. " (السلمي، 2008: 21).

### أنواع الوقت

تعددت وتنوعت تقسيمات الوقت كما يلي:

يرى الأسطل (2009) أن الوقت ينقسم إلى أربعة أقسام:

- أ- الوقت الإبداعي: وهو الوقت الذي يقضيه الإنسان في التفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل بالإضافة إلى تنظيم العمل، وتقييم مستوى الإنجاز وتوجيهه، ثم وضع الحلول المنطقية والموضوعية؛ لضمان فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها.
- ب- الوقت التحضيري: ويشمل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في أداء العمل، وتتضمن جمع المعلومات والبيانات وإعداد المستلزمات الضرورية لإنجاز العمل.
- ت- الوقت الإنتاجي: وهو ما يستغرقه الفرد في التنفيذ لإنجاز العمل الذي حضر له.

ث- الوقت العام أو غير المباشر: وهو ما يستغرقه الفرد في أنشطة وأعمال فرعية لها علاقة بالعمل (الأسطل، 2009: 125).

في حين يرى القعيد (2001) أن الوقت ينقسم في حياة الإنسان عموماً إلى قسمين:

أ- **الوقت القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي يمكن تنظيمه وإدارته، ومن تلك الأوقات ما يكون مخصصاً للعمل أو الدراسة أو حياة الإنسان الخاصة، ففي هذا النوع يكون التفاوت بين الناس من حيث القدرة على استثماره.

ب- **الوقت غير القابل للتحكم:** وهو الوقت الذي يصعب تنظيمه أو إدارته أو الاستفادة منه في غير ما خصص له، ومن ذلك الاوقات التي يقضيها الإنسان في حاجاته الأساسية مثل النوم والأكل والراحة والعلاقات الأسرية والاجتماعية المهمة، وهو وقت لا يمكن الاستفادة منه كثيراً في غير ما خصص له لحفظ توازن الإنسان في حياته، وبالرغم من ذلك فمن الضروري ان يكون هذا الوقت في حدود المعقول (القعيد، 2001: 110).

### مفهوم إدارة الوقت:

يعد مفهوم إدارة الوقت من المفاهيم الشاملة لأي زمان ومكان وإنسان، فهو لا يقتصر على إنسان دون غيره، ولا يقتصر على مكان أو زمان دون آخر، ويشتمل مفهوم إدارة الوقت على الوقت الخاص بزيادة على وقت العمل، إذ ارتبطت كلمة الإدارة بالوقت في الحالتين، من خلال وجود عملية مستمرة من التخطيط والتحليل والتقييم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها الشخص خلال فترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق استغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المنشودة (الشافعي، 2002: 64).

ويقاس تقدم الأفراد والأمم بحسن استثمارها للوقت وإدارتها له، فإدارة الوقت لا تعني الحث على تخفيض الزمن الذي يستغرق حالياً في كل الأنشطة، بل تعني أن نخصص لكل نشاط قدرًا من الوقت الذي يستحقه. ويختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم وحاجاتهم واختلاف مهنتهم، كما يختلف من ثقافة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر، واختلاف المفهوم طبقاً لطبيعة الأعمال التي يمارسها الفرد داخل المؤسسة، إلا أنه يمكن القول أن إدارة الوقت بالنسبة لمدير المؤسسة التعليمية تتمثل في توجيه القوى البشرية لإنجاز الأعمال المحددة، وفقاً للتوقيتات السابق تخطيطها (نصر، 2008: 58).

و على الرغم من حداثة الموضوع في أدبيات الإدارة الحديثة، إلا أن جذوره ترجع بشكل عام إلى جهود وأعمال فريدريك تايلور (F.Taylor) من خلال تركيزه على دراسة الحركة والزمن،

بتقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة، بحيث يتم تحديد حركتها الأساسية من منطقة إلى أخرى، والزمن الذي يستغرقه ذلك، بهدف ربط الاجزاء مع بعضها بأسرع وأفضل طريقة، وبأقل وقت ممكن (حافظ وأحمد، 2003: 183).

وبالرغم من مساهمة تايلور الكبيرة فإنها لم تعبر عن المفهوم الحديث لإدارة الوقت، فقد كانت محاولات تايلور تركز على زيادة الانتاج والأرباح، من خلال التركيز على زيادة فاعلية الإدارة التنفيذية، وخاصة في النواحي الإنتاجية للعمل، حتى ظهرت المدارس الإدارية التي حاولت التركيز على فعالية المؤسسة بشكل عام في أواخر الخمسينات من القرن العشرين. وبعد هذه الفترة الزمنية، ازداد الاهتمام بإدارة الوقت بشكل كبير، وذلك من خلال الأبحاث والمقالات والدراسات والكتابات العديدة في هذا المجال، وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثراً كبيراً في زيادة الاهتمام بموضوع إدارة الوقت، وخاصة مع التطورات التقنية الهائلة في مجال الاتصالات، وارتفاع مستوى المعيشة، وارتفاع معدلات الاستثمار في المؤسسات، وتكاليف الإنتاج (عليان، 2005: 15).

وبناءً عليه فإنه يوجد علاقة وثيقة بين مفهوم الوقت وإدارته، من خلال تركيز الإدارة على استثمار الموارد الاقتصادية والبشرية بشكل عام، وكذلك من خلال كون الوقت مورداً نادراً لا يمكن استرجاعه أو تراكمه أو إيقافه، وبالتالي يفترض أن يستثمر الوقت بشكل فعال؛ لتحقيق الأهداف المحددة في الفترة الزمنية المعينة لذلك.

وتعد الإدارة والوقت كلمتان متلازمتان، حيث أن الإدارة عبارة عن عمليات تنجز من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محدودة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها الرئيس في تحقيق ذلك (علوان واحميد: 2009: 40).

وقد تعددت تعريفات إدارة الوقت بدءاً من تعرف فريدريك تايلور وحتى يومنا هذا، ولكنها تتركز بصورة عامة حول انجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال، وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل والتكاليف، ويتطلب استثماراً فعالاً لكل الطاقات والإمكانات المتاحة للمؤسسة، ويأتي في مقدمة هذه الإمكانات الوقت. فإدارة الوقت هي: "إدارة الذات، وإدارة شؤون الوظيفة بما يكفل الحصول على النتائج المحددة في الوقت المتاح، وأنها إحدى العمليات التي تمكن من انجاز المهام والأهداف، ويعرفها أيضاً بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما فيها الوقت" (أبو شيخة، 2009: 34).

ويعرف أبو ناصر (2008) إدارة الوقت بأنها هي: " الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف " (أبو ناصر، 2008: 84).

ويرى عليان (2007) إدارة الوقت بأنها: " فن وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وهي علم استثمار الزمن بشكل فعال، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي عملية كمية ونوعية معاً، موجهة أساساً إلى المستقبل، لاستشراف آفائه والتنبؤ به، والوقوف على مساراته واتجاهاته والدروب المختلفة الموصلة للأهداف " (عليان، 2007: 28).

ويرى عبدالله (2006) ( أن إدارة الوقت تعني: " العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين الاعمال المختلفة، بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد " (عبد الله، 2006: 56).

وقد عرفها حافظ وأحمد (2003) بأنها: " عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقويم لمجالات العمل، بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستثمار الوقت في ضوء الموارد المالية والبشرية تحت تصرف المدير " (حافظ وأحمد، 2003: 182).

وترى الباحثة أن إدارة الوقت تعني: " تنظيم مدير المدرسة لوقت العمل الرسمي من خلال استثماره بشكل فعال فيما يعود بالفائدة على ذاته وعلى مؤسسته التعليمية، مما يتطلب منه توزيع الأدوار والواجبات اليومية والتخطيط للأعمال المستقبلية؛ لتحقيق الأهداف المخططة في فترة زمنية محددة.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن إدارة الوقت تقوم على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة، مما يضمن استثمار الوقت بفاعلية من خلال استخدام أفضل الأساليب والوسائل والإمكانات المنشودة في الفترة الزمنية المحددة لتحقيقها، ومن هنا ينبغي على مدير المدرسة أن يعتمد في إدارته للوقت على العمليات السابقة، وأن يمتلك المهارات اللازمة التي تمكنه من تنفيذها والموازنة بينها لكي يحقق الفاعلية في إدارة وقته.

### أهداف إدارة الوقت :

من المتفق عليه أن لكل عمل ثمرة ونتيجة يسعى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع لتحقيقها وفق ما هو مخطط له، ومن ثم فالجميع يبذل كل ما لديه من طاقة وجهد وإمكانات في سبيل الوصول إلى ما يريده بأقل جهد وأسرع وقت. وأهداف إدارة الوقت لها مردود إيجابي على الجميع بشكل عام. كون الفرد جزء من المؤسسة والمجتمع فإن نجاحه في تحقيق أهداف إدارة الوقت له

مردود إيجابي ينعكس عليه أولاً ثم ينعكس على المؤسسة والمجتمع الذي ينتمي إليه، ومن تلك الأهداف :

- 1- الإجهاد، حيث تسهم إدارة الوقت في منع الكثير من الإجهاد.
- 2- الأهداف، لكي تحرز تمتعاً تجاه تحقيق أهدافك الشخصية والمهنية، فإنك تكون بحاجة إلى وقت يتيح لك ذلك ؛ لأن شيئاً ما لن يتحقق ما لم يتوفر الوقت لإنجازه
- 3- الإنتاجية، حيث أن الوقت في دنيا الأعمال يساوي الإنتاجية، وإذا كنت أكثر فاعلية مع أوقاتك فإنك تستطيع زيادة إنتاجيتك.
- 4- التوازن، حيث تسهم العادات الجيدة في إدارة الوقت في وصولنا إلى حياة أكثر توازناً، توفر الوقت المناسب للعمل والعائلة والذات (الشافعي، 2002: 17).

كما أشار (الديب، 2006: 32) إلى أهداف أخرى من إدارة الوقت على النحو التالي:

- 1- توفير الوقت لتنمية الذات وتطوير الأداء، إضافة إلى دور الفرد ومكانته في المجتمع.
- 2- توفير الوقت للتفكير في الإبداع والابتكار في مجال العمل.
- 3- الاستفادة المثلى من الحياة، وتقليل كلفة الفرص الضائعة لأقل ما يمكن.
- 4- حماية النفس من الفراغ والوقوع في الزلل.
- 5- توفير وقت مناسب للراحة والإستجمام والاستمتاع بالحياة.

#### أهمية الوقت :

يتميز الوقت عن غيره من الموارد بأنه متاح للجميع بالتساوي دون زيادة أو نقصان، وغير مكلف، لا يمكن تخزينه أو ادخاره، وإذا ذهب لا يمكن تعويضه وبالتالي يحتاج إلى حسن استثمار وتوزيع وترشيد واستخدام بما يضمن زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة.

ويمكن حصر أهمية الوقت في النقاط التالية كما ذكرها شحادة (2006) :

- 1- إن أهمية الوقت تنبع من أهمية حياتك التي تعيش، فحفظه حفظ لها، وقتله قتل لها ولكنه من النوع غير المحسوس، لذلك كانت إضاعة الساعات تلو الساعات إضاعة لعمر الإنسان وحياته.

2- إن الساعة من الزمن هي نفسها لكل البشر، لكنها بالنسبة للإنسان الفعال لحظات تنبض بالحيوية والنشاط والإنجازات المميزة، أما بالنسبة لغير الفعال فما هي سوى لحظات خامدة ميتة لا أثر لها بعد مضيها إلا الحسرة والندامة في الدنيا والآخرة.

3- الوقت لا يثمن بأي مادة، ولا يملك الإنسان أثمن منه، وذلك لأن أجزاءه من أيام وأشهر وأعوام تشكل عمر الإنسان، وإن إهدار الوقت إهدار للحياة، واغتنام ساعاته وأيامه اغتنام لفسحة العمر التي وهبها الله تعالى لكافة البشر.

4- للإنسان الإرادة والمقدرة على الاستفادة من وقته، فجميع المصالح إنما تتأتى من اغتنامه، فهو وعاء كل عمل، وهو ميدان كل عطاء وهو النعمة التي خلقها الله تسخييراً للإنسان ليعمر الأرض (شهادة، 2006: 44).

وترى الباحثة أن مما سبق يمكن القول أن عنصر الوقت يعتبر معياراً أساسياً لتقدم المجتمعات الإنسانية أو تخلفها، فكلما استفاد المجتمع من وقته وكان حريصاً على استثماره الوقت جيداً كلما كان ذلك مؤشراً جيداً على تقدمه ورفقيه، والعكس صحيح للمجتمع الذي لا يقدر الوقت ولا يستثمره.

### أهمية إدارة الوقت

أصبح الاهتمام بتنظيم الوقت وإدارته من المداخل الفاعلة في دفع عملية التطوير الإداري ونجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. ويذكر عليان (2007) أن إدارة الوقت تساعد على:

1- تحديد جيد وفعال وواضح وسليم للاختصاصات بما يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات والتدخل في أعمال الآخرين.

2- تنظيم الأولويات وترتيبها بالشكل الذي يحقق الاستفادة القصوى من أي مشروع ورفع معدلات الإنجاز إلى أعلى درجاتها.

3- تعميق وعٍ ومدرك بالشعور بالمسئولية الإيجابية تجاه النجاح العام للمؤسسة.

4- استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل والتفعيل البشري، وزيادة الإحساس بالآخرين العاملين في المؤسسة.

5- سلامة التخطيط المدرك لمدى قيمة وثروة الزمن والوقت.

6- سلامة التنظيم المرن المستوعب للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد في الوقت والارتقاء الوظيفي و المهاري.

7- دافعية التحفيز وتوفير محفزات الإبداع والابتكار.

8- سلامة التوجيه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهداً لتحقيق الإنجازات المطلوبة.

9- زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية للعاملين وللمؤسسة ككل (عليان، 2007: 31-36).

ويتضح أن إدارة الوقت الفعالة تنعكس على نجاح المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، وهي من أهم موارد الإدارة، وتعتبر رأس مال حقيقي للفرد والمؤسسة إذا ما استخدم هذا الوقت بفعالية، كما أن أهمية الوقت تظهر في جميع الوظائف والعمليات الإدارية في المؤسسة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (علوان واحميد، 2009: 61).

وقد قسم الشرمان (2004) أهمية إدارة الوقت إلى مستويين رئيسيين هما:

#### أ- على المستوى الشخصي :

- حسن التعامل مع الحياة وعناصرها، وضمان النفع الأكبر لخياراتها ومجالاتها المختلفة.
- العون على طاعة الله تبارك وتعالى، وأداء الحقوق كما أراد الله سبحانه وتعالى دونما تأخير أو تقصير.
- ضمان حسن الأداء وفاعلية الإنجاز، وتحصيل أعلى كفاءة ممكنة للإنسان في ظل ظروفه وإمكانياته وطاقاته.
- عدم تراكم الأعمال مما يقلل العبء النفسي والجسدي على الإنسان ويدفع عنه السآمة والملل والرتابة.
- إنجاز قدر أكبر من الأعمال والمهام بالمقارنة مع حالة الإنجاز دونما تنظيم الوقت.
- تجديد معاني الأمل والتفاؤل في النفس من خلال الرضا الذي يتولد في النفس عند ملاحظة الإنجاز المتزن والتخطيط المرن لشؤون الحياة.
- تطوير الأداء والمسيرة التعليمية والحياتية واليومية (الشرمان، 2004: 185-186).

#### ب- على المستوى العام :

- احترام أوقات الناس والاستفادة القصوى منها لصالح الطلبة.

- عدم ذهاب بعض الأوقات دونما فائدة.
- زيادة الدخل وتحسين مستوى المعيشة لدى الناس، وذلك بأن يكون أداء المعلمين مثمراً وفعالاً
- تتعكس إدارة الوقت على الحياة الاجتماعية للناس، فنقتضي عملية إدارة الوقت واحترامه أن لا يذهب إنسان لزيارة آخر إلا بعد أخذ موعد منه مسبقاً وهذا منهج إسلامي يدل على الرقي والسمو في المشاعر والأحاسيس والمعاملات والعلاقات الإنسانية.
- حسن استثمار مراحل الحياة لدى الناس؛ لضمان استثمار الإنسان لفترات عمره في كل ما يقربه إلى الله تعالى ويضمن له تحصيل النفع الدنيوي والأخروي على صعيد نفسه ومجتمعه ووأمته والعالم بأكمله وذلك من صلب رسالة المسلم في هذه الحياة.
- إدراك أهمية الوقت يدفع الناس إلى التخلص من بعض السلوكيات والأعمال التافهة وغير المهمة التي تستهلك الوقت دون فائدة، كما يتجه الناس نحو حسن التصرف بأوقاتهم (الشorman، 2004: 187-188).

وترى الباحثة أن لإدارة الوقت أهمية كبيرة في حياة الأفراد على المستوى الشخصي، وفي المؤسسات وفي مقدمتها المدرسة، ويعتمد نجاح مدير المدرسة في إدارة الوقت على مقدرته على استثمار كل جزء من الوقت بفاعلية، وبما يسهم في تحقيق التقدم على المستوى الشخصي للمدير وعلى مستوى المدرسة ككل.

### مضيعات الوقت

وتعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة من العوامل والظروف والمواقف والأحداث التي تقع أو تحدث مع الفرد أثناء أدائه لعمله خلال وقت العمل الرسمي، بما تؤخره وتعطله عن إنجاز المهام المنوطة به والواجبات الملقاة على عاتقه" (أبو أحمد والموسوي، 2002: 234).

### العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت :

يذكر أبو شيخة (2009) أن العوامل التي تؤدي إلى ضياع الوقت كما أوضحها دراكر (34-39) هي كما يلي:

- 1- سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم.
- 2- تضخم أو زيادة عدد العاملين.
- 3- زيادة الاجتماعات عن الحد المعقول.

- 4- عدم كفاية المعلومات وأنظمة الاتصال.
- 5- الزيارات المفاجئة والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والتفويض غير الصحيح.
- 6- المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات.
- 7- البدء بتنفيذ أي مهمة قبل التفكير بها والتخطيط لها (أبو شيخة، 2009: 156-157)
- وقد أشار عابدين (2001) إلى العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت المدير مقسمة كالتالي:

#### أ- العوامل التنظيمية

ويندرج ضمن العوامل التنظيمية التالي:

- المكالمات الهاتفية.
- الزيارات المفاجئة.
- الاجتماعات الطويلة.
- الأزمات والأمور الطارئة.
- عدم وضوح الأهداف.
- سوء التنظيم
- عدم تفويض الصلاحيات.
- عدم وضوح أو عدم كفاية التعليمات أو المعلومات.

#### ب- العوامل الذاتية

وتتمثل العوامل الذاتية بما يلي:

- القلق.
  - عدم القدرة على إغضاب الآخرين.
  - وجود وقت زائد عن الحاجة تحت التصرف.
  - السرية الزائدة والتكتم على المعلومات.
  - الخوف على ضياع السلطة (عابدين، 2001: 149).
- وترى الباحثة أنه على المدير أن يستخدم الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة وقته، فالأسلوب الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الوقت واستثماره على أكمل وجه، وتأخذ الباحثة على (عابدين 2001) تكرار استخدامه لكلمة (عدم) وذلك لأنها غير مناسبة في العلوم الإنسانية وخاصة التربية وكان من الممكن استخدام (قلة، ندرة، ضعف) بدلاً من كلمة عدم.

### ثالثاً: إدارة الأفراد

#### تمهيد

يعد الإنسان عنصر الحياة في المؤسسة، وهو جوهر الأداء الجيد فيها، ولذلك فهو محل اهتمام كثير من الباحثين وهو الثروة الرئيسية للأمم بما لديه من القدرة على الاختراع والابتكار والتطوير، كما ويعد المحرك الرئيس لجميع نشاطات المؤسسة ومصدراً من المصادر المهمة لفاعليتها، خاصة عندما يتميز بمهارات وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المؤسسة.

إن العنصر البشري ثروة وأعلى ما تملكه المؤسسات، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق التميز، وعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى الطلبة المستفيدين من الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وللوصول إلى تفوق ونجاح المؤسسة وتميزها، لذلك لا بد من التركيز على تطوير الموارد البشرية والاهتمام بها وتمييزها باعتبارها الركيزة الأساسية لخلق التميز (بدح، 2006: 60).

وتواجه المؤسسات اليوم العديد من التغيرات، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، وقد زادت هذه التغيرات من الضغوط المفروضة على المؤسسة لإحداث التغييرات اللازمة لتواكب هذه التحديات، وقد أصبح لزاماً على المؤسسات التي ترغب في البقاء في مجال الأعمال أن تسعى جاهدة لتحقيق بعض المزايا التنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية هي مواردها البشرية، والتي تعتبر من أهم موارد المؤسسة، ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية، أن تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزاماً (حسن، 2005: 3).

ويتعرض هذا المحور بالدراسة والتحليل لمفهوم إدارة الأفراد وإدارة الأفراد من وجهة النظر التقليدية من وجهة النظر الحديثة، وأهدافها ووظائفها وأهداف سياسات إدارة الأفراد وأهميتها وأهدافها.

وهناك مجموعة من التعاريف للإدارة الأفراد والتي تشير في مضمونها إلى نفس المعنى ومنها:

تعريف حمود و الخرشة (2007) : أنها: الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع و الكم بما يتلاءم مع حاجة المؤسسة المعنية لغرض تحقيق أهدافها، وإنجاز استراتيجياتها المحددة (حمود و الخرشة، 2007: 2).

ويرى سملاي (2005) أنها: " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية " (سملاي، 2005: 83).

وقد عرفها عقيلي (2005) : هي "ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المدير مع الأفراد في العمل على المدى الطويل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص وظيفته في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع ظروف ورسالة المؤسسة التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة" (عقيلي، 2005: 71).

وعرفها Aswathappa (2005) : أنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لتطوير ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية؛ بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف الكاملة لكل من الفرد والمؤسسة والمجتمع (Aswathappa، 2005 :5).

ويرى ربايعة أن إدارة الأفراد هي: " مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار وتقييم أداء العاملين وترقيتهم، ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم" (ربايعة، 2003: 20).

ويرى حسن (2002) أن إدارة الأفراد تعني: "مجموعة من التصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمؤسسية، مما يتضمن ضرورة مشاركة الأفراد في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجية العمل ككل" (حسن، 2002: 95).

وترى الباحثة من خلال التعريفات السابقة أن إدارة الأفراد نظام فعال يهدف إلى استثمار قدرات العاملين ومهاراتهم من خلال اعتماد برامج مناسبة وملائمة تستثمر إمكانياتهم وطاقاتهم.

كما اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الأفراد، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

### وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الأفراد ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات، ويبدو أن إدارة الأفراد لم تخصص بالاهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن

تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير الأفراد وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

### وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الأفراد تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الأفراد، تحفيز الأفراد، تنمية وتدريب الأفراد، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الأفراد في المؤسسة (ماهر، 2006: 16).

وتشتمل إدارة الأفراد على جوانب متعددة تتعلق بجودة استثمارها الاستثمار الأمثل وهي كالتالي:

- 1- تبني أسلوب فرق العمل لتحقيق التعاون والجهود المشتركة.
- 2- مشاركة الأفراد العاملين وإدماجهم في عملية التخطيط.
- 3- تسهم سياسة التحفيز الإنساني و تقدير جهودهم المبذولة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، بشكل خاص.
- 4- الاهتمام والعناية بصحة وسلامة العاملين.
- 5- تبني سياسية لقياس وتقييم أداء العاملين؛ لأنهما يعدان مسألة جوهرية للوقوف على مستوى هذا الأداء وتحسينه (مجيد والزيادات، 2008: 72)

### أهداف إدارة الأفراد:

تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الأفراد من مؤسسة إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة، وعلى ذلك يتم على سبيل المثال النظر إلى الشخص المسئول عن إدارة الأفراد، على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص مثل إعداد عقود العمل والاحتفاظ بملفات الموظفين، وما إلى ذلك.. على الجانب الآخر تمامًا من ذلك يتم النظر إلى الشخص المسئول عن إدارة الأفراد على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة، وتتمثل أهداف إدارة الأفراد فيما يلي:

- جذب واختيار الموظفين الأكفاء التي تحتاجهم المؤسسة وتحافظ عليهم.

- تنمية قدرات ومهارات الأفراد لتكوين قوة عمل منتجة ومبدعة وكفؤة ومستعدة لأي تغيير يمكن أن يحدث.
- ضمان تحقيق الولاء والانتماء من الأفراد للمؤسسة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن المعلمين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من مخرجاتهم.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفاذ المهام التي تعرضهم للأخطار الغير ضرورية.
- كما يتوقع المعلمون أن يجدوا فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- كما يتوقع المعلمون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد (السالم، صالح، 2002: 18).

كما وتهدف إدارة الأفراد بشكل أساسي إلى رفع مستوى الكفاية الإنتاجية للمعلمين في المؤسسة وخفض تكاليف العمل من خلال خفض معدل الغياب؛ وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة واستمرار نشاطها وتحقيق أهداف المعلمين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وهي في سبيل ذلك تقوم بوظائف متعددة ولكي تحقق هذا الهدف لا بد من الاعتماد على معادلة مستوى الأداء وهي (مستوى الأداء = المقدرة + الرغبة) وطرفي هذه المعادلة لا بد منهما معا" إذ لا يمكن أن نتصور أداء كفاءة جيدة بوجود مقدرة دون رغبة والعكس صحيح، أي لا يمكن تحقيق ذلك بوجود الرغبة دون وجود المقدرة لذلك فإدارة الأفراد تسعى جاهدة إلى تحقيق الطرفين معا"؛ لضمان المستوى المطلوب وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية، وذلك من خلال وظائف أساسية محددة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

#### المجموعة الأولى:

- تشمل زيادة المقدرة على الأداء وتشمل الأمور التالية:
- الاستقطاب والاختيار احتياجات الوظيفة أو العمل، وذلك لتعيين الفرد المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى نجاح الفرد في عمله.
- التدريب ومن خلاله تتم التنمية وتحسين مقدرات وخبرات الموظفين مما يزيد في الإنتاجية.
- تخطيط وتنفيذ برنامج جديد للأمن المؤسسي وهيئة الظروف المناخية في المؤسسة مثل الإضاءة الجيدة والتهوية والحرارة المناسبة، مما يساعد المعلمين على الأداء ورفع الإنتاجية والمحافظة على سلامتهم من أخطار الأعمال التي يؤديها في المؤسسة.

### المجموعة الثانية:

تهدف إلى زيادة تحقيق الرغبة في العمل، ورفع الروح المعنوية للمعلمين وتشمل هذه المجموعة الوظائف التالية:

- 1- وضع نظام سليم للحوافز المادية والمعنوية وعلى رأسها الراتب المناسب الذي يضمن مستوى معيشي مناسب للمعلمين.
- 2- المعاملة الحسنة للمعلمين ومساعدتهم في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل والخاصة بهم أيضاً
- 3- تقدير جهود المعلمين المبذولة، بحيث يكافئ كل فرد على مقدار الجهد المبذول في العمل.

### المجموعة الثالثة:

تهدف إلى مساعدة المجموعة الأولى والثانية في تحقيق أهدافها وتشمل الوظائف التالية:

- 1- تخطيط القوى العاملة وتحليل الأعمال من خلالها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من المعلمين في الحاضر والمستقبل، وتحديد المواصفات التي يجب توفرها في شاغلي الوظيفة لتقوم وظيفة اختيار بانتقاء أفضل المتقدمين للعمل.
- 2- تقديم الوظائف؛ وذلك لتحديد الأمية النسبية لكل وظيفة لتحديد الأجر المناسب لها
- 3- بحوث الأفراد وتهدف إلى القيام بدراسات سلوكية.

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126617>

### هذا بالإضافة لما أورده الصيرفي (2003) فيما يتعلق أهداف إدارة الأفراد:

- 1- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف وفي العلاقة الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- 2- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف وتحديد الأجر والمرتبات.
- 3- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.
- 4- الارتقاء بمخرجات العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل.
- 5- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بذل أقصى جهد.
- 6- إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أدوار مقارنة بنظرائهم في المؤسسة.
- 7- تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة (الصيرفي، 2003: 13)

## وظائف إدارة الأفراد

- فهم البيئة والإيفاء بمتطلباتها : وهذا يتطلب إنجاز الوظائف التالية : التنبؤ والتخطيط على المدى القصير والطويل، واستحداث برامج المسار الوظيفي، و تحليل وتصميم الوظائف في المؤسسة.
  - التوظيف : وتصبح هذه الوظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية بعد تحديد الحاجات وتتضمن استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، واختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة.
  - تقويم سلوك العاملين وأدائهم : وتتضمن هذه الوظيفة القيام بجمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء وتحديد مستويات الأداء الفعلية، وتقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه.
  - مكافأة الأداء : وتتضمن المكافأة المباشرة والمكافأة غير المباشرة والمكافأة المعتمدة على الأداء.
  - التدريب والتطوير : وتركز هذه الوظيفة على تحديد وتصميم وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة (الهيئتي، 2005: 35).
- وهذا بالإضافة إلى ما أشار إليه (زويلف، 2003: 27) أن إدارة الأفراد لها وظيفتان أساسيتان هما:
- وظيفة إدارية : وهي الوظيفة التي تشترك فيها إدارة الأفراد مع الوحدات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
  - وظيفة متخصصة: وهي الوظيفة التي تركز فيها على الأفراد وتضم المهام التالية :
    - أ- عملية تحليل العمل: يقصد بعملية تحليل العمل تحديد الواجبات والمهام والمهارات المطلوبة فيمن يشغل وظيفة معينة، أو تحديد الواجبات والمهام لوظيفة معينة والمهارات والكفاءات الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة، وتنقسم عملية تحليل العمل إلى قسمين:

\* **عملية الوصف الوظيفي:** و هي قائمة بالمهام والواجبات والمسئوليات والعلاقات وظروف العمل، والمسئوليات الإشرافية لوظيفة معينة وهي تعد إحدى نتائج تحليل الوظيفة .

\* **عملية التوصيف الوظيفي:** وهو الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة والمقبولة في شخص معين لشغل وظيفة معينة.

**ب- تخطيط القوى العاملة:** وتسمى أيضاً تخطيط الموارد البشرية أو تخطيط الأفراد، ويمكن تعريفه" بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبصورة أخرى فإن تخطيط القوى العاملة هو نظام توافق أو مقابلة أو عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودون فعلاً)، وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم (مع الوظائف المتاحة، التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة (87 : Mondy, 2005) .

وتمثل إدارة الأفراد جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر المواد المطلوبة، والتي تشتمل بالطبع على الأفراد، وينبغي أن تكون إدارة الأفراد جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأفراد المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم، كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى (كشواي، 2006 :12).

**ت- الاستقطاب:** بعد عملية التخطيط للقوى العاملة، ومعرفة مدى الحاجة إلى القوى العاملة من حيث العدد والمؤهلات، تبدأ عملية استقطاب هذه القوى العاملة لسد الحاجات بالعدد والوقت المناسبين، ومن هنا يمكن تعريف عملية الاستقطاب" بأنها ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين؛ ليتم الاختيار من بينهم أفضلهم لشغل وظائف المؤسسة" (نصرالله، 2002 :107).

**ث- الاختيار:** العملية التالية لعملية الاستقطاب وهي عملية الاختيار، ويمكن تعريف عملية الاختيار بأنها "عملية انتقاء الأفراد الذين يتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المؤسسة. وهي العملية التي يتم بموجبها المفاضلة بين الأفراد واختيار أفضلهم، وهي طريقة البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملائمة (ربابعة، 2003 :45).

ج- **التدريب والتطوير:** هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد، ويمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والحكومية والتكنولوجية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغييرات يمكن أن تؤدي إلى تقادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، أيضاً فإن التغييرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة (حسن، 2000: 167).

ح- **تقييم الأداء:** تحتاج كل مؤسسة أن تجري تقييماً دورياً لأداء العاملين فيها إذا أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثال إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة، لا بد من مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير استحقاقه للترقية، وتأهيله للوظيفة الجديدة، وإذا أرادت تكليفه بمهمة حساسة تتطلب خصائص معينة، تحتاج مراجعة سجل أدائه السابق لتقدير تمتعه بالخصائص المطلوبة، وهذا يتطلب أن يتم تقييم أدائه بطريقة منظمة، وأن تحتفظ بالخاصة هذه التقييمات في سجلاتهم للرجوع إليها عند الحاجة .

وتقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مستويات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة (السالم وصالح، 2002: 1).

خ- **التعويضات والأجور:** هناك مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال، هي إعداد وإدارة نظام الأجور و الرواتب للمؤسسة، ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أي مؤسسة؛ لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المؤسسة، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم، ثم تميزها واستمرار وجودها، ولقد وجد بأن نظام الأجور هو نظام مهم؛ بسبب تأثيراته المتعددة على العاملين وعلى المؤسسة وقدرتها على اجتذاب قوة العمل التي تحتاجها. كما أن عملية إعداده هي عملية معقدة، ومتى تم إعداده أصبح من الصعب تغييره.

ويشير تعويض الموظف إلى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير إشغاله وظيفته معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما: المدفوعات المالية

المباشرة، والتي قد تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت، والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات مدفوعة الأجر. وتتقسم التعويضات المالية إلى (ديسلر، 2002: 17) :

✓ **تعويضات مالية مباشرة:** وهي الدفعات التي يستلمها الشخص و هي عبارة عن الأجر أو الرواتب أو المكافآت التي يتقاضاها.

✓ **تعويضات مالية غير مباشرة:** وهي كل التعويضات المالية الأخرى التي لا تتضمنها التعويضات المالية المباشرة ومنها خطط التأمين، والتي قد تتضمن بدورها الحياة والصحة التكميلية، وتشمل أيضاً مخصصات الضمان الاجتماعي وخطط التقاعد، و تأمين تعويضات العاملين، ويمكن أن تشمل أيضاً غياب مثل الإجازات المدفوعة والمرضى و الإجازة التعليمية.

✓ **التعويضات غير المالية:** و هو ما يحصل عليه الشخص من حوافز مادية أو معنوية، سواء مباشرة أو من خلال البيئة التي يعمل فيها، وغير مرتبطة بأداء العاملين

د- **الأمّن والسلامة:** اهتمت إدارة الأفراد بشكل كبير بأمّن وسلامة العاملين، والحفاظ على القوى البشرية العاملة في المؤسسة من الآثار السلبية الناتجة عن العمل من الحوادث أو الأمراض، سواء كانت نفسية أو بدنية التي تحدث بسبب العمل (حمود، الخرشة، 2003: 225).

#### أهداف سياسات إدارة الأفراد:

- 1- تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين اللازم لمختلف أنشطتها من حيث الكم والاختصاص لكافة المستويات الإدارية.
- 2- توفير هذه الاحتياجات وتنميتها وتطويرها ووضع هيكل رواتب عادل لها.
- 3- صيانة الموظفين وذلك بتوفير البيئة والمناخ الصالح للعمل المنتج.
- 4- دراسة المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء تأديته عمله، والعمل على إيجاد الحلول بشكل إنساني
- 5- ترغيب الموظفين بالعمل.
- 6- تحقيق التكامل بين أهداف ومصالح الأفراد وأهداف ومصالح المؤسسة.

7- تنظيم الوقائع الوظيفية التي تحدث للأفراد من خلال إعداد ذاتيات وسجلات  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126617>

### أهمية إدارة الأفراد :

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد الإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين، ومرووسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخًا ينمي ذلك وينشطه، ويتمثل دور إدارة الأفراد في جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والمهارة اللازمة بين المؤسسات لكي تتنافس في بيئة متغيرة معقدة ومتصارعة.

### وتتمثل أهمية إدارة الأفراد في:

- أن الموارد البشرية تترادى قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة وأهمية الإفادة منها بمرور الوقت.
- هناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الأفراد وغيرها من الإدارات والوظائف.
- يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الأفراد لتعويض أعمال الإدارات. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126617>

### أسباب أهمية إدارة الأفراد :

- 1- اكتشاف أهمية العنصر الإنساني في العمل والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الأفراد في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل والتأثير عليه.
- 2- نمو حجم المؤسسة، نتيجة التطور التكنولوجي في الإنتاج أدى إلى تضخم اليد العاملة في المؤسسة مما أدى إلى زيادة مشاكل اليد العاملة والحاجة إلى وحدات إدارية متخصصة تقوم بمعالجة مشاكل وشؤون العاملين.
- 3- التدخل الحكومي في العمل من خلال الأنظمة والقوانين التي تحدد العلاقة بين الإدارة والموظفين، فيها الأمر الذي زاد أهمية إدارة الأفراد.

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/12661>

## المحور الثاني الروح المعنوية

### تمهيد

تلعب الروح المعنوية دوراً هاماً في كم وكيف أداء المعلمين في المؤسسات، انطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية المعلمين وإفادتهم في المؤسسة، لذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين من الإتجاهات الحديثة لقياس اتجاهاتهم وظروف عملهم المادية والإدارية والاجتماعية والنفسية.

ولم يعد خافياً على مديري المدارس الأثر الكبير الذي تعكسه الروح المعنوية العالية للمعلمين، في جميع النواحي والمتعلقة بجودة العمل، والمخرجات، وروح المبادرة و الابتكار، وقد ركزت الدراسات الحديثة في الإدارة على الجانب النفسي والروحي لدى المعلمين، كما وتعد الروح المعنوية من المتغيرات النفسية التي يمكن قياسها وملاحظتها من خلال آثارها ونتائجها فهي لا تخضع للملاحظة المباشرة.

كما أن هناك ارتباط وثيق بين الممارسات الإدارية والروح المعنوية كما ترى الباحثة. وسأحاول في هذا المبحث التعرف إلى مفهوم الروح المعنوية، والخصائص العامة للروح المعنوية وأهميتها، وأهميتها للمعلمين ومظاهر الروح المعنوية المرتفعة والمنخفضة والعوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية والعوامل التي تؤثر على الروح المعنوية وطرق قياس الروح المعنوية، وأهمية قياس الروح المعنوية وأثر الممارسات الإدارية لمديري المدارس على الروح المعنوية للمعلمين.

### مفهوم الروح المعنوية

تعددت التعريفات الخاصة بالروح المعنوية، فتناول كل عالم أو باحث الروح المعنوية من جانب محدد أو زاوية من زوايا هذه الروح تهتم صاحب التعريف أكثر من غيره.

عرفتها بوعباس (2010) أنها : مجموعة العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين مجموعة من الأفراد، بالإضافة إلى مستوى العلاقة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما بإدارتهم ومدى رضا الموظف عن الظروف المادية والمعنوية المحيطة بعمله (بوعباس، 2010 : 25).

وذكر آدير (2010) أن الروح المعنوية تعني: توجه المجموعة أو الفرد نحو مهمة مشتركة، وثقتهم بإمكانية تحقيق النجاح وما يتبعه من إحساس بوجود طاقة مجتمعة (آدير، 2010:

وأضاف العتيبي (2008) أنها "الآثار السلوكية التي تظهر على فرد أو عدة أفراد فتحفزهم إلى مزيد من البذل إذا كان مستواها مرتفعاً، وإلى الإحجام إذا كان مستواها منخفضاً (العتيبي، 2008: 103).

ويرى الخالدي (2008) أن الروح المعنوية: هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، وأن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر والتعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إرادة العاملين (الخالدي، 2008: 39)

ويشير عاصي (2006) أن الروح المعنوية للعاملين ترتبط بثلاث عوامل أساسية هي:

1- الحالة العاطفية والنفسية للعاملين ومشاعرهم نحو عملهم.

2- ثقة العاملين بعضهم ببعض واستعدادهم للتعاون فيما بينهم.

3- ثقة العاملين في الإدارة (عاصي، 2006: 6)

ويرى الخواج (2004) بأنها: عبارة عن الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة، ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به (الخواج، 2004: 92).

ويشير عبدات (2002) إلى أن مفهوم الروح المعنوية يوصف على أنه شعور متصل ومتعلق بالروح أو الحماس ويشير إلى الجو العام المحيط بالعمل (عبدات، 2002: 27).

ويعرفها رضوان (2000) : أنها الاستعداد الطبيعي والمكتسب الذي يدفع الفرد إلى الاقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم، ومن ثم فهو يتعلق بشعور الأفراد بعضهم نحو بعض وبشعورهم نحو رؤسائهم ومرؤسيهم ونحو المجتمع الذي يعملون له (رضوان، 2000: 147).

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الروح المعنوية تشكل قوة نفسية مؤثرة في أداء المعلمين كماً وكيفاً، وأن هذه الروح المعنوية تؤثر في سلوكهم مهما اختلفت مناصبهم، كما وتشير إلى فاعلية وكفاءة الإدارة في المؤسسة، ويمكن تكوين الروح المعنوية كمشاعر من خلال تهيئة مناخ ايجابي يغلب عليه طابع الثقة والاحترام والتفاهم والتعاون بين العاملين.

### الخصائص العامة للروح المعنوية

هناك مجموعة من الخصائص والصفات العامة التي تميز الروح المعنوية عن غيرها من الظواهر والاتجاهات النفسية المركبة منها:

- 1 - ترتفع وتتخفف.
- 2 - لا يمكن ملاحظتها إلا بآثارها.
- 3 - يدل عليها سلوك الأفراد واستجاباتهم النفسية.
- 4 - آثارها تظهر بشكل أكبر في الجماعة.
- 5 - حالة نفسية تتحكم في سلوك في الأفراد.
- 6 - تحفز إلى المزيد من الجهد والعمل إذا كانت عالية.
- 7 - تكون سبباً في تدني الجهد وضعف الإنتاج إذا كانت منخفضة (العتيبي، 2008: 104)

### أهمية الروح المعنوية

تعتبر الروح المعنوية ذات أهمية بالغة لمساهمتها في زيادة نشاط المعلمين وإنتاجهم وتحسين نوعية عملهم، فالمعلمون الذين يعيشون محبطين ومعنوياتهم منخفضة قد يتسببون في ضعف مخرجاتهم، ويزداد غيابهم عن العمل، وتكثر الخلافات والنزاعات في المؤسسة التربوية. وهذا ما يؤكد حسان والعجمي (2010) أن لمعنويات المعلمين أهمية كبيرة، فهي تعتبر مقياساً لمدى فاعلية أداء المعلمين فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تماثل تلك النتائج التي تتوقعها الإدارة عندما ترفع أجور المعلمين، أو عند منحهم مكافآت تشجيعية، وكذلك عندما تنخفض المعنويات يلاحظ المديرون انخفاضاً في المخرجات (حسان والعجمي، 2010: 349-350).

### وتتمثل أهمية الروح المعنوية بما يلي:

- أن الروح المعنوية مؤشر على كفاية وفاعلية الإدارة في المؤسسة، وتعكس مدى نجاح الإدارة في تحقيق الأهداف.
- أنها تؤثر على سلوك الموظفين في المؤسسة مهما اختلفت مواقعهم، ومهما كان وجودهم في الهيكل التنظيمي.
- تشكل الروح المعنوية قوة نفسية مؤثرة في الأداء وارتفاع المخرجات.
- أنه من الممكن انخفاض الروح المعنوية بسرعة أكبر من ارتفاعها ولذلك يجب المحافظة عليها وصيانتها (الجريسي، 2010: 16).

وترى الباحثة أن الروح المعنوية هي الباعث الأساسي لكثير من المظاهر مثل الدافعية والرضا الوظيفي وجودة المخرجات، فكل هذه المظاهر لن تتحقق في حال انعدام أو انخفاض الروح المعنوية للمعلمين، لذا لابد من الاهتمام برفع الروح المعنوية للمعلمين.

### أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين:

لإجراء عملية التحسين في ظروف المعلمين، فإنه ليس بالضرورة التفكير في سبل التحسين المادي فقط، بل يجب أن يتعدى ذلك إلى تحسين مستوى الروح المعنوية لديهم، وظروفهم النفسية، فالمعلم جسم وروح يحتاج لتحقيق الأمن على المستوى المادي والمعنوي، والتكيف عن طريق إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وبالتالي فإنه لا يمكن رفع معنوياته إلا من خلال تحسين ظروفه المادية والنفسية على نحو متوازي.

وينبغي على المدير الاهتمام بالمعلمين ووظائفهم، ووضع خطط لمد جسور علاقات قوية عادلة بين العاملين، والاستماع إلى مشاكلهم واقتراحاتهم دون كبحهم أو تثبيطهم، وذلك من خلال التعرف إلى مستوى روحهم المعنوية، وهذا يعني أن بناء الروح المعنوية العالية للمعلمين تعد مهمة أساسية من مهمات المدير القائم على نوع من الواقعية المستندة إلى قبول المعلمين لبعضهم مع ما يرافقها من حرية في التفكير (الطويل، 2001: 213).

وتعد الروح المعنوية مقياساً لمدى فعالية أداء المعلمين، لما لها من أهمية في زيادة نشاطهم وإنتاجهم وتحسين نوعية عملهم وإخلاصهم، فالمعلم الذي يعيش محبطاً ومعنوياته منخفضة لا يبالي في أي مناسبة بالتوجيه نحو عرقلة العمل، وإيقافه من خلال حالات عديدة، كالتباطؤ في العمل والتغيب والإهمال ويزداد أثر انخفاض الروح المعنوية ونواتجه إذا كان الفرد منخفض الدافعية يعمل في مهنة مهمة مثل مهنة التعليم؛ لذلك زاد الاهتمام بمستوى الروح المعنوية للمعلمين سعياً لقياس اتجاهات المعلمين وردود أفعالهم وظروف عملهم المادية والإدارية والاجتماعية والنفسية (مددين، 2013: 95).

وحتى يتم رفع الروح المعنوية للمعلمين، لابد من أن يتهيأ لكل معلم فرصة التعبير عن نفسه، وفرصة أداء هذا العمل بدرجة من الاتقان تجعله يتميز بعمله وإنتاجه، وأن يشعر كل معلم بأن مجهوده موضع تقدير من جانب الدولة والمجتمع، وشعوره بأنه إنسان منتج، ويحرره من القلق بسبب حاضره ومستقبله، وأن يكون نوع النشاط الذي يطلب من المعلم أن يؤديه من النوع الذي لا ينتقص من احترامه لنفسه أو يهين كرامته، وتهيئة محيط عمل يتميز بالهدوء والصدقة والتعاون والإخاء، ووجوب أن يشعر كل معلم أن فرصة الترقية مكفولة له وأنها تتم بناءً على أسس عادلة،

وأن يشعر كل من الرئيس والمرؤوس أنهما مكملان لبعضهما وأن مصالحهما مشتركة، وأهدافهما واحدة بمعنى أن يكون أساس التعامل بينهما التعاون وليس الأمر والنهي وتصيد الأخطاء لكل منهما (الخواجا، 2009: 92-93).

### مظاهر الروح المعنوية

إن الحكم على مستوى الروح المعنوية يقوم على شواهد ومؤشرات ومظاهر تتمثل في الأنشطة والتعبيرات التي يقوم بها الفرد، وتنقسم مظاهر الروح المعنوية إلى مظاهر معنوية عالية، ومظاهر معنوية منخفضة وهي كالتالي:

#### أ- مظاهر الروح المعنوية العالية:

أورد (زويلف 1982) أن من مظاهر الروح المعنوية العالية، ميل الجماعة للتعاون والتماسك، يجمعهم ويدفعهم دافع ذاتي، وليس سلطة خارجية، وقلة في المنازعات والصراع بين أعضائها كما تشكل قدرة الجماعة على التكيف للظروف المتغيرة وميل أعضائها لتسوية علاقاتهم الداخلية، بما يعيد لها وحدها وتماسكها، خير دليل على ارتفاع الروح المعنوية. ويؤلف وجود هدف مشترك يعمل الجميع لأجله، وكذلك رغبة الأعضاء الإبقاء على الجماعة والمحافظة عليها، ومن ثم قيام اتجاهات إيجابية نحو أهداف الجماعة وقيادتها دلائل أخرى على ارتفاع معنويات العاملين (زويلف، 1982: 39)

#### ب- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة

و تتمثل مظاهر الروح المعنوية المنخفضة كما أوردها الحربي (2005) بما يلي:

- كثرة الغياب والهروب من العمل.
- كثرة طالبي العيادات.
- المضاربات والشكاوي والعصيان عن الواجب.
- كثرة طلبات النقل دون مبرر.
- الإقبال على الكذب والنميمة.
- تقبل الاشاعات المغرضة وعدم مقاومتها.
- فقدان الانتاجية الجيدة.
- فقدان الثقة بالنفس والغير.

• كثرة التذمر من العمل وعدم المبالاة.

• الشعور بالنقص وسد النقص بالغرور (الحربي، 2005: 17).

وترى الباحثة أن من العوامل المؤثرة لانخفاض الروح المعنوية مخالفة التعليمات والقرارات المدرسية، التعب والملل، عدم التواجد في العمل أثناء الدوام، الخروج المبكر قبل الموعد المحدد لدوام العمل، كثرة الخلافات وتصيد الأخطاء، وانتشار الروح العدوانية بين العاملين في المؤسسة.

### العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية

أورد (حلوة 2007) أن هناك عدة عوامل تساهم في رفع الروح المعنوية للعامل أو الموظف:

- توفر الكفاءة في إشراف الرئيس.

فأسلوب الإشراف يكون له فاعلية في رفع الروح المعنوية للمرؤوس إذا كان بعيداً عن التخويف والتهديد الذي يعمل على توسيع الهوة بين الرئيس ومرؤوسيه.

- توفير الأمن للمرؤوسين.

إن الأمن من الحاجات النفسية الأساسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه، ومن ثم انخفاض معنوياته. وبالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه واستقراره يجب أن يكون هناك من الضمانات ما يتيح له الاستمرار في العمل دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على مستحقاته المالية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية والمجالات في أسس التقييم، فكما يقولون: العدل أساس الملك.

- الثقة في كفاءة المؤسسة وأهدافها.

إن حسن سمعة المؤسسة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها لهي من الأمور التي يعتز بها هذا الموظف وتكون موضع فخر له، وإن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المؤسسة؛ لأنه يستمد بخاصة من نجاح المؤسسة ويفخر بمركزها، ونراه إذا ما دخله هذا الشعور فإنه يتفانى في خدمة هذه المؤسسة مدفوعاً ذاتياً في ذلك.

- قيام التوافق بين الفرد وزملائه.

ومن العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية بينه وبينهم، فإن

مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل مستحباً، فيقبل على العمل بروح عالية وهمة كبيرة، والإدارة يمكنها أن تلعب دوراً كبيراً في خلق هذا الجو وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية (حلوة، 2007: 32).

### العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية:

صنف (علاقي 2007) العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للأفراد إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كالتالي:

#### أ- العوامل الداخلية

- القيم والأهداف: كلما كانت درجة التوافق بين الجماعة والقيم والأهداف كبيرة كلما ارتفع بالتالي مستوى الروح المعنوية لديهم.
- مقدار النجاح المحقق: بالقدر الذي يتحقق فيه نجاح المجموعة في تحقيق الأهداف بالقدر الذي ينعكس ذلك على معنوياتهم.
- درجة الإشباع الفردي: كلما كانت درجة الإشباع الفردية عالية، كلما أدى ذلك إلى ارتفاع معنوية الفرد وانعكس ذلك بالتالي على ارتفاع معنوية الجماعة.

#### ب- العوامل الخارجية

- طبيعة العمل: يمكن أن تحقق المجموعة إشباعاً وظيفياً ينعكس على معنوياتها حينما يرتبط هذا العمل باحتياجاتهم: درجة المهارة المطلوبة، التجارب أو الخبرة، والمستوى العملي لأعضاء المجموعة.
- نوع الإشراف: كلما كان الإشراف متراخياً نوعاً ما بحيث يسمح للأفراد ببعض الحرية في أداء الوظيفة، وكلما كانت الكفاءة الإدارية والمهنية للرئيس مرتفعة كلما ساعد ذلك على رفع معنوية الأفراد والنعكس صحيح.
- ضغط العمل: كلما زادت درجة الرقابة على العمل كلما ازداد ضغط العمل على الأفراد وكلما ساهم ذلك في انخفاض معنوياتهم.
- أهداف المؤسسة وقيمتها: كلما كانت أهداف المؤسسة وقيمتها ذات معنى كلما انعكس ذلك على معنويات الأفراد إيجابياً والنعكس صحيح (علاقي، 2007: 550-551)

وهذا بالإضافة إلى ما ذكره العتيبي (2008) :

- 1- ثقة الفرد بهدف التنظيم الذي يعمل فيه، والذي يساهم مع مجموعة الأفراد لتحقيقه.
- 2- ثقة الفرد في قيادته .
- 3- ثقة الفرد المتبادلة مع زملائه في العمل.
- 4- كفاءة المؤسسة ونشاطها كمجموعة سواء من الناحية الرسمية أو غير الرسمية.
- 5- حالة الموظفين الجسمية والعقلية والنفسية (العتيبي، 2008: 111).

### قياس الروح المعنوية :

- يعد قياس الروح المعنوية من العمليات الصعبة؛ نظراً لأنها معقدة وتتداخل فيها العوامل المكونة لها والعوامل المؤثرة فيها، ويمكن حصر أهم طرق قياس الروح المعنوية فيما يلي:
- **المقابلة:** وهي التي تمكن الباحث من معرفة أسباب انخفاض الروح المعنوية أو ارتفاعها، ولكن من عيوبها خوف العمال من الإفصاح عن آرائهم، ولكنها تقيد في استجواب العمال الذين تركوا أعمالهم أو الذين قرروا ترك عملهم وذلك في معرفة عيوب العمل التي تؤدي إلى شكاوهم، ومن ثم يمكن العمل على تحسين ظروف العمل والقضاء على أسباب الشكوى (عيسوي، ب. ت: 389).
  - **الاستبانة:** ومن مزاياها أن المستجيب يحصل على الوقت الكافي للإجابة، دون حصول ضرر جراء إجابته الصحيحة لعدم ذكر اسمه، وهذا لا ينفى وجود السلبيات لهذه الطريقة مثل نمطية الاستجابة وعدم الاكتراث مما يؤدي إلى استجابات غير دقيقة وغير موضوعية، لكن يمكن للباحث أن يتجنب عيوب هذه الطريقة عندما يوزع الاستبانة بنفسه ويجيب عن استفسارات المستجيبين، ويشعرهم بأهمية الموضوع وسرية المعلومات (عبد الخالق، 1990: 92).
  - **الملاحظة:** وتحدث أثناء أداء المعلمين لأعمالهم اليومية في المؤسسة التي يعملون فيها، سواء عن طريق الملاحظة العابرة أو ملاحظات المشرفين على العمل، والتي تدون على شكل تقارير أو عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج أو التغيب والتسرب عن العمل أو شكاوى الموظفين (عبدات، 2002: 29).
  - **الاستقصاءات :** ويتم فيها استقصاء الآراء حول السلوك، باستخدام العينات عن طريق الهاتف أو المقابلات الشخصية.
  - **المقابلات غير الشخصية :** تنظيم مقابلات فردية بين العاملين وشخص خارجي محايد لمناقشة وضع المؤسسة.

- الاجتماعات الهادفة : تنظيم اجتماعات لفرق صغيرة مع متدخل خارجي محايد لمناقشة الموضوعات التي تخص المؤسسة (عدوان، 2012: 66).

### أهمية قياس الروح المعنوية :

تهدف الروح المعنوية إلى تعزيز المشاعر والعلاقات الإنسانية وتلعب دوراً رئيسياً في تنميتها، ويهدف قياس الروح المعنوية إلى كشف المعوقات والمشكلات التي تعاني منها المؤسسات بحيث يتم تحليلها وفهمها ومعالجتها مما يساعد في وضع الحلول المناسبة لحل المشكلات والمعوقات وتتمثل أهمية قياس الروح المعنوية في:

- معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة للمعلمين وطبيعة الأسباب التي تؤدي لذلك والعمل على إحداث التوازن المطلوب.
- تعتبر إحدى وسائل الاتصال وتبادل المعلومات.
- معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للمعلمين بطريقة غير مباشرة
- فهم أهمية الروح المعنوية للموظفين، وأثر ذلك على المخرجات فتعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية السائدة داخل المؤسسة (حمزة:2006، 60).

### أثر الممارسات الإدارية لمديري المدارس على الروح المعنوية للمعلمين:

لقد تطور دور المدرسة تطوراً كبيراً، حيث أصبح نظاماً متكاملًا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به، لذلك تطور الاهتمام بإيجاد الجو الانفعالي السليم في المدرسة الذي بات ضرورياً لجعلها مواكبة لاحتياجات العصر، وحتى تكون قادرة على رفع الكفاءات البشرية التي تمتلكها المدرسة، وجعلها أكثر قدرة على تحقيق الأهداف العلمية المنشودة، وهذا كله يعتمد بالدرجة الأولى على أثر الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التي أجمع علماء التربية والتعليم على أن ممارساته تؤثر تأثيراً كبيراً على العلاقات الإنسانية الطيبة التي تؤثر على الروح المعنوية للمعلمين، والتي تكون بين إدارة المدرسة وبين الأفراد العاملين فيها وخاصة المعلمين.

وقد أثبتت دراسة (حمزة2006) أن العلاقة والاندماج مع الزملاء له أثره على الروح المعنوية، فعلاقات الزمالة والصدقة التي تقوم بين الأفراد في المؤسسة أو خارجها لها تأثيراً كبيراً على معنوياتهم، فإذا كانت هذه العلاقات مبنية على أساس الاحترام المتبادل وتحقيق المصالح المشتركة، فإن ذلك يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية، أما إذا كانت مبنية على أساس الأنانية والتسلط فإن ذلك يكون سبباً في استياء الأفراد من عملهم ومنه تنخفض معنوياتهم. ومن هذا فإن

هذه العلاقات تعتبر ذات أهمية كبيرة، حيث أنها إلى حد كبير هي التي تحدد درجة رضا الفرد عن عمله، والاستقرار والتكيف ضمن الزملاء والأصدقاء، وبالتالي لها دور مهم في التأثير في معنويات المعلمين داخل المؤسسة.

وقد اتفقت نتيجة دراسة عساف، عساف (2000)، ونتيجة دراسة عمران (2007) ونتيجة دراسة Young (2000)، على أن الممارسات الإدارية للمديرين ذات علاقة مباشرة بارتفاع الروح المعنوية للمعلمين، حيث أن جميع الممارسات الإدارية الواردة في مجالات الدراسة هي ممارسات ترتبط بعمل المعلم في المدرسة، وأي منها يساعد بشكل أو بآخر على ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين أو انخفاضها، فأداء المعلم في المدرسة ليس جهداً بدنياً بحتاً، بل للجانب المعنوي فيه دور بارز ومهم.

وكما أشار حلوة (2007) أن جودة الإدارة التي يعمل فيها المعلم وكفاءتها الممتازة لهي من الأمور التي يعتز بها المعلم تكون موضع فخر له، وأن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية لانتسابه للعمل في هذه المؤسسة ويفخر بنجاحها، وأن الروح المعنوية في الحقيقة هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إدارة المعلمين.

وتؤكد عودة (2010) أن الروح المعنوية للعاملين تعد من أهم المؤشرات على العلاقات السائدة في المؤسسة، وأن على المدير أن يحافظ على بقاء هذه الروح عالية؛ لأن ذلك من أهم عوامل نجاح المؤسسة.

وأشار الحربي (2005) أن "الاتجاهات الحديثة في الإدارة اهتمت بالجوانب النفسية للعاملين، وأن الروح المعنوية تعد من أفضل الطرق التي تؤدي إلى تحسين فاعلية الأداء لدى العاملين، كما أنها تؤثر في سلوك العاملين مهما اختلفت مواقعهم في الهيكل التنظيمي، لذلك كان لابد من العمل على تنميتها وذلك بتوفير فرص التقدم للعاملين، والعمل على إشباع احتياجاتهم، والتعرف على أسباب تدني الروح المعنوية ومعالجتها.

وأضاف محمد (2012) أن نجاح المؤسسات التربوية يتوقف على الروح المعنوية السائدة بين العاملين فيها، وكلما انخفضت هذه الروح انخفض إنتاجهم وقلت فاعليتهم.

واستنتجت الباحثة مما سبق أنه كلما حرصت الإدارة على التميز في ممارساتها الإدارية، واستخدمت الأساليب المناسبة كلما ساهمت بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للمعلمين الذين لهم دور كبير في جودة المخرجات المرتقبة في المدرسة.

# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالممارسات الإدارية

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### المقدمة

اطلعت الباحثة على بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، للوقوف على أهم الموضوعات التي تناولتها، وتعرف الأساليب والإجراءات التي تبنتها، وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وستعرض الباحثة عددًا من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بالممارسات الإدارية، والروح المعنوية والتي سيتم ترتيبها ترتيباً زمنياً من الأحدث للأقدم ، وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين هما :

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالممارسات الإدارية:

1- دراسة القرني (2014) بعنوان: الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الممارسات الإدارية السائدة لدى مديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة، والتعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى المعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (1363) معلماً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن تقدير مستوى الممارسات السائدة من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.30).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الممارسات الإدارية السائدة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية) في مجال (المشاركة في اتخاذ القرارات لصالح المرحلة الثانوية).
- مستوى الرضا الوظيفي لدي المعلمين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.35).

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع مجالات الممارسات الإدارية، وبين مجالات الرضا الوظيفي.

#### وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

-حث مديري المدارس على تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين؛ لتعزيز الثقة وروح العمل لديهم.

- تلبية الاحتياجات التدريبية بما يتلاءم مع طبيعة عملهم داخل المدرسة.

- تشجيع المعلمين على طرح وتبني الأفكار الإبداعية الجديدة ووضعها موضع التنفيذ.

3- دراسة حسن (2013) بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف لدور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، والتوصل إلى دلالة الفروق في استجابات مديري ومديرات المدارس لمدى ممارستهم للقيادة التحويلية والتي تعزى إلى متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (110) مديراً ومديرة.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الأساسية في مدينة إربد بنسبة أقل من (60%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين والمديرات لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين والمديرات لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين والمديرات لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- عقد دورات لمديري ومديرات المدارس لتدريبهم على الكفايات الفنية الخاصة بهم كقادة تربويين.
- العمل على ترسيخ رؤية مشتركة للمدرسة يشارك فيها العاملين من أجل مساعدتهم في تنفيذها.
- 4- دراسة صالحة (2013) بعنوان: **درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس.**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي (الإجرائي)، وعلاقة هذه الدرجة بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (133) معلماً ومعلمة.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي كبيرة بشكل عام، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات استبانة السلوك القيادي التفاعلي (68.65%)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمنطقة التعليمية)
- درجة تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم كانت كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات استبانة تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية (71.59).
- توجد علاقة طردية موجبة متوسطة (65%) ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي، وبين متوسطات المدارس الثانوية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي، وبين متوسطات تقديراتهم لدرجة تطوير أدائهم.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- نشر ثقافة القيادة النفاغلية بين القيادة التربويين، وتوجيه مديري التربية والتعليم للاطلاع عليها من خلال عقد دورات وورش العمل، ونشر الأبحاث التي تناقش النمط القيادي التفاعلي، وتبيان أثره على تطوير أداء مديري المدارس.

- تصميم وتنفيذ برامج لتنمية القيادة في المؤسسة التربوية بجميع مستوياتها العليا والوسطى والدنيا، بحيث تتضمن منهجاً يشمل أفضل الممارسات للقيادة التفاعلية.

- التزام مديري التربية والتعليم بنمط القيادة التفاعلي، خاصة على بعدي: المكافأة الطارئة من خلال اهتمامهم بعلاقات العمل بقدر اهتمامهم بأهداف ورسالة المؤسسة، وبعد الإدارة بالاستثناء الإيجابي من خلال تفعيل مبدأ الثواب والعقاب ومبدأ لكل مجتهد نصيب.

- العمل على تطوير أداء المديرين من خلال تطوير البيئة المادية للمدارس، وتلبية احتياجاتهم من الكوادر البشرية والاحتياجات المادية والمالية، وتوجيههم لكل جديد في مجال الإدارة والقيادة، وتدريبهم لرفع كفاءتهم المهنية، ومنحهم المزيد من الصلاحيات، مع توفير نظام متابعة ومحاسبة يقوم على الوضوح والعدالة المهنية.

5- دراسة عليان (2012) بعنوان: **الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس ورام الله والبيرة.**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة توفر مديري المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة "لثقافة التنظيمية، والممارسات الإدارية، والعلاقة بينهما من وجهات نظر المعلمين، إضافة إلى بيان معرفة الاختلاف في وجهات النظر حول درجة توفر الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، ومكان المدرسة، وموقعها، وعمر المعلم، وعدد المعلمين في المدرسة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (457) معلماً.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- توفر درجة عالية وبمتوسط (4.01 من 5) من الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين (4.06 من 5) من وجهة نظر المعلمين.

- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين.

**وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:**

- العمل على مشاركة عدد أكبر من المعلمين في وضع أهداف المدرسة ورسالتها.

- ضرورة إبراز المديرين لمعرفتهم للقضايا العربية والدولية، أو تمكينهم من معرفة تلك القضايا حال عدم معرفتهم بها، وضرورة مشاركة الطلبة في حل المشكلات المدرسية.
- وإظهار أدوارهم على أنها أكبر من عمل المشكلات، مما يدعم ثقافة المدرسة وسلوك الطلبة، ويعزز من توفير بيئة تربية منتجة.

#### 6- دراسة الحربي (2011) بعنوان : " مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي على اعتبار أنه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، وقام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (409) معلماً ومعلمة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية كان متوسطاً.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- تعزيز وتشجيع استخدام الممارسات الإدارية في القيادة التحويلية من خلال عقد الدورات التدريبية في هذا المجال.

- إجراء دورات وندوات تثقيفية للإداريين حول أهمية الممارسات الإدارية، والقيادة التحويلية، لما لها دور مهم في العمل التربوي وفي المؤسسات التربوية، وهو النهوض بالخدمات التي تساعد على إيجاد المستوى المرتفع في العمل التربوي.

- إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة، واستخدام أدوات كالملاحظة والمقابلة.

7- دراسة العمرات (2011) بعنوان : "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على ستة مجالات، وطبقت على عينة عشوائية قوامها (236) معلمة من معلمي المدارس الحكومية في تربية البتراء

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة فاعلية أداء مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، ووزن نسبي (73.8%).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- الاهتمام ببعث القيادة في أداء مدير المدرسة من خلال برامج التدريب التي تنفذها الوزارة، والانتقال من نمط يقوم على العفوية والتجربة والخطأ والخبرات الشخصية إلى نمط يقوم على الأسس العلمية، والنظم التي توضح كيفية إنجاز العمل داخل المؤسسات التعليمية.

8- دراسة محمد (2011) بعنوان : "تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، والتعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة جدة لأبعاد القيادة

الاستراتيجية من وجهة نظر المعلمين، وتبيان الفروق في استجابات المعلمين حول واقع ممارسة مديريهم للقيادة الاستراتيجية والتي تعزى إلى (الدورات التدريبية و المؤهل العلمي والخبرة)، ووضع تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (194) مديراً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة (أحياناً) بمتوسط حسابي (3.302)

- الجوانب العلائقية والاجتماعية في القيادة الاستراتيجية أكثر حضوراً في ممارسات المديرين، في حين أن الجوانب المتعلقة بإدارة التغيير والإبداع والرؤى المستقبلية التي يمثلها البعد التحويلي أتت في آخر اهتمامات المديرين.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- إلقاء الضوء على الممارسات الجوهرية التي يجب أن يقوم بها مديرو المدارس الثانوية لتأصيل التوجه الاستراتيجي في الممارسات التعليمية داخل مدارسهم.

- إعداد رؤية تطويرية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية وفقاً لأبعاد القيادة الاستراتيجية باعتبارهم وكلاء التغيير الرئيسيين في المدارس، وتوفير المتطلبات.

9- دراسة أبو علي (2010) بعنوان: "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، قام الباحث بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول التوصيات التي تسهم في دعم العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء المدارس الثانوية في ضوء مفهوم تحليل النظم، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (134) مديراً ومديرة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- العوامل الاجتماعية هي أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في مجال العوامل البشرية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في مجال العوامل المادية والاجتماعية والسياسية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

**وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:**

- إعادة النظر في النظام الإداري المعمول به وتطويره مع التأكيد على إعطاء المدير الكثير من الصلاحيات.

- تأهيل المديرين ونوابهم من خلال برامج خاصة وفق توجهات النظام الجديد المطور.

10- دراسة صالحة (2010)، بعنوان: "دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس وسبل تفعيله".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة أنفسهم وسبل تفعيله، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، حيث قام بتصميم استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على خمس مجالات هي: (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرارات، والرقابة والتقييم)، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بغزة والبالغ عددها (221) مدرسة وهم يمثلون عينة الدراسة، ولتحقيق نتائج الدراسة استخدم الباحث التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ارتباط سبيرمان، ومعادلة جتمان، ومعامل ألفا كرونباخ واختبار "ت"، واختبار تحليل التباين الأحادي.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- يقوم مركز التطوير التربوي بممارسة دوره بدرجة كبيرة في تطوير الأداء لمديري المدارس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - المؤهل العلمي - التخصص الأكاديمي)

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة قيام مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث بغزة بدوره في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس التابعة لوكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير الدراسة سنوات الخدمة لصالح أفراد العينة الأكثر خدمة.

#### وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- أن يتضمن برنامج الحلقات التدريبية لمديري المدارس تفعيل استخدام الحاسوب في تنظيم البيانات؛ لكي يتم الاستفادة منها في ممارسة عملية التخطيط.

11- دراسة منصور ووزان (2011) بعنوان: واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في مجالات التخطيط المدرسي، وتنظيم العمل ضمن فريق، واتخاذ القرار والتقييم، ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثتان بإعداد استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (258) مديراً، تم اختيارهم عشوائياً.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مجال التخطيط المدرسي وتنظيم العمل ضمن فريق واتخاذ القرار والتقييم واقع جيد، ويتسم بدرجة عالية من المسؤولية والوعي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين في واقع الممارسات الإدارية بالنسبة إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية وعدد الدورات التدريبية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (التخطيط المدرسي، تنظيم العمل ضمن فريق، اتخاذ القرار، التقييم) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وهذه الفروق تعود للمؤهلات العلمية المرتفعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (تنظيم العمل ضمن فريق، اتخاذ القرار، التقييم) تبعاً لمتغيرات عدد سنوات الخبرة الإدارية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (التخطيط المدرسي، التقييم) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، وهذه الفروق تعود لسنوات الخبرة المرتفعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (تنظيم العمل ضمن فريق، اتخاذ القرار، التقويم) تبعاً لمتغيرات عدد سنوات الخبرة الإدارية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (تنظيم العمل ضمن فريق، اتخاذ القرار، التقويم) تبعاً لمتغيرات عدد الدورات التدريبية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في واقع الممارسات الإدارية (التخطيط المدرسي) تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وهذه الفروق تعود للدورات التدريبية المرتفعة.

#### وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- الاستمرار في تحسين العمليات الإدارية لمدرء المدارس، وذلك من خلال دورات التدريب المستمرة والمشاركة في المؤتمرات المرتبطة بالإدارة المدرسية.
- تنمية مهارة العمل الجماعي من خلال تشكيل أعضاء المدرسة فريق عمل متخصص لإنجاز الأعمال المدرسية.

12- دراسة أبو سمرة وآخرون (2010) بعنوان: واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (441) معلماً.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري منطقة القدس كان بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.00) للدرجة الكلية.
- مستوى الروح المعنوية للمعلمين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (4.05) للدرجة الكلية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغير الجنس.

- وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي، لصالح المدير، والسلطة المشرفة، لصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث.

#### وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- أن يحرص مديرو المدارس على ممارساتهم الإدارية السليمة، وأن يسعوا دائماً للارتقاء بها نحو أفضل؛ لما لذلك من علاقة واضحة مع مستوى الروح المعنوية لمعلميهم.
- أن تتعرف وزارة التربية والتعليم إلى الأسباب التي جعلت من مستوى الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس، والروح المعنوية للمعلمين في هذه المدارس مرتفعاً، للاستفادة منها في مدارس الوزارة الأخرى وذلك من خلال دراسات مستقبلية.

13- دراسة عيسى (2008) بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، والتعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظرهم، ومعرفة أثر متغيرات: (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون عينة الدراسة من (110) مديراً ومديرة.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة بنسبة أقل من (60%).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين والمديرات لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين والمديرات لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين والمديرات لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المديرين والمديرات لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير التخصص.

**وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة :**

- ضرورة تحسين شروط اختيار مدير المدرسة، وتقديم دورات للمرشحين قبل تعيينهم، وعقد اختبارات لهم، ثم ترشيح الذين اجتازوا الاختبار بنجاح.

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس للتدريب على الكفايات الفنية الخاصة بدور مدير المدرسة كقائد تربوي.

15- دراسة سلامة (2003) بعنوان: **الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمدير المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة ثلاث استبانات لقياس الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (658) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في الأردن.

**وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:**

- أن مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام بدرجة جيد جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الإجابات (4,01)

- وجود علاقة قوية بين مستوى الممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

**وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:**

- ضرورة أن يركز المديرين في عملهم أكثر.

- أن يطور المدراء أنفسهم من خلال الورشات التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم.

16- دراسة زايد (2001) بعنوان: واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمحافظة) على واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (271) مديراً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم حقق درجة عالية جداً (4,06).
- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة، ومديرية التربية والتعليم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم، تعزى لمتغير الخبرة.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- ضرورة منح مديري المدارس الصلاحية في منح الإجازات العرضية للمعلمين.
- العمل على تفويض صلاحيات أكبر لمديري المدارس فيما يتعلق بالتعاون مع المجتمع المحلي، وفتح أبواب المدرسة لهم في مناسبات معينة.
- الاهتمام بتدريب المديرين على ممارسة صلاحياتهم في مختلف المجالات الفنية والإدارية؛ وذلك لأن نتائج الدراسة أظهرت تدني انخفاض ممارسات صلاحيات المديرين في عدد من النواحي الفنية والإدارية.

17- دراسة شافي (2001) بعنوان: الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة (دراسة ميدانية)

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية بدولة الإمارات العربية المتحدة، في مجالات: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والمتابعة والتقييم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تطبيق استبانة على عينة من مديري المدارس الابتدائية في منطقتي أبو ظبي والعين.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن بعض مديري المدارس لا يستطيعون التنسيق مع جهات الاختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- أن مدير المدرسة لا يعطى الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير العملية التعليمية، وينحصر دوره في الاهتمام بالشئون الإدارية والأعمال الروتينية وفقاً للوائح الصادرة من وزارة التربية والتعليم.
- أن مدير المدرسة يبذل جهوداً واضحة في تنمية روح العلاقات الإنسانية بين أفراد الهيئة التعليمية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- تطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية في مجالات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والمتابعة والتقييم.
- تطوير عمليات اختيار واعداد عمليات مدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

1- دراسة سولمان (2011),suleman بعنوان: "فاعلية الأداء الإداري لمسؤولي المقاطعة التنفيذية للتعليم الابتدائي والثانوي في (خيبر بختون خوا باكستان)

**"Effectiveness of the administrative performance of directly selected executive district officers in elementary and secondary education of KYBER PUKHTUNKWA Pakistan".**

هدفت الدراسة للتعرف إلى تقييم الأداء الإداري في محافظة خيبر بختون خوا، ومعرفة نقاط القوة والضعف للمسؤولين في محافظة خيبر بختون خوا، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام أداتين للدراسة، الأولى استبانة طورها لجمع البيانات

من أفراد العينة، والأداة الثانية هي المقابلة مع المدراء، واختار الباحث عينةً عشوائيةً من العاملين في المدارس الحكومية من أربع مناطق.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ينبغي تدريب المعلمين على طرق التدريس والإدارة.

- ينبغي الأخذ بنظام مكافأة الأداء الإداري الممتاز للمسؤولين.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة :

- غالبية مديري المدارس غير مهتمين بحل مشاكل المعلمين الشخصية.

- أن غالبية مديري المدارس غير متعاونين وليس لديهم تواصل اجتماعي.

2- دراسة جان ومارتين وبيتر (Jan, Martin, Peter, 2009) بعنوان: " تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس ."

**"using school performance feedback : perceptions of primary school principals".**

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف تصورات مديري المدارس الابتدائية لاستخدام التغذية الراجعة في تحسين أداء مديري المدارس، وقد استخدمت المقابلة في جمع البيانات من (16) مدير مدرسة، و أربع مجموعات عمل من المعلمين، واستخدموا المنهج الوصفي التحليلي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموع النتائج أهمها:

- إن التنوع في تقديم التغذية الراجعة في المراحل المختلفة للأداء يمكن أن يساهم في تحسين فاعلية المدرسة.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة :

- تحسين فاعلية الإدارة المدرسية من خلال التنوع في أساليب تقديم التغذية الراجعة.

- تعزيز المهارات.

- إدارة الوقت بفاعلية.

3- دراسة بيتريسكو و سيمونز (Petrscu and Simmoms,2008) بعنوان: أثر الممارسات الإدارية لقسم الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

### **Human Resources Management Practices and Worker's Job Satisfaction**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الممارسات الإدارية لقسم الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين من البيانات الإحصائية لمركز الإحصاء التربوي البريطاني، حيث تم تحليلها باستخدام، واستخدم الباحث المنهج التجريبي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث نموذج التقدير القائم على احتساب العلاقة بين الرضا الوظيفي الكلي وبين الأجور لمتغير تابع.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الخصائص التنظيمية والشخصية وبيئة العمل تؤثر في الرضا الكلي لعضو هيئة التدريس.
  - نظام الأجور العادل وأساليب منح الحوافز يزيد من الرضا الوظيفي.
  - اقتصار توزيع الأجور على الرتب العالية تحد من الرضا الوظيفي، وتزيد من احتمالية ترك عضو هيئة التدريس لعمله.
- وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- التركيز على الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية.
  - التركيز على الآثار المترتبة على كل من الرضا الوظيفي العام والرضا بالأجر.
- 4- دراسة ( Taylor, Kevin c ) ( 2007)، تايلور كيفن بعنوان: إدارة الوقت من وجهة نظر مديري المدارس

### **" A Study of Principal's Perception Regarding Time Management"**

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى كيفية قضاء مديري المدارس الثانوية لوقتهم، ودرجة تأثير المتغيرات: المرحلة التعليمية (متوسطة - عالية)، وحجم المدرسة، وعدد سنوات الخدمة، والنوع (أنثى - ذكر)، وعمر المدير، ومستوى درجته العلمية، على كيفية إدارتهم لوقتهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم

تطبيق الدراسة على عينة مكونة من مديري المدارس الثانوية في نيفادا، ولقد قام جميع مديري المدارس بتعبئة استبانة صممها الباحث حسب نظام (ليكرت).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

المدارس التي يزيد عدد طلابها عن (1001) طالب مديروها يقضون وقتاً أكثر في إدارة الوقت من مديري المدارس التي يبلغ عدد طلابها (1000) طالب فأقل.

المديرات يقضين وقتاً أكثر في الإدارة التعليمية من المديرين.

أن ما نسبته (43%) من مديري المدارس الثانوية بحاجة لتوجيه وتركيز نقدي لإدارتهم التعليمية لتحسين مستوى قيادتهم.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- تزويد المديرين الذين يعانون من هدر الوقت بالتوصيات اللازمة لمساعدتهم بموازنة وقتهم بطريقة فعالة.

- إجراء مزيد من البحوث على إدارة الوقت.

5- دراسة روملي وشمس الدين وسعيد (2009, Shams udin and Said, Role) بعنوان: حقائق وخيال الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا

**"Truths and Myths of Management Practices and Job Satisfaction Among Middle Level Management at Public Institutions of Higher Learning in Malaysia"**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، وبالتحديد الكشف عن علاقة الممارسات القيادية وممارسات التواصل وممارسات اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي في جامعات الإقليم الغربي الماليزي، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (133) عضو من هيئة التدريس.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي فيما عدا في مجال الممارسات القيادية.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين عمر وجنس عضو هيئة التدريس وتصوره حول الممارسات الإدارية في رضاه الوظيفي.
- أن الممارسات القيادية التي تحقق الرضا الوظيفي تنتج مخرجات مؤسسية وتنظيمية إيجابية طويلة الأمد.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- توفير بيئة داعمة للتأثير على النتائج التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والإنتاجية والالتزام التنظيمي
- إعادة تدريب كل المستويات الإدارية واكسابهم المهارات الإدارية.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالروح المعنوية :

1- أبو حسب الله (2014) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لمعلميهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (460) معلماً ومعلمة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- بلغت درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين (76.21) وبدرجة كبيرة حسب المحك المستخدم في الدراسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى لمتغيري الجنس ولصالح الجهة المشرفة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة تعزى للمتغيرات سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، وفترة الدوام (صباحي، مسائي)
- بلغ مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم (77.15%) وهي درجة كبيرة حسب المحك المستخدم في الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات الجنس (ذكر، أنثى) لصالح الإناث، ومتغير الجهة المشرفة (الحكومة، الوكالة) لصالح الوكالة، ومتغير فترة الدوام (صباحي، مسائي) لصالح الفترة الصباحية
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة، ولكنها ضعيفة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

#### وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- مراعاة الحاجات المهنية للمعلمين والكشف عنها خلال العام الدراسي وتوفير ميزانية خاصة لها وعقد اجتماعات دورية للوقوف على احتياجاتهم وكيفية تلبيتها
- تقديم التغذية الراجعة التطويرية للمعلمين قادة الأنشطة من قبل مديري المدارس.
- تخفيف نصاب المعلم من الحصص حتى يتمكن من الانخراط في ممارسة الأدوار القيادية المختلفة
- إعطاء دورات تدريبية لمديري ومعلمي المدارس الحكومية ووكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لتدريبهم على استخدام نمط القيادة الموزعة في المدارس.
- نشر ثقافة توزيع القيادة بين مديري المدارس و بين المعلمين.
- تحسين وتعديل الأنظمة واللوائح التي تعمل على شعور المعلم بالأمان الوظيفي

- منح المعلمين قادة الأنشطة والمجيدون منهم الحوافز المادية والمعنوية.

2- دراسة المحمادي (2014) بعنوان: درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشاركين، وتحديد مستوى الروح المعنوية لدى المشرفين والكشف عن الفروق حول درجة ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية التي تعزى لمتغيرات: (الخبرة، و المؤهل العلمي، والدورات التدريبية)، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (188) مشرفاً ومشرفة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- بيان أن درجة ممارسات القيادة التشاركية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر المشرفين التربويين، كانت بمجملها عالية و جاء مجال " التحفيز " بالمرتبة الأولى ثم تبعه مجال " التخطيط " ثم تبعه مجال " تفويض السلطة " ثم تبعه صنع القرار وجميعها بدرجة عالية.

- جاءت جميع الممارسات للقيادة التشاركية بمجال صنع القرار بدرجة عالية باستثناء ممارسة " يشرك المشرفين في تقويم نتائج العمل الإداري ". وأبرزها هي: يشرك المشرفين في وضع الخطط المستقبلية " و يشرك المشرفين في حل المشكلات التي تواجه العمل .وبمجال تفويض السلطة أبرزها " يفوض المشرفين في حل المشكلات الإدارية، ويتقبل قرارات المشرفين بمرونة وبمجال التخطيط يطلع المشرفين على واجباتهم، ويخطط مع المشرفين بروح الفريق الواحد وفي مجال التحفيز يحفز المشرفين على التطوير من مستوياتهم، ويعزز مبدأ الانتماء لدى المشرفين لجهة عملهم.

- بيان أن درجة الروح المعنوية للمشرفين كانت بدرجة عالية تتعلق بالشعور بالحرص على عدم التغيب عن العمل، والاحترام بين الزملاء، والعلاقة القوية بالزملاء، والشعور بالفخر لانتمائي للمكتب الذي أعمل به وجاءت عبارة واحده بدرجة متوسطة وهي "أنني أحصل على مكافآت تناسب ما أقوم به من إنجازات.

- تبين وجود علاقة ارتباطية بين تقدير درجات ممارسة مجالات القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كما يراها المشرفون التربويون، وبين درجات تقديرهم لدرجة الروح المعنوية باستثناء العلاقة بين " صنع القرار " والروح المعنوية غير دالة احصائياً.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات ممارسة القيادة التشاركية والروح المعنوية تُعزى للمؤهل العلمي والخبرة والدورات باستثناء مجالي (تفويض السلطة، التحفيز) والروح المعنوية فقد ظهرت الفروق لصالح الذين التحقوا من ٥ دورات فأكثر.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

التأكيد على ضرورة ممارسة القيادة التشاركية بمكاتب التربية والتعليم من خلال تفعيل دور المشرفين التربويين ومشاركتهم في صناعة واتخاذ القرار على مستوى مكاتب التربية والتعليم.

3- دراسة الكيلاني ومقابله (2014) بعنوان: دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، استخدم الباحثان المنهج المسحي الارتباطي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (227) معلماً ومعلمة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.19) وبانحراف معياري (0.88).

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- زيادة اهتمام مديري المدارس بالمعلمين ودعوتهم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ومعاملتهم بالعدل ودعمهم وتقدير جهودهم المتميزة.
- الاهتمام بنظام الحوافز للمعلمين، منها على سبيل المثال تقليل نصاب المعلم المتميز من الحصص الأسبوعية، وإرساله إلى البعثات العلمية الداخلية لمواصلة دراسته العليا، وتشجيعه على حضور الندوات، والمؤتمرات العلمية والتربوية، ومنحه علاوات تشجيعية تتناسب مع ما بذل من جهد.

4- دراسة جوارنة وآخرون (2011) بعنوان: درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (154) معلماً ومعلمة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين كانت بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.39) للدرجة الكلية، وبانحراف معياري (1.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهم تبعاً لمتغير التخصص (صالح معلمي التربية الرياضية والتربية المهنية) وبتغير الخبرة (صالح معلمي الخبرة من 1-5 سنوات).
- عدم وجود فروق تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل، حيث بلغت متوسطات المتغيرات مجتمعة (70.71) أي أن العلامة أقل من (80).

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- توفير الأجواء المناسبة والصحية للمعلمين للعمل بكفاءة وراحة نفسية.
- زيادة الأجور والمكافآت للمعلمين بما يتناسب والأعمال التي يقومون بها.
- إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بمستويات الروح المعنوية عند المعلمين في ضوء العلاقة بمتغيرات أخرى.

5- دراسة الخالدي (2008) بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لعلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، التعرف إلى العلاقة بين أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (300) معلماً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن جميع ابعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عالٍ لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية، وبعد رضا العاملين عن العمل في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (91, 3).
- أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- العمل على المحافظة على المستوى العالي من الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية.
- استحداث الآليات والإجراءات التي تزيد من دافعتهم للعمل.

6- دراسة عساف، عساف (2007) بعنوان: الروح المعنوية مستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في ضوء متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الدرجة العلمية والخبرة العلمية) والتفاعل بين متغير الجنس وهذه المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة من 271 معلماً ومعلمة وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (121) واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس، حيث تبين أن الروح المعنوية لدى المعلمين أعلى من المعلمات.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الأخرى.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- الاهتمام بهذا الموضوع ومراجعة الأنظمة والقوانين وخاصة بما يتعلق بالتعيينات والحوافز المادية والمعنوية وتأهيل البيئة المدرسية.
- العمل على تأهيل المدراء بإجراء دورات تدريبية لهم حول الإدارة المدرسية، والقيادة، والروح المعنوية، والجودة الشاملة.

7- دراسة عمران (2007) بعنوان: واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات وعلاقة هذه المشاركة بالروح المعنوية.

هدفت هذه الدراسة إلى النظر في واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم، استخدمت الباحث المنهج الوصفي الإجرائي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (213) معلماً ومعلمة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن درجة مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله بلغ مستوى متوسط (3.22) من الروح المعنوية.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسط استجابات درجات المعلمين على قياس مستوى الروح المعنوية يعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.
- أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسط استجابات درجات المعلمين على واقع مشاركتهم في اتخاذ القرارات وبين متوسط استجاباتهم على مقياس مستوى الروح المعنوية لديهم.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- تعزيز مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس من خلال:
- زيادة دخل المعلم.
- تعزيز سياسات تربوية تُلبي حاجة المعلم.
- زيادة شفافية الأساليب التي تطبق بها السياسات في المدرسة لكي تتفق مع فئات المعلمين
- اعتماد أسس تنظيمية فعالة لتنظيم العمل.
- اعتماد نظام مكافآت عادل.

10- دراسة المساعيد (2004) بعنوان: الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستوي الكفايات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين، وبيان علاقة هذا المستوى بمستوي الكفايات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن، استخدم الباحث المنهج الوصفي الإجمالي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث ثلاث استبانات كأدوات للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (853) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من أصل (50807).

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- كان مستوى الروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية متدنياً.
- توجد فروق دالة إحصائية للروح المعنوية تعزى إلى الجنس، ولصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للروح المعنوية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح أصحاب مؤهل البكالوريوس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية للروح المعنوية تعزى للخبرة، لصالح ذوي الخبرة (1-5) سنوات.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الممارسات الإشرافية، والروح المعنوية للمعلمين والمعلمات.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- الاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين والمعلمات.
  - ضرورة تدريب المشرفين التربويين على الممارسات الإشرافية.
  - تدريب المعلمين والمعلمات على ممارسة الكفايات التعليمية.
- 8- دراسة عبدات (2002) بعنوان: العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية / فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية/ فلسطين، استخدم الباحث المنهج الوصفي الإجمالي، ولتحقيق

أغراض الدراسة استخدم الباحث اختبار آيزنك للشخصية كما استخدم الاستبانة من إعداد (سلامة 1995) كأداتين للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (250) معلماً ومعلمة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تدني مستوى الروح المعنوية بشكل عام لدى مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية.
- لا توجد اختلافات في مستوى الروح المعنوية عند معلمي التربية الخاصة تبعاً لمتغيرات (الحالة الاجتماعية والخبرة والمستوى التعليمي)، بينما توجد اختلافات في مستوى الروح المعنوية تبعاً لمتغيرات (الراتب، ونوع العلاقة والجهة المشرفة على المؤسسة)
- وجود اختلافات دالة احصائياً بين أبعاد الروح المعنوية عند معلمي مؤسسات التربية الخاصة لصالح بعد العلاقة مع الزملاء.
- لا توجد علاقة ارتباطية بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- أن تتبنى وزارة التربية والتعليم رسمياً المسؤولية عن معلمي الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك أسوة ببقية معلمي المدارس الحكومية.
- الاهتمام برواتب معلمي ذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك بما يتناسب مع جهودهم المبذولة.
- اتباع معايير معينة من قبل مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة، يتم الاعتماد عليها عند عملية اختيار معلم الطفل المعاق وسماته الشخصية.

1- دراسة جينيفر بلاك بيرن (Jennifer Blackburn 2015) بعنوان : " تقييم معنويات المعلمين في أربعة مدارس ابتدائية"

## AN EVALUATION OF TEACHER MORALE IN FOUR ELEMENTARY SCHOOLS.

هدفت الدراسة إلى تعرف معنويات المعلمين في المدارس المختلفة وتبسيط الضوء على السبل الممكنة لتعزيز الروح المعنوية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (285) معلماً ومعلمة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن إجراء المقابلات مع المعلمين (50) والإداريين (8)، بالإضافة إلى استبانة معدة بالاعتماد على الأدب النظري ودراسات ذات صلة بالموضوع نفسه.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تغيب المعلمين في المدارس ذات الأداء الأقل ضعفي المعلمين في المدارس ذات الأداء الأعلى.

- يؤثر مستوى الأداء في الروح المعنوية للمعلمين.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة:

- الاهتمام بالروح المعنوية للمعلمين لما لها من أثر على التحصيل العلمي للطلاب.

- المساعدة في تحسين الروح المعنوية للمعلمين في المدارس.

- تقديم الدعم الإداري للمعلمين.

- تعزيز أساليب القيادة في ثقافة المدرسة.

2- دراسة تومسون (Thompson,2009) بعنوان "تصورات المعلمين عن أثر القيادة الرئيسية في الثقافة والروح المعنوية للمدرسة الابتدائية في الولايات المتحدة الأمريكية.

**Perceptions of teachers on the impact of principal leadership on the culture and morale of an elementary school ,USA.**

هدفت الدراسة إلى تعرف إدراكات المعلمين لتأثير قيادة المدير في الثقافة والروح المعنوية لمدرسة ابتدائية، وقد تكونت عينة الدراسة (104) معلمين من مدرسة ابتدائية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تضمنت أسئلة لإجابات مفتوحة حول ثقافة المدرسة والروح المعنوية للمعلم بالإضافة إلى استبانة معدة بالاعتماد على الأدب النظري ودراسات ذات صلة بالموضوع نفسه

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

وقد عبر المعلمون عن مشاعرهم حول تأثير القيادة الإدارية في روحهم المعنوية وتأثير ثقافة المدرسة فيهم أن :

- (76.2%) من المعلمين عبروا عن الروح المعنوية العالية لديهم.

- (77.1%) من المعلمين يظنون أن القيادة الإدارية تؤثر في ثقافة المدرسة بشكل إيجابي.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة:

- تحسين القيادة الإدارية بما يضمن انعكاسها على الروح المعنوية للمعلمين بشكل إيجابي.

- تعزيز القيادة الإدارية في ثقافة المدرسة.

3- دراسة رونالد (Rowland, 2008) بعنوان : العلاقة بين القيادة والروح المعنوية للمعلمين

### The Relationship of Leadership and Teacher Morale.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات المديرين في المدارس المتوسطة والروح المعنوية للمعلمين في تلك المدارس، حيث شاركت سبع مدارس متوسطة من مدارس (مترو بولتن) أتلانتا، واستخدمت الباحثة لقياس ممارسات المديرين قائمة محتويات للممارسات القيادية، وكذلك استخدمت الباحثة استبانة (البوردو) للمعلمين لجمع معلومات عن الروح المعنوية لديهم.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ارتباط موجبة بين الممارسات القيادية للمديرين والروح المعنوية للمعلمين.
- ممارسات المديرين التي تسعى لتمكين الآخرين تؤثر وبشكل إيجابي جداً في رفع الروح المعنوية للمعلمين.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة:

- تعزيز الممارسات القيادية بما يضمن رفع الروح المعنوية للمعلمين.
- تحفيز المعلمين ورفع الروح المعنوية لهم وتمكينهم.

4- دراسة تاول (Tawil,2008) بعنوان: "دراسة الروح المعنوية للمعلمين ودافعيتهم في نيويورك"

### Carrying out mandated school efforts: A phenomenological study of New York teachers' morale and motivation, USA

هدفت الدراسة الكشف عن الروح المعنوية للمعلمين ودافعيتهم وهم يقومون بالجهود المكلفين بها من المدرسة، وقد استخدم أسلوب يعرف بالظاهراتية (Phenomenology) وهو يعمل على تحليل دوافع المعلمين ومستويات الروح المعنوية لديهم من خلال القيام بملاحظات ومقابلات متعمقة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المعلمين يشعرون بضغط على أدائهم من الدولة والمجتمع والإدارة.
- أن المعلمين يشعرون بدافع قوي وإيجابي عندما تكون الروح المعنوية لديهم عالية مما ينعكس على واجباتهم فيقومون بها على أكمل وجه.

- أن المعلمون الذين يشعرون بتدنٍ في الروح المعنوية لديهم فينعكس ذلك على انخفاض دافعيتهم نحو القيام بواجباتهم المكلفين بها.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة:

- رفع الروح المعنوية للمعلمين.

- إثارة دافعية المعلمين للقيام بواجباتهم على أكمل وجه.

5- دراسة ليك وانجدي LEKI WANGDI (2008) بعنوان: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية للمعلمين في حي تراشيغانغ في بوتان.

### FACTORS AFFECTING TEACHER MORALE UNDER TRASHIGANG DISTRICT IN BHUTAN.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المستوى العام لمعنويات المعلمين البوتانيين تحت منطقة تراشيغانغ في بوتان ومقارنة معنويات المعلمين استناداً إلى عوامل فردية مثل العمر والجنس ومستوى التعليم، عام من الخبرة، ، واستخدم الباحث المنهج المسحي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (194) معلماً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المستوى العام للمعنويات المعلمين في تراشيغانغ في بوتان مرتفعة نسبياً.

- أن مستوى الألفة بين المعلمين كان أعلى من مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- زيادة رواتب المعلمين.

- توفير فرص تدريب عادلة وكافية للمعلمين.

- تزويد المعلمين بمواد التعليم والتعلم المناسبة مثل مرافق المكتبة والموارد مع فصول دراسية واسعة

- تثقيف الناس في المجتمع وإفهامهم بضرورة دعمهم لتعليم أبنائهم.

6- دراسة ماكنزي (Mackenzie2007) بعنوان: الروح المعنوية للمعلم من وجهة نظر الباحث الاسترالي التربوي.

### teacher Morale. The Australian Educational Researcher

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الروح المعنوية للمعلم الاسترالي، والأسباب التي تؤدي إلى انخفاضها، ومن ثم تقديم الاقتراحات التي تساعد على تحسين الروح المعنوية للمعلم الاسترالي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي التطويري، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة والملاحظة كأداة للدراسة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (101) معلماً.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود ارتباط وثيق بين انخفاض مركز مهنة التدريس ومستوى الروح المعنوية.
  - وجود علاقة متبادلة بين الروح المعنوية للمعلمين وفاعلية تعليم الطلبة.
- وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- تحسين مركز مهنة التدريس، لما لها من أثر إيجابي على الروح المعنوية للمعلمين.
- زيادة الثقة في جهاز التعليم في المجتمع الاسترالي.

7- دراسة آلان كريستوفر (Alan ,Christopher2004) بعنوان: تقييم ودعم معلمين: دراسة مسحية لرضا المعلم، وعدم الرضا، والروح المعنوية والبقاء في مهنة التعليم لدى السلطات المحلية البريطانية.

### teachers: A survey of teacher satisfaction Valuing and supporting, dissatisfaction, moral and retention in an English local education authority

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى المعلمين، والأسباب التي تؤدي إلى البقاء أو الخروج من مهنة التعليم، وبخاصة لدى السلطات المحلية البريطانية، التي شهدت صعوبة في التعيين واستبقاء المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث استبانة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (368) من المدرسين.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الأغلبية الساحقة للمعلمين لا تقبل ولا تترك التطوير المهني مع آفاق التقدم الوظيفي.
- الأجر العالي والتخفيض في حجم العمل الكلي من العوامل التي تؤدي للاحتفاظ بالمعلم.
- تنمية التحفيز والتمكين داخل المدارس يؤدي إلي زيادة الرضا الوظيفي.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة:

- استخدام القيادة الفعالة في الإدارة.
- تحسين الخبرة المهنية لدى المديرين.
- تطوير المعلمين مهنيًا.
- الاحتفاظ بهم وعدم خروجهم من العمل.
- ضرورة تطوير نماذج الممارسة الجيدة في الاحتفاظ المعلم، كما يفعل الزملاء في مهنة التدريس في الخارج.
- بحث في المستقبل لتحديد الممارسات الجيدة التي تساهم في الاحتفاظ بالمعلم، وتقديم اتجاه مفيد للمعلمين والمدارس وتلاميذهم.

8- دراسة Maria Rafferty (2002) ماريا رفيرتي بعنوان: آثار ارتفاع الروح المعنوية

للمعلمين

### THE EFFECTS OF TEACHER MORALE ON TEACHER

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى آثار ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين، والأسباب التي تجعل المعلمين تختار تغيير المدارس أو ترك التدريس تماماً، وتحديد تأثير الروح المعنوية على قرارات المعلمين لتغيير المدارس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق اغراض الدراسة استخدم الباحث استبانة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من المدرسين.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم وجود دعم من الإدارة لقضايا المعلمين.
- لم يكن هناك ارتباط كبير بين مستويات معنويات المعلمين وقرارات المعلمين لتغيير المدارس.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "الشعور بالرضا مع مديري المدارس والمعلمين وقرارات المعلمين لتغيير المدارس.
- لا توجد علاقة بين مستويات معنويات المعلمين ورضا المعلمين مع مديري المدارس الخاصة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات معنويات المعلمين ومعدلات دوران المعلمين.

#### وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة:

- اشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات.
- دعم الإدارة للمعلمين.
- زيادة الرواتب والأجور.

9- دراسة يونغ (young,2000) بعنوان: "الروح المعنوية للمعلم في غرب أستراليا"

#### Teacher Morale in Western Australia

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف للروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية في غرب أستراليا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (212) معلماً.

#### وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الروح المعنوية تتفاوت وتتراوح بين المدارس نتيجة للتغيرات البيئية والمناخ التنظيمي.
- الروح المعنوية تكون إيجابية وعالية عندما تكون البيئة المدرسية والمناخ المدرسي إيجابيين.

#### وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة:

- ضرورة تحسين البيئة المدرسية.
- رفع الروح المعنوية للمعلمين.
- تعزيز المناخ المدرسي الإيجابي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم رصد العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها من حيث (منهج الدراسة، هدف الدراسة، أدوات الدراسة، والعينة وطريقة الحصول عليها)، وبيان أوجه الاستفادة منها.

#### أ- أوجه الاتفاق والاختلاف:

##### 1-1 من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت بعض الدراسات في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة شافي (2001)، دراسة أبو سمرة (2014)، دراسة جوارنة وآخرون (2011)، دراسة سلامة (2003)، دراسة زايد (2001)، بينما تميزت بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم في الدراسة مثل دراسة عساف، عساف (2007) اللذان استخدموا المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المسحي، ودراسة شحادة (2008)، ودراسة Mackenzie (2007) اللذان استخدموا المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي التطويري، ودراسة الكيلاني ومقابله (2014) التي استخدمت المنهج المسحي الارتباطي، دراسة القرني (2014) الذي استخدم المنهج المسحي الوصفي.

##### 1-2 من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسات السابقة مثل دراسة شحادة (2008) دراسة عساف، عساف (2007)، دراسة منصور ووزان (2011)، دراسة زايد (2001)، دراسة الكيلاني ومقابله (2014)، ودراسة القرني (2014) من حيث استخدامها للاستبانة لتحقيق أغراض الدراسة، بينما اختلفت دراسة Mackenzie (2007) عن الدراسات السابقة الأخرى من حيث استخدامها لثلاث أدوات (الاستبانة، المقابلة، والملاحظة) لتحقيق أغراض الدراسة.

##### 1-3 من حيث عينة الدراسة وطريقة الحصول عليها:

تشابهت بعض الدراسات في عينة الدراسة من خلال استخدامها للمعلمين كعينة للدراسة مثل دراسة جوارنة وآخرون (2011)، دراسة الكيلاني ومقابله (2014)، دراسة سلامة (2003)، ودراسة عساف، عساف (2007)، دراسة ألان (2004)، بينما اختلفت بعض الدراسات في عينة الدراسة مثل، دراسة زايد (2001)، ودراسة منصور ووزان (2011)، ودراسة عليان (2012) فكانت عينة الدراسة مدراء مدارس، أما دراسة (petrscu and simmons,2008) فكانت العينة من العاملين في قسم الموارد البشرية في الجامعات البريطانية، أما فيما يتعلق بطريقة الحصول على

العينة فقد اتفقت بعض الدراسات في حصولها على العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية مثل دراسة أبو سمرة وآخرون (2010)، ودراسة الكيلاني ومقابله (2014) ودراسة عليان (2012)، ودراسة عساف، عساف (2007)، واختلفت بعض الدراسات في حصولها على العينة بالطريقة العشوائية شبه البسيطة مثل دراسة جوارنه وآخرون (2011)، ودراسة القرني (2014) حيث تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العنقودية.

#### 1-4 من حيث متغيرات الدراسة

اختلفت الدراسات في متغيرات الدراسة بحسب موضوع الدراسة فمثلاً متغيرات دراسة عليان (2012) { الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، مكان المدرسة، موقع المدرسة، عمر المعلم، عدد المعلمين }، ومتغيرات دراسة شحادة فتمثلت في { الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل }، ومتغيرات دراسة أبو سمرة وآخرون (2010) هي { الجنس، المسمى الوظيفي، التخصص، والمديرية }، أما دراسة منصور ووزان (2011) فتناولت المتغيرات التالية { الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع العمل }.

#### 1-5 من حيث نتائج الدراسة

وقد اتفقت نتيجة دراسة عساف، عساف (2000)، ونتيجة دراسة عمران (2007) ونتيجة دراسة Young (2000)، مع الدراسة الحالية على أن الممارسات الإدارية للمديرين ذات علاقة مباشرة بارتفاع الروح المعنوية للمعلمين، وكذلك دراسة حمزة (2006) العلاقة والاندماج مع الزملاء له أثره على الروح المعنوية.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ستستفيد الباحثة من الدراسات السابقة ما يلي:

- 1- تكوين تصور عام عن الدراسة الحالية من حيث المفاهيم والإجراءات المناسبة وصياغة المشكلة وفرضيات الدراسة.
- 2- اختيار منهج الدراسة والأدوات التي سيتم استخدامها.
- 3- تحديد وبناء أداة الدراسة الحالية (مجالات وفقرات الاستبانة).
- 4- تحديد المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- 5- الاهتمام إلى بعض المراجع ذات العلاقة بالموضوع.

6- تجنب دراسة قضايا سبق أن تم دراستها وخاصة في البيئة الفلسطينية في محافظات غزة.

### ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- تميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة في دراستها لواقع الممارسات الإدارية من خلال المجالات التالية (إدارة الاجتماع وإدارة الوقت وإدارة الأفراد).
- 2- كما تميزت في هذه الدراسة في أنها جمعت بين الممارسات الإدارية والروح المعنوية وتبحث في العلاقة بينهما، وهو لم يسبق دراسته من قبل .

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

- ❖ تمهيد
- ❖ أولاً : منهج الدراسة.
- ❖ ثانياً : مجتمع الدراسة.
- ❖ ثالثاً : عينة الدراسة.
- ❖ رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.
- ❖ خامساً :أداة الدراسة.
- صدق الاستبانة
- ثبات الاستبانة
- ❖ سادساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية

### تمهيد

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة، من خلال بيان منهجها، ووصف مجتمعها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد الأداة المستخدمة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات :

### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي تحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه : " المنهج الذي يمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها (أبو حطب وصادق، 2010: 104-105) "

وقد تم استخدام مصدرين من مصادر المعلومات:

– المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Statistical Package for Social Science ((SPSS

– المصادر الثانوية : تم الرجوع إلى مصادر البيانات الثانوية لمعالجة الإطار النظري للبحث، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والبحوث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

ثانياً: المجتمع الأصلي للدراسة:

جدول رقم (4/1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمنطقة التعليمية

المجموع	عدد المعلمات	عدد المعلمين	المنطقة التعليمية
619	325	294	منطقة جنوب رفح
694	453	241	منطقة شمال رفح
747	481	266	منطقة غرب خانينونس
782	492	290	منطقة شرق خانينونس
1068	696	372	منطقة النصيرات والبريج
608	385	223	منطقة دير البلح والمغازي
642	488	154	منطقة غرب غزة
905	669	236	منطقة جنوب غزة
585	283	302	منطقة شرق غزة
813	478	335	منطقة جباليا
692	490	202	منطقة بيت حانون وبيت لاهيا
8155	5240	2915	المجموع
%100	%64.3	%35.7	النسبة المئوية

\* وفقاً للسجلات الرسمية لدائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث للعام الدراسي 2014 - 2015

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة والبالغ عددهم وفقاً للسجلات الرسمية (8155) معلماً ومعلمة للعام الدراسي (2014 - 2015 م) والجدول (4/1) يوضح مجتمع الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة:

1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) معلماً معلمة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها وأهليتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم استبعادها من العينة الفعلية التي تم التطبيق عليها.

2- عينة الدراسة الفعلية:

تكونت عينة الدراسة من (816) معلماً ومعلمة، وبعد استبعاد أفراد العينة الاستطلاعية أصبحت عينة الدراسة (786) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، حيث بلغت العينة ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة واسترداد (775) استبانة بنسبة استرداد بلغت (98.6%).

رابعاً: الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية :

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم (4/2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
37.3	289	ذكر
62.7	486	أنثى
100	775	المجموع

يبين جدول رقم (4/2) أن ما نسبته (37.3) من عينة الدراسة هم من الذكور، بينما ما نسبته (62.7) هم من الإناث، وترى الباحثة أن هذه النسبة تعكس توزيع الذكور والإناث في مجتمع الدراسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- سياسة الوكالة تقوم على تأنيث التعليم خاصة في المرحلة الأساسية على اعتبار أن المعلمات أفدر على التعامل مع الطفل من المعلم وهذا أدى إلى زيادة نسبة المعلمات على نسبة المعلمين. وبذلك تعتبر العينة ممثلة لعينة الدراسة.

2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (4/3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
88.3	684	بكالوريوس
11.7	91	دراسات عليا
100	775	المجموع

يبين جدول (4/3) أن (88.3%) من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن (11.7%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا، ويشير الجدول إلى زيادة نسبة اهتمام المعلمين بالدراسات العليا، ولكن هذه النسبة منخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- التكلفة المالية العالية للدراسات العليا مما يحد من إقبال المعلمين للالتحاق ببرنامج الماجستير.
- سياسة الوكالة لا تحسب علاوات مادية أو إدارية للمعلمين الحاصلين على الدراسات العليا، وإن كان لها تأثير معنوي أكثر من مادي.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة :

جدول رقم (4/4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
1-5 سنوات	244	31.5
5-10 سنوات	291	37.5
أكثر من 10 سنوات	240	31
المجموع	775	100

ويبين جدول (4/4) أن (37.5%) من أفراد العينة تتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين 5 سنوات الي 10 سنوات، و (31.5%) تتراوح سنوات الخدمة لديهم ما بين سنة واحدة الي 5 سنوات، و (31%) متوسط سنوات الخدمة لديهم أكثر من 10 سنوات، و ترى الباحثة أن هذه النسب تعكس واقع التوظيف في وكالة الغوث الدولية.

### خامساً: أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها: " أداة ذات أبعاد وبنود تستخدم للحصول على معلومات أو آراء يقوم بالاستجابة لها المفحوص نفسه، وهي كتابية تحريرية " (الأغا والأستاذ، 2004: 116).

وقد تم استخدام الاستبانة لقياس " واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين " لمناسبتها لموضوع الدراسة. حيث قامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من جزأين، يقيس الجزء الأول واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وتوزعت على ثلاثة مجالات وهي إدارة الاجتماع، إدارة الأفراد، وإدارة الوقت، بينما يقيس الجزء الثاني مستوى الروح المعنوية للمعلمين العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين.

#### الخطوات التي اتبعتها الباحثة في بناء الاستبانة:

- 1- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 2- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانتين.
- 3- صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- 4- تم تصميم استبانة الجز الأول يقيس واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وتكونت من (45) فقرة وتوزعت على (3) مجالات وهي (إدارة الاجتماع وإدارة الأفراد وإدارة الوقت)، والجزء الثاني يقيس مستوى الروح المعنوية للمعلمين العاملين في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين واشتملت على (16) فقرة، انظر ملحق رقم (1).
- 5- تم عرض الاستبانة على المشرف والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
- 6- عرض الاستبانة على (14) محكماً من الباحثين والأكاديميين في كليات التربية، والمختصين، في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى وجامعة القدس المفتوحة، ووزارة التربية والتعليم. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 7- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات فأصبحت الجزء الأول من لاستبانة (39) فقرة، و الجزء الثاني من الاستبانة (16) فقرة لتستقر في صورتها النهائية. انظر ملحق رقم (3).
- 8- يتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (4/5)

جدول رقم (4/5) يوضح الاجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي

درجة الموافقة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

أولاً : صدق وثبات استبانة واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين (الجزء الأول):

صدق الاستبانة :

يقصد بصدق الاستبانة: التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه "، كما يقصد بالصدق : شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001: 44) وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري) :

ويقصد به أن تكون الأداة المستخدمة صادقة إذا كان مظهرها وترتيبها وشكلها يوحي أنها تقيس الهدف الذي صممت من أجله (أحمد، 2009: 83).

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (14) محكماً من المتخصصين في التربية، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث التعديل والحذف في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي : "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (أبو ناهية، 1994: 127)، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

القسم الأول: واقع الممارسات الادارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الأول: "ادارة الاجتماع"

جدول (4/6) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (إدارة الاجتماع) والدرجة الكلية للمجال.

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح.	0.676	**0.00
2	يرتب أهداف الاجتماع حسب الأولوية.	0.748	**0.00
3	يدير وقت الاجتماع بفاعلية.	0.522	**0.00
4	يختار المكان المناسب لعقد الاجتماع.	0.519	**0.00
5	يستثمر آراء المعلمين لإعداد جدول الاعمال.	0.648	**0.00
6	يحدد نائباً يخلفه في ادارة الاجتماع في حالة تغيبه.	0.556	**0.00
7	يسعى لتوفير جو آمن في الاجتماع.	0.748	**0.00
8	يدير النقاش أثناء الاجتماع بطريقة سليمة.	0.798	**0.00
9	يشجع المشاركين في الاجتماع على التعبير عن آرائهم بحرية.	0.733	**0.00
10	يحرص على أن تكون قرارات وتوصيات الاجتماع موضوعية وقابلة للتطبيق.	0.759	**0.00
11	يدون القرارات الصادرة في الاجتماع في محضر الاجتماع بصورة واضحة.	0.798	**0.00
12	ينفذ المهمات المبنية على قرارات الاجتماع في أوقاتها المحددة.	0.869	**0.00
13	يستفيد من نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك المعلمين.	0.588	**0.00

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4/6) أن فقرات المجال الأول تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن المجال بفقراته تتمتع بمعامل صدق عالي.

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثاني: "إدارة الوقت"

جدول (4/7) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (إدارة الوقت) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14	ينظم وقتة للقيام بالمهام على أكمل وجه.	0.606	**0.00
15	ينظم الوقت وفق الخطط اليومية.	0.703	**0.00
16	يعد قائمة بالأنشطة المراد إنجازها.	0.491	**0.00
17	يرتب الأنشطة حسب أولويتها.	0.454	*0.01
18	يحدد الوقت الكافي لتنفيذ الأنشطة الأكثر أهمية.	0.700	**0.00
19	يضع خطة أسبوعية وشهرية واضحة.	0.477	**0.00
20	يحفز المعلمين للقيام بمهامهم ضمن خطة زمنية معينة.	0.702	**0.00
21	يضع جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين.	0.690	**0.00
22	يستثمر وقتة داخل المدرسة بصورة فعالة.	0.779	**0.00
23	ينجز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.	0.691	**0.00
24	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين.	0.596	**0.00
25	يتابع ما يستجد في مجال إدارة الوقت.	0.788	**0.00
26	يستخدم التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في جمع المعلومات	0.429	*0.02

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4/7) أن فقرات المجال الثاني تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن المجال بفقراته تتمتع بمعامل صدق عالي.

نتائج الاتساق الداخلي للمجال الثالث: "إدارة الأفراد"

جدول (4/8) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (إدارة الأفراد) والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	يزيد من دافعية المعلمين لإنجاز الأعمال المطلوبة.	0.721	**0.00
28	ينمي قدرات ومهارات المعلمين.	0.674	**0.00
29	يحرص على توفير الظروف المناسبة لزيادة انتاجية المعلمين.	0.547	**0.00
30	يتيح للمعلمين فرص التقدم والترقي في المدرسة.	0.727	*0.01
31	يعتمد أسلوب العمل الجماعي من خلال اللجان المدرسية.	0.648	**0.00
32	يبنى ثقافة تنظيمية تحفز فرص الابداع.	0.747	**0.00
33	يحث المعلمين على إعداد الخطة اليومية للدروس بشكل جيد.	0.595	**0.00
34	يكافئ المعلمين الملتزمين بتأدية مهماتهم على أكمل وجه.	0.545	**0.00
35	يحفز المعلمين لمتابعة كل ما هو جديد.	0.699	**0.00
36	يشجع المعلمين على تقديم مبادرات لتطوير أدائهم الوظيفي.	0.690	**0.00
37	يتابع درجة التزام المعلمين بتنفيذ المهام الإدارية الموكلة إليهم.	0.803	**0.00
38	يعزز علاقة المعلمين ببعض في المدرسة.	0.834	**0.00
39	يوجه المعلمين نحو تحمل المسؤولية تجاه أدائهم المدرسي.	0.857	*0.02

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4/8) أن فقرات المجال الثالث تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوي دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن المجال بفقراته تتمتع بمعامل صدق عالي.

### 3- الصدق البنائي: Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة

(الجرجوي، 2010: 108) وللتحقق من الصدق البنائي سيتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (4/9): يوضح مصفوفة معاملات الارتباط للقسم الأول مع الدرجة الكلية

إدارة الأفراد	إدارة الوقت	إدارة الاجتماع	مجموع الكلي	
			1	مجموع الكلي
		1	**0.764	ادارة الاجتماع
	1	0.271	**0.696	ادارة الوقت
1	*0.367	*0.414	**0.797	ادارة الافراد

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4/9) أن مجالات الجزء الأول تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن الجزء بمجالاته تتمتع بمعامل صدق عالي.

**ثبات الاستبانة Reliability:**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين:

1. **معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:**

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب

معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، والنتائج موضحة في جدول (4/10):

جدول (4/10) يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبانة
0.907	13	ادارة الاجتماع
0.866	13	ادارة الوقت
0.911	13	ادارة الافراد
0.923	39	مجموع الكلي

وتشير النتائج الموضحة في الجدول (4/10) أن قيمة ألفا كرونباخ كانت عالية، حيث تتراوح قيمتها لجميع المجالات ما بين (0.866 - 0.911)، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية الاستبانة (0.923) وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً.

## 2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split\_half methods :

بعد تطبيق الاستبانة تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة جيتمان Guttman:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات

الأسئلة الزوجية، والنتائج موضحة في جدول (4/11) :

### جدول (4/11) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للجزء الأول من الاستبانة

معامل جتمان	الاستبانة
0.963	إدارة الاجتماع
0.941	إدارة الوقت
0.889	إدارة الأفراد
0.912	مجموع الكلي

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4/11) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (Guttman) مقبولة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مقبول.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج، والاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الجزء الثاني: مستوى الروح المعنوية للمعلمين:

صدق وثبات استبانة الروح المعنوية:

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري) :

ويقصد به أن تكون الأداة المستخدمة صادقة إذا كان مظهرها وترتيبها وشكلها يوحي أنها تقيس الهدف الذي صممت من أجله (أحمد، 2009: 83).

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية ملحق رقم (1) على مجموعة من المحكمين، تألفت من (14) محكماً من المتخصصين في التربية، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث التعديل والحذف في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (أبو ناهية، 1994: 127)، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

نتائج الاتساق الداخلي لفقرات مستوى الروح المعنوية للمعلمين:

جدول (4/12) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني (مستوى الروح المعنوية للمعلمين) والدرجة الكلية للجزء الثاني

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أحقق ذاتي من خلال عملي في المدرسة.	0.185	//0.329
2	أجد متعة أثناء قيامي بالتدريس.	0.183	//0.332
3	المعايير التي يتم تقييم أدائي بناءً عليها عادلة.	0.622	**0.00
4	يعزز تقدير إدارة المدرسة من دافعتي للعمل.	0.690	**0.00
5	أشعر بالفخر لانتمائي للمدرسة التي أعمل بها.	0.619	**0.00
6	المساحة المخصصة لي في غرفة المعلمين مناسبة.	0.514	**0.00
7	أشتاق للمدرسة عندما أتغيب عنها.	0.743	**0.00

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
8	أشعر بالرضا عندما أقوم بتأدية المهام المكلف بها.	0.629	**0.00
9	أعتبر مبني المدرسة مكاناً مريحاً ومناسباً لطبيعة العمل.	0.651	**0.00
10	أشارك زملائي في حل أي مشكلة تواجهني في المدرسة.	0.717	**0.00
11	التهوية والإضاءة في الغرفة الصفية مناسبة.	0.897	**0.00
12	يساعدني عملي في التدريس على زيادة ثقافتي.	0.725	**0.00
13	علاقتي مع طلابي في المدرسة تسودها المحبة.	0.819	**0.00
14	أتناقش مع زملائي بروح اخوية.	0.747	**0.00
15	أحترم آراء زملائي في المدرسة ولو كانت مخالفة لرأيي.	0.755	**0.00
16	يحقق راتبي مستوى معيشة مناسب.	0.733	**0.00

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4/12) أن فقرات الجزء الثاني تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودال إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، عدا الفقرة رقم (1، 2) غير دالة وقد تم باستبعادهم من التحليل النهائي، وهذا يدل على أن الجزء الثاني بفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

#### ثبات الاستبانة: Reliability:

تم التحقق من ثبات الجزء الثاني (مستوى الروح المعنوية للمعلمين) من خلال طريقتين:

#### 3. معامل ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة، وبعد تطبيق الاستبانة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات:

جدول رقم (4/13) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الجزء الثاني من الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبانة
0.897	16	مستوى الروح المعنوية للمعلمين

من خلال الجدول (4/13) يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ عالية، وهذا دليل كافي على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً.

#### 4. الثبات بطريقة التجزئة النصفية **Split half methods** :

بعد تطبيق الاستبانة تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة جيتمان Guttman:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات

الأسئلة الزوجية، والنتائج موضحة في جدول (4/14) :

#### جدول (4/14) معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للجزء الثاني من الاستبانة

معامل جتمان	الاستبانة
0.892	مستوى الروح المعنوية للمعلمين

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4/14) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (Guttman) مقبولة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مقبول.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج، والاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### سادساً: المعالجات الإحصائية:

1- قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

2- إحصاءات وصفية منها: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن الحسابي النسبي، والترتيب، ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي؛ بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف متغيرات الدراسة والإجابة عن السؤالين الأول والثالث.

- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس درجة الارتباط ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 4- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 5- معامل جيتمان (Guttman) للتجزئة النصفية المتساوية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 6- اختبار "T" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة، وقد استخدم للإجابة عن الفرضية الأولى والثانية (الجنس والمؤهل العلمي)
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance- ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات، أو أكثر من البيانات، وقد استخدم مع متغير (سنوات الخدمة).

# الفصل الخامس

## نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

المحك المعتمد في الدراسة

الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة.

الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة.

الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة.

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة.

التوصيات.

المقترحات.

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة الميدانية

#### تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي توصلت إليها من خلال تحليل فقراتها بهدف التعرف إلى: " واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين " والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية " Statistical Package for Social Science " (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### جدول (5/1) يوضح المحك المعتمد للدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1- 1.80	من 20% - 36%	قليلة جداً
من 1.80 - 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة
أكثر من 2.60 - 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
أكثر من 3.40 - 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة
أكثر من 4.20 - 5	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

المحك المعتمد للدراسة من تصميم (التميمي، 2004: 42)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### الإجابة عن أسئلة الدراسة:

قامت الباحثة بالإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال تحليل البيانات، والتركيز على أعلى فقرتين وأدنى فقرتين، وتفسير نتائجهما ومقارنتها بالدراسات السابقة.

### النتائج المتعلقة السؤال الأول وتفسيراتها :

ما واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة ؟  
وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي، والوزن النسبي.

جدول (5/2) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات الدراسة ككل وفق ممارسة مدراء مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين.

رقم الفقرة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	المجال الأول: إدارة الاجتماع	4.108	0.7	82.16	1
2	المجال الثاني: إدارة الوقت	4.102	0.723	82.03	2
3	المجال الثالث: إدارة الأفراد	3.991	0.737	79.81	3
	المتوسط العام	4.067	0.720	81.33	

يبين جدول رقم (5/2) أن المتوسط الحسابي لواقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر معلميه يساوي (4.067)، والانحراف المعياري يساوي (0.720)، وبذلك فإن الوزن النسبي (81.33%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- الممارسات الإدارية المتعلقة بمجالات الدراسة هي ممارسات مكتسبة بالخبرة والتعلم.
- وكالة الغوث تهتم بتعزيز دور مديري مدارسها وإعطائه الفرصة لعملية الاتصال والتواصل مع المعلمين.

- حرص مديري مدارس وكالة الغوث على متابعة إدارتهم لهذه الممارسات بمهنية وكفاءة.
- عمليات التدريب والتأهيل والتطوير التي يتلقاها مديرو مدارس وكالة الغوث ضمن مشروعات تطويرية حديثة، بالإضافة إلى عمليات تبادل الخبرات بين المدراء.
- كما يتضح من الجدول رقم (5/2) أن المجال الأول (إدارة الاجتماع) حصل على المرتبة الأولى، حيث بلغ الوزن النسبي (82.16%) وبدرجة تقدير كبيرة.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:**
- تلقي مديرو مدارس وكالة الغوث دورات لإدارة الاجتماع.
- الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية؛ لدورها الحيوي في كونها وسيلة فعالة على مستوى المعلمين أو على مستوى المدرسة.
- الاجتماعات تتم في فترات متقاربة ولا تتم يومياً.
- الاجتماعات مازالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والمعلومات بين المعلمين.
- يتم في الاجتماع إتاحة الفرصة للمعلمين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هم أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة.
- رفع الروح المعنوية للمعلمين المشاركين في الاجتماع من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وافكارهم والمشاركة في اتخاذ القرار.
- وقد حصل المجال الثاني (إدارة الوقت) على المرتبة الثانية، حيث بلغ الوزن النسبي (82.03%) وبدرجة تقدير كبيرة. **وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:**
- إدارة الوقت عمل يومي تتداخل فيه أمور كثيرة.
- إدارة الوقت من العناصر الأساسية في تنفيذ المهام الموكلة إلى المدراء.
- وقد حصل المجال الثاني (إدارة الأفراد) على المرتبة الثالثة، حيث بلغ الوزن النسبي (79.81%) وبدرجة تقدير كبيرة. **وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:**
- التعامل مع الأفراد يحتاج إلى التعرف إلى ميولهم وغاياتهم.
- من الصعب إرضاء جميع الأفراد لاختلاف الاهتمامات والأمزجة والتطلعات.

تحليل فقرات المجال الأول: إدارة الاجتماع:

جدول رقم (5/3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال إدارة الاجتماع

الترتيب	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة
1	86.29	0.626	4.314	يحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح.	1
4	82.91	0.667	4.145	يرتب أهداف الاجتماع حسب الأولوية.	2
7	82.24	0.689	4.112	يدير وقت الاجتماع بفاعلية.	3
9	81.84	0.720	4.092	يختار المكان المناسب لعقد الاجتماع.	4
13	76.67	0.793	3.834	يستثمر آراء المعلمين لإعداد جدول الأعمال.	5
6	82.39	0.758	4.119	يحدد نائباً يخلفه في إدارة الاجتماع في حالة تغيبه.	6
3	83.63	0.683	4.181	يسعى لتوفير جو آمن في الاجتماع.	7
5	82.66	0.697	4.133	يدير النقاش أثناء الاجتماع بطريقة سليمة.	8
10	81.49	0.761	4.075	يشجع المشاركين في الاجتماع على التعبير عن آرائهم بحرية.	9
8	82.01	0.638	4.101	يحرص على أن تكون قرارات وتوصيات الاجتماع موضوعية وقابلة للتطبيق.	10
2	84.97	0.668	4.248	يدون القرارات الصادرة في الاجتماع في محضر الاجتماع بصورة واضحة.	11
11	80.70	0.725	4.035	ينفذ المهمات المبنية على قرارات الاجتماع في أوقاتها المحددة.	12
12	80.32	0.670	4.016	يستفيد من نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك المعلمين	13
	82.16	0.700	4.108	المتوسط العام	

تبين من الجدول (5/3) أن أعلى فقرتين في هذا المجال هما:

الفقرة رقم (1) والتي نصت على: " يحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جداً، و بوزن نسبي (86.29%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- الإعداد والتخطيط و تحديد الأهداف المسبق للاجتماع أحد أسباب نجاح إدارة الاجتماع.
- تحديد مديرو المدارس وكالة الغوث لأهداف الاجتماع بشكل واضح يتيح الفرصة أمام المشاركين للمساهمة فيها والإحاطة بها قبل الاجتماع.
- تحديد مديرو المدارس للأهداف بمثابة خارطة إرشادية للحفاظ على المناقشة ضمن الموضوع المحدد.

- تحديد مديرو المدارس للأهداف يشجع المعلمين على الإعداد المسبق وإثراء النقاش.

- تحديد الأهداف يساعد في الخروج بنتائج إيجابية تعود على المدرسة بالمنفعة.

الفقرة رقم (11) والتي نصت على: " يدون القرارات الصادرة في الاجتماع في محضر الاجتماع بصورة واضحة " احتلت المرتبة الثانية بدرجة كبيرة جداً، و بوزن نسبي (84.97%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- تدوين القرارات الصادرة في الاجتماع في محضر الاجتماع أمر روتيني تعود عليه مديرو المدارس.

- يدون مديرو المدارس القرارات الصادرة في محضر الاجتماع؛ حتى يتسنى للمعلمين الإلمام بالقرارات الصادرة عن الاجتماع.

- حتى يتمكن المعلمون المتغيبين من التعرف إلى القرارات الصادرة عن الاجتماع.

وأن أدنى فقرتين في هذا المجال كانت هما:

الفقرة رقم (5) والتي نصت على: " يستثمر آراء المعلمين لإعداد جدول الأعمال " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (76.67%).. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- قد يكون سبب الاجتماع مستجدات فورية يجب على الإدارة تعريف المعلمين بها.
- معظم الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة تكون أمور طارئة أو أمور وتعليمات إدارية وفنية تخص المدرسة.

- يعتقد بعض مديرو المدارس أن إعداد الجدول من مهامهم ومسئولياتهم.

- انخراط المعلمين في حصصهم الدراسية يعيق مديري المدارس في استثمار آرائهم في وضع جدول الأعمال.

وعلى الرغم من أن هذه الفقرة احتلت المرتبة الأخيرة، إلا أن بعض المدراء يستشير ويأخذ بآراء المعلمين في إعداد الجداول، و لكن هذا يحتاج مزيد من الاهتمام.

الفقرة رقم (13) والتي نصت على: " يستفيد من نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك المعلمين" احتلت المرتبة الثانية عشر بدرجة كبيرة، بوزن نسبي (80.32%). وذلك إشارة إلى اهتمام المدراء بتوفير التغذية الراجعة والاستفادة منها في تعديل سلوك المعلمين إلا أن هذه النقطة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام لدى بعض المدراء، وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- ضعف امتلاك بعض مديرو المدارس لمهارة التغذية الراجعة.
  - ضعف معرفة بعض مديرو المدارس بالأساليب والخطط الواجب اتباعها لتعديل سلوك المعلمين.
- تحليل فقرات المجال الثاني: إدارة الوقت

جدول (5/4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال إدارة الوقت

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
14	ينظم وقتة للقيام بالمهام على أكمل وجه.	4.239	0.627	84.77	1
15	ينظم الوقت وفق الخطط اليومية.	4.189	0.630	83.78	5
16	يعد قائمة بالأنشطة المراد إنجازها.	4.201	0.638	84.02	4
17	يرتب الأنشطة حسب أولويتها.	4.220	0.650	84.40	3
18	يحدد الوقت الكافي لتنفيذ الأنشطة الأكثر أهمية.	4.128	0.644	82.56	7
19	يضع خطة أسبوعية وشهرية واضحة.	4.113	0.686	82.26	8
20	يحفز المعلمين للقيام بمهامهم ضمن خطة زمنية معينة.	4.060	0.734	81.19	10
21	يضع جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين.	3.927	1.038	78.53	12
22	يستثمر وقتة داخل المدرسة بصورة فعالة.	4.229	0.730	84.57	2
23	ينجز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.	4.152	0.694	83.03	6
24	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين.	4.072	0.738	81.44	9
25	يتابع ما يستجد في مجال إدارة الوقت.	4.055	0.767	81.09	11
26	يستخدم التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في جمع المعلومات.	3.738	0.819	74.76	13
	المتوسط العام	4.102	0.723	82.03	

تبيين من الجدول (5/4) أن أعلى فقرتين في المجال هما:

الفقرة رقم (14) والتي نصت على: " ينظم وقتة للقيام بالمهام على أكمل وجه " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جداً، بوزن نسبي (84.77%). وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- إدراك مديرو المدارس لأهمية تنظيم الوقت.

- وعي مديرو المدارس بأهمية القيام بالمهام الموكلة إليهم والمطلوب إنجازها على أكمل وجه.

الفقرة رقم (22) والتي نصت على: " يستثمر وقتة داخل المدرسة بصورة فعالة " احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة جداً، بوزن نسبي (84.57%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- وعي مديرو المدارس بأهمية إدارة الوقت واستثماره الاستثمار الأمثل، مما يوفر الوقت والجهد.

- إدراك مديرو المدارس أن استثمار الوقت يساهم في الاستفادة من الوقت بصورة فعالة.

أما أدنى فقرتين في هذا المجال هما :

الفقرة رقم (26) والتي نصت على: " يستخدم التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في جمع المعلومات " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة، بوزن نسبي (74.76%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- ضعف امتلاك بعض مديرو وكالة الغوث للمهارات الأساسية في التعامل مع التقنيات الحديثة.

- قصور إدراك بعض المديرين لأهمية استخدام التقنيات الحديثة ودورها الفعال في إدارة وقتهم.

- عدم وجود قاعة خاصة للاجتماعات مجهزة بالتقنيات الحديثة.

- قلة توفر التقنيات الحديثة في بعض المدارس.

- قصر وقت الاجتماعات لا يسمح باستخدام التقنيات.

الفقرة رقم (21) والتي نصت على: " يضع جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين " احتلت المرتبة الثانية عشر بدرجة تقدير كبيرة بوزن نسبي (78.53%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- يرى بعض المدرء أنه يجب على المعلم أن يكون دائماً على أهبة الاستعداد لأي زيارة مفاجئة سواء منه أو من المشرف.

- يعتقد بعض المدراء وضع جدول زمني للزيارات الصفية لا يساهم في الوقوف على مستوى المعلم والتعرف إلى نواحي القوة فيعززها ويدعمها، وجوانب الضعف فيعالجها.
- التحقق من انتظام العمل في المدرسة لا يكون بإعداد برنامج ضمن جدول زمني مخطط له مسبقاً.

تحليل فقرات المجال الثالث: إدارة الأفراد

جدول (5/5) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجال إدارة الأفراد

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
27	يزيد من دافعية المعلمين لإنجاز الأعمال المطلوبة.	3.950	0.792	79.01	6
28	ينمي قدرات ومهارات المعلمين.	3.882	0.760	77.64	11
29	يحرص على توفير الظروف المناسبة لزيادة إنتاجية المعلمين.	3.834	0.771	76.67	12
30	يتيح للمعلمين فرص التقدم والترقي في المدرسة.	3.929	0.749	78.58	8
31	يعتمد أسلوب العمل الجماعي من خلال اللجان المدرسية.	4.161	0.676	83.23	3
32	يبني ثقافة تنظيمية تحفز فرص الابداع.	3.896	0.761	77.91	10
33	يحث المعلمين على إعداد الخطة اليومية للدروس بشكل جيد.	4.307	0.678	86.14	1
34	يكافئ المعلمين الملتزمين بتأدية مهماتهم على أكمل وجه.	3.781	0.888	75.63	13
35	يحفز المعلمين لمتابعة كل ما هو جديد.	3.923	0.736	78.46	9
36	يشجع المعلمين على تقديم مبادرات لتطوير أدائهم الوظيفي.	3.945	0.731	78.91	7
37	يتابع درجة التزام المعلمين بتنفيذ المهام الإدارية الموكلة إليهم.	4.124	0.661	82.48	4
38	يعزز علاقة المعلمين ببعض في المدرسة.	3.964	0.753	79.28	5
39	يوجه المعلمين نحو تحمل المسؤولية تجاه أدائهم المدرسي.	4.180	0.624	83.60	2
	المتوسط العام	3.991	0.737	79.81	

تبين من الجدول (5/5) أن أعلى فقرتين في المجال هما:

الفقرة رقم (33) والتي نصت على: " يحث المعلمين على إعداد الخطة اليومية للدروس بشكل جيد " احتلت المرتبة الأولى بدرجة تقدير كبيرة جداً بوزن نسبي (86.14%). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- إدراك مديرو مدارس وكالة الغوث أهمية إعداد المعلم الخطة اليومية للدروس، فهو بمثابة خطوة أساسية في سبيل نجاحهم.

- إهمال بعض المعلمين الإعداد اليومي للدروس أو العجلة فيه يعرضه لمواقف غير مرضية، وتحد من تحقيق أهداف النظام التعليمي.

الفقرة رقم (39) والتي نصت على: " يوجه المعلمين نحو تحمل المسؤولية تجاه أدائهم المدرسي " احتلت المرتبة الثانية بدرجة تقدير كبيرة بوزن نسبي (83.60%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- إدراك مدراء المدارس أن شعور المعلمين بتحمل المسؤولية تجاه أدائهم المدرسي يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المدرسة، فتزيد خبراتهم ويندفعوا نحو تحقيق أهداف المدرسة بإخلاص وبنية صادقة.

- توجيه المدراء للمعلمين نحو تحمل المسؤولية تجاه أدائهم المدرسي ينعكس إيجاباً على أداء المعلم التعليمي بصورة مباشرة وبالتالي تحسين العملية التعليمية وتطويرها وزيادة فعاليتها.

أما أدنى فقرتين هما:

الفقرة رقم (34) " يكافئ المعلمين الملتمزين بتأدية مهماتهم على أكمل وجه " احتلت المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير كبيرة بوزن نسبي (75.63%)، لكن هذه الفقرة تحتاج لمزيد من الاهتمام لدى بعض المدراء. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- اعتقاد بعض المدراء أن تأدية المهام على أكمل وجه هو السلوك المتوقع من المعلمين مقابل ما حصلوا عليه من راتب شهري، فلا حاجة لمكافأتهم على ذلك.

- قلة الميزانيات تحد من قدرة مديري المدارس على تقديم المكافآت المادية.

- اعتقاد بعض المدراء أن تأدية المهام على أكمل وجه يشكل حافزاً ذاتياً للمعلمين نتيجة لشعورهم بالإنجاز والرضا عن العمل، وأنهم راشدين أكبر من أن يتعلق سلوكهم بمكافأة من المدير.

الفقرة رقم (29) والتي نصت على: " يحرص على توفير الظروف المناسبة لزيادة انتاجية المعلمين " احتلت المرتبة الثانية عشر بدرجة تقدير كبيرة بوزن نسبي (76.67%).

على الرغم من حصول الفقرة على درجة تقدير كبيرة إلا أنها تحتاج مزيد من الاهتمام وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- مفهوم الظروف المناسبة من المفاهيم المرنة التي يختلف المعلمون في تقديرها، فما يعتبر ظرفاً مناسباً من قبل أحد المعلمين قد لا يكون هو المناسب من قبل معلم آخر .

- الظروف المناسبة تشمل جوانب مادية وجوانب اجتماعية ونفسية، ونقص التمويل وقلة الإمكانيات دون توفير المتطلبات المادية المناسبة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني وتفسيراتها:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟

للإجابة على هذا السؤال تم التحقق من الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" indpenednt sample t test للمتغيرات المستقلة لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس حسب الجدول التالي:

جدول (5/6) يوضح نتائج اختبار "ت" بين متوسطات درجات المعلمين تبعاً لمتغير الجنس (ذكور وإناث) على كل مجال من مجالات الدراسة من وجهة نظر المعلمين

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	
**0.000	3.538-	0.532	4.025	289	ذكر	إدارة الاجتماع
		0.476	4.154	486	أنثى	
**0.009	2.602-	0.517	4.039	289	ذكر	إدارة الوقت
		0.509	4.137	486	أنثى	
//0.065	1.846	0.499	4.036	289	ذكر	إدارة الأفراد
		0.561	3.965	486	أنثى	
//0.078	1.746-	0.397	4.033	289	ذكر	الاجمالي
		0.403	4.085	486	أنثى	

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من النتائج الموضحة في جدول (5/6) يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" للدرجة الكلية للاستبانة أعلى من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الأفراد، الاجمالي) لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- تشابه الخبرات التي يمر بها الجنسين من خلال تلقينهم للدورات والتدريبات التي تعدها دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين والنشرات التي تقوم بتوزيعها.
- وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية على الحالي (إدارة الاجتماع، إدارة الوقت) لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:
- الإناث بطبيعتهن أكثر تنظيمياً واهتماماً بالتفاصيل وبالانضباط من الذكور؛ مما يساهم في الالتزام بعقد الاجتماعات في وقتها.
- إدراك مديرات المدارس لأهمية الوقت، واعتباره عنصر مهم للقيام بالمهام الإدارية الموكلة إليهن.
- طبيعة المرأة التي تميل إلى الالتزام بالأنظمة والقوانين وحرصها على أن تكون أكثر مثالية.

- محاولة مديرات المدارس المنافسة في العمل الإداري، مما يدفعهن لبذل الجهود للقيام بالمهام الإدارية الموكلة إليهن على أكمل وجه.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" indpendent sample t test للمتغيرات المستقلة لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول (5/7) يوضح نتائج اختبار "ت" بين متوسطات درجات المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل**

**العلمي (بكالوريوس ودراسات عليا) على كل مجال من مجالات الدراسة من وجهة نظر المعلمين**

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	
//0.506	0.665	0.503	4.112	684	بكالوريوس	إدارة
		0.478	4.075	91	دراسات عليا	الاجتماع
//0.089	1.705	0.516	4.113	684	بكالوريوس	إدارة الوقت
		0.490	4.015	91	دراسات عليا	
*0.044	2.013	0.536	4.004	684	بكالوريوس	إدارة الأفراد
		0.567	3.883	91	دراسات عليا	
//0.057	1.907	0.401	4.076	684	بكالوريوس	الإجمالي
		0.398	3.991	91	دراسات عليا	

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال جدول رقم (5/7) يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الاجتماع، إدارة الوقت، الإجمالي) لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- الوقت المدرسي موزع على الحصص الدراسية بشكل دقيق ومحدد، ويتم الالتزام به خاصة مع وجود نظام الفترتين الصباحية والمسائية، لذلك يلتزم الجميع بهذا التقسيم والتوزيع للوقت بغض النظر عن المؤهل العلمي.

- يتم عقد الاجتماعات المدرسية بشكل روتيني دوري، وتتشابه ممارسات جميع المدرء في هذا الشأن لذلك لم يكن للمؤهل العلمي تأثير واضح في تقييمهم تلك الممارسات. وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الافراد) لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- الحاصلين على الدراسات العليا أصبحت طموحاتهم وتطلعاتهم أكبر وتقديراتهم لاهتمام المدرء أصبحت أقل من وجهة نظرهم، بينما الحاصلين على البكالوريوس يروا أن درجة اهتمام المدرء أعلى.

#### الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA للمتغيرات المستقلة لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (5/8) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات)

مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.515	.664	.168	2	.337	بين المجموعات	إدارة الاجتماع
//		.254	772	195.926	داخل المجموعات	
			774	196.263	المجموع	
.259	1.353	.362	2	.725	بين المجموعات	إدارة الوقت
//		.268	772	206.752	داخل المجموعات	
			774	207.477	المجموع	
.910	.095	.028	2	.055	بين المجموعات	إدارة الافراد
//		.292	772	225.383	داخل المجموعات	
			774	225.438	المجموع	
.414	.882	.145	2	.290	بين المجموعات	الإجمالي
//		.165	772	127.045	داخل المجموعات	
			774	127.335	المجموع	

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال جدول رقم (5/8) يتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الاجتماع، إدارة الوقت، إدارة الأفراد، الإجمالي) لمديري مدارس محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى:

- المشاركة الفاعلة لجميع المعلمين دون النظر إلى سنوات الخدمة من قبل مدير المدرسة.
- على الرغم من أن سنوات الخدمة متفاوتة بين المعلمين إلا أن الظروف التي تجمعهم واحدة ولا أثر لسنوات الخدمة من وجهة نظر المعلمين للممارسات الإدارية.

**الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة على السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي لفقرات مستوى الروح المعنوية للمعلمين بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (5/9) يوضح مستوى الروح المعنوية للمعلمين بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	المعايير التي يتم تقييم أدائها بناءً عليها عادلة.	3.815	0.830	76.30	9
2	يعزز تقدير إدارة المدرسة من دافعتي للعمل.	4.087	0.806	81.74	6
3	أشعر بالفخر لانتمائي للمدرسة التي أعمل بها.	4.186	0.800	83.73	5
4	المساحة المخصصة لي في غرفة المعلمين مناسبة.	3.532	1.112	70.63	14
5	أشواق للمدرسة عندما أتغيب عنها.	3.636	1.021	72.72	12
6	أشعر بالرضا عندما أقوم بتأدية المهام المكلف بها.	4.198	0.722	83.95	4
7	أعتبر مبنى المدرسة مكاناً مريحاً ومناسباً لطبيعة العمل.	3.627	1.062	72.55	13
8	أشارك زملائي في حل أي مشكلة تواجهني في المدرسة.	3.925	0.712	78.51	8
9	التهوية والإضاءة في الغرفة الصفية مناسبة.	3.639	0.954	72.77	11
10	يساعدني عملي في التدريس على زيادة ثقافتي.	4.039	0.750	80.77	7
11	علاقتي مع طلابي في المدرسة تسودها المحبة.	4.332	0.617	86.63	2
12	أتناقش مع زملائي بروح أخوية.	4.286	0.684	85.71	3
13	أحترم آراء زملائي في المدرسة ولو كانت مخالفة لرأيي.	4.344	0.608	86.88	1
14	يحقق راتبتي مستوى معيشة مناسب.	3.727	0.879	74.53	10
	المتوسط العام	3.955	0.826	79.10	

يبين جدول رقم (5/9) أن المتوسط الحسابي لمستوى الروح المعنوية لمعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم يساوي (3.955)، والانحراف المعياري يساوي (0.826) وبذلك فإن الوزن النسبي (79.10%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على مستوى الروح المعنوية لمعلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم.

وتعزو الباحثة ذلك إلى :

- سيادة الود والمحبة والاحترام بين المدير والمعلمين.

- توفر الأجواء المناسبة لتحسين أداء المعلم مما يزيد من ثقته بنفسه ويساهم في رفع الروح المعنوية.

تبين من النتائج الموضحة في جدول (5/9) أن أعلى فقرتين في الاستبانة هما:

الفقرة رقم (13) " أحترم آراء زملائي في المدرسة ولو كانت مخالفة لرأيي " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 86.88%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- الغالبية العظمى من المعلمين يقيمون علاقات اجتماعية طيبة مع زملائهم سواء داخل المدرسة أو خارجها، وبالتالي ينشأ بين المعلمين روح الأخوة والمحبة والاحترام المتبادل ويقدر بعضهم البعض.

الفقرة رقم (11) " علاقتي مع طلابي في المدرسة تسودها المحبة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 86.63%. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- يتعامل المعلمون مع الطلاب وأولياء أمورهم بأسلوب طيب ولطيف، وقد يقيمون معهم علاقات اجتماعية خارج المدرسة.

أما أدنى فقرتين في الاستبانة هما:

الفقرة رقم (4) " المساحة المخصصة لي في غرفة المعلمين مناسبة " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 70.63%. وبدرجة تقدير كبيرة، إلا أن هذه الفقرة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والأخذ بعين الاعتبار وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- ازدياد عدد المعلمين في المدرسة ما بين المعلم الأساسي والعاملين على بند اليومي والبطالة

- عدم توفر غرف للمعلمين في بعض المدارس.

الفقرة رقم (7) " أعتبر مبنى المدرسة مكاناً مريحاً ومناسباً لطبيعة العمل " احتلت المرتبة الثالثة عشر بوزن نسبي 72.55% وبدجة تقدير كبيرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن:

- عدم توفر غرف مناسبة للمعلمين في بعض المدارس .
- عدم توفر المختبرات في بعض المدارس مما يتطلب من المعلمين نقل أدوات التجربة إلى الغرفة الصفية

**الإجابة عن السؤال الرابع:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ؟  
للإجابة على هذا السؤال تم التحقق من الفرضيات التالية:

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" indpenednt sample t test للمتغيرات المستقلة لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

**جدول (5/10) نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمين تبعاً لمتغير الجنس ( ذكور -إناث) على الجزء الثاني من الاستبانة ( مستوى الروح المعنوية)**

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	289	3.946	0.534	-1.703	//0.089
انثى	486	4.011	0.472		

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول (5/10) يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- الإمكانات المتاحة والمتوفرة في مدارس الوكالة واحدة ولا تختلف كثيراً بين مدارس الذكور والإناث على السواء، مما يترك نفس الأثر على الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات.

- المعلمون والمعلمات يتقاضون نفس الراتب، مما يؤدي إلى تكوين نفس الانطباعات المعنوية لديهم.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير " المؤهل العلمي".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ت" indpendent sample t test للمتغيرات المستقلة لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**جدول (5/11) نتائج اختبار (ت) للمقارنة بين متوسطات استجابات المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ( بكالوريوس -دراسات عليا) على الجزء الثاني من الاستبانة ( مستوى الروح المعنوية)**

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
بكالوريوس	684	3.999	0.489	1.890	//0.059
دراسات عليا	91	3.894	0.539		

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

يتضح من خلال جدول (5/11) يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- سياسة الوكالة لا تمنح الحاصلين على دراسات عليا ميزات خاصة أو زيادة مالية في رواتبهم، مما يجعل جميع المعلمين يتلقون نفس المعاملة الإدارية والمالية بغض النظر من مؤهلاتهم العلمية.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير "سنوات الخدمة".

النتائج المتعلقة على الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "ف" One Way ANOVA للمتغيرات المستقلة لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير "سنوات الخدمة".

جدول (5/12) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لاستجابات المعلمين تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (1-5 سنوات، من 5-10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات) على الجزء الثاني من الاستبانة ( مستوى الروح المعنوية)

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.882	2	.441	1.769	.171
داخل المجموعات	192.419	772	.249		//
المجموع	193.301	774			

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 //غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول رقم (5/12) يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك يمكن استنتاج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة

الدراسة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات - من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- سنوات الخدمة لا تؤثر بشكل عام على الروح المعنوية للمعلمين، ويرجع ذلك إلى أن نظام التعليم في الوكالة يقوم بإعداد كافة المعلمين، حيث يتشابه المعلمين في خبراتهم التعليمية خلال فترة قصيرة من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها إدارة التربية والتعليم بالوكالة.

- طبيعة عمل المعلمين وإلى حد كبير رواتبهم، لا تختلف باختلاف سنوات الخدمة، فجميعهم يمارس نفس العمل ويتلقى نفس الراتب تقريباً، مما يترك تأثيراً متشابهاً في روحهم المعنوية بغض النظر عن سنوات الخدمة.

الإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الممارسات الإدارية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين بمحافظة غزة؟

للإجابة على السؤال تم التحقق من صحة الفرضية السابعة التالية:

الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس محافظات غزة لواقع الممارسات الإدارية لمديريهم وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

" لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس محافظات غزة لواقع الممارسات الإدارية لمديريهم وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم "

لتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار "معامل الارتباط بيرسون" Correlation لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

جدول (5/13) يوضح العدد وقيمة اختبار "معامل الارتباط" ومستوى الدلالة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	العدد	قيمة اختبار "ر"	مستوى الدلالة
مستوى الروح المعنوية	إدارة الاجتماع	775	0.375	**0.000
	إدارة الوقت	775	0.244	**0.000
	إدارة الافراد	775	0.438	**0.000
	الاجمالي	775	0.453	**0.000

\*\*دالة عند 0.01 \*دالة عند 0.05 // غير دالة عند 0.05

من خلال الجدول (5/13) يتضح أن القيمة الاحتمالية (sig.) المقابلة لاختبار بيرسون أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقدير واقع الممارسات الإدارية ومتوسط مستوى الروح المعنوية، وبذلك يمكن استنتاج أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس محافظات غزة لواقع الممارسات الإدارية (إدارة الاجتماع، إدارة الوقت، إدارة الأفراد، الإجمالي) لمديريهم وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم، حيث أن قيمة معامل الارتباط 0.375، 0.244، 0.438، 0.453 على التوالي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن :

- كلما زادت درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للممارسات الإدارية كلما انعكس ذلك إيجابياً على مستوى الروح المعنوية.
- كلما زادت درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للممارسات الإدارية كلما ساهم ذلك في رفع مستوى الروح المعنوية، مما ينعكس على تحسين المخرجات.
- ممارسة مديري المدارس للممارسات الإدارية بشكل إيجابي يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويزيد من حماس المعلمين للعمل، فينعكس بدوره على أدائهم وعلى المدرسة ككل.

التوصيات :

- أولاً: توصيات خاصة بالممارسات الإدارية (إدارة الاجتماع، إدارة الوقت، إدارة الأفراد) :
- أن يسعى مديرو المدارس للارتقاء بممارساتهم الإدارية نحو الأفضل؛ لما لذلك من علاقة واضحة مع مستوى الروح المعنوية للمعلمين.
  - الاستمرار في تحسين الممارسات الإدارية لمدرء المدارس، وذلك من خلال دورات التدريب المستمرة، والمشاركة في المؤتمرات والأيام الدراسية.
  - إجراء دورات وندوات تثقيفية للإداريين حول أهمية الممارسات الإدارية، لما لها من دور مهم في العمل التربوي وفي المؤسسات التربوية.
  - الاستفادة من نتائج الاجتماعات كتغذية راجعة؛ لما لها من أثر في تعديل سلوك المعلمين.
  - استثمار آراء المعلمين في إعداد جدول الأعمال الخاص بسير الاجتماع.
  - استخدام التقنيات الحديثة التي تساهم في اختصار الوقت في جمع المعلومات والبيانات.
  - الحرص على توفير الظروف المناسبة لزيادة إنتاجية المعلمين.
  - المكافأة المعنوية للمعلمين الملتمزمين بتأدية مهامهم على أكمل وجه.
  - تزويد مديرو المدارس ببعض الأساليب والخطط اللازمة والواجب اتباعها لتعديل سلوك المعلمين.

- وضع مديرو المدارس جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين .

ثانياً: توصيات خاصة بالروح المعنوية:

- ضرورة الاهتمام بتوفير سبل الراحة للمعلمين من حيث توفير المكان المناسب والمريح لهم والمناسب لطبيعة عملهم.
  - رفع الروح المعنوية للمعلمين لما له من أثر في تحسين المخرجات.
  - توفير غرف مناسبة ومريحة للمعلمين والمختبرات اللازمة .
  - تخصيص مساحة مناسبة لكل معلم من المعلمين في غرفة المعلمين.
- المقترحات:
- في ضوء نتائج الدراسة تقترح الباحثة إجراء الدراسات التالية :**
- تصور مقترح لرفع كفايات مديري المدارس في الممارسات الإدارية.
  - واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظرهم.
  - إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة واستخدام أدوات الملاحظة والمقابلة.
  - دور برنامج القيادة من أجل المستقبل في تحسين الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية.

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع العربية.

1. ابن حيان ، عبد الله بن محمد بن جعفر ( ذكر نفي الضلال بالأخذ بالقرآن )
2. أبو أحمد رضا والموسوي، سنان (2002) : مفاهيم إدارية معاصرة، عمان، الأردن الوراق للنشر والتوزيع.
3. أبو النصر، مدحت محمد (2009) : إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، مصر، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. أبو حسب الله، سامي (2014): درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
5. أبو حطب، فؤاد، صادق، أمال (2010): مناهج البحث العلمي وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية الاجتماعية، القاهرة ، مصر ، مكتبة الأنجلو المصرية.
6. أبو سمرة محمود، الطيبي محمد، قاسم جميلة (2010) : "واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات- العدد الثامن عشر-كانون ثاني، ص115-150.
7. أبو سمرة، محمود أحمد، هوش، أماني عدنان، حلاوة جمال (2014) : " الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (15) العدد الأول جامعة البحرين، ص273-304.
8. أبو شيخة، نادر (2009) : مدخل إلى إدارة الوقت، عمان، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
9. أبو شيخة، نادر أحمد (2005) : " إدارة الموارد البشرية "، الأردن، دار الصفاء للطباعة والنشر.
10. أبو علي، عبد القادر (2010) : العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

11. أبو ناصر، فتحي (2008) : **مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات**، عمان، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
12. أبو ناهية، صلاح الدين (1994) : **القياس التربوي**، مكتبة الأنجلو المصرية ،القاهرة، مصر .
13. أحمد ، محمد(2010) : **إعداد وتنظيم الاجتماعات والمؤتمرات والحفلات**، الأردن ، عمان ، دار زمزم للنشر والتوزيع .
14. أحمد، حافظ فرج (2009) : **مهارات البحث العلمي في الدراسات التربوية والاجتماعية**، عالم الكتب، القاهرة، مصر
15. أحمد، حافظ وحافظ، محمد (2003) : **إدارة المؤسسات التربوية**، عالم الكتب، القاهرة.
16. أحمد، سماح (2006) : "دور الإدارة المدرسية في تحقيق النظام المدرسي لدى طلاب المدرسة الثانوية العامة"، رسالة ماجستير، كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر.
17. آدير ، جون (2010): **أعظم 100 فكرة للقيادة الفعالة** ، مكتبة جرير ، السعودية.
18. الأسطل، أميمة (2009) : "فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
19. أسعد، وليد (2005) : **الإدارة المدرسية** ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي.
20. الأغا، إحسان، الأستاذ محمود (2004) : **مقدمة في تصميم البحث التربوي**، غزة، فلسطين .
21. الأغا، رائد (2008) : "المهارات الإدارية لدى المسؤولين في شراكة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري "رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
22. الأنصاري، جمال الدين (2003) : **لسان العرب، المجلد (12)**، بيروت، لبنان دار الكتب العلمية.
23. البخاري ، محمد بن إسماعيل(1998): **الأدب المفرد** ، تحقيق سمير بن أمين الزهيري ، مكتبة المعارف ، الرياض.
24. بدح، أحمد (2006) : " نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة الاردنية العامة" **مجلة اتحاد الجامعة العربية**، العدد 46، ص ص 89-131.

25. بدره، محمد ابراهيم (2008) : إدارة الاجتماعات للقادة، الجزائر، إيلاف ترين للنشر
26. برهوم، أحمد حمدان محمد (2006): رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.
27. البشيتي، منال، وجودة بسام (1999) : " الاجتماع التربوي" معهد كنعان التجمع الفلسطيني للتربية من أجل التنمية ، غزة.
28. البعلبكي، سمير (2004) : كيف تدير الاجتماعات سبيلك إلى النجاح وتحقيق الأرباح، عالم الكتب، مراجعة سعيد اللحام.
29. بو عباس، فوزية عباس(2010) : درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
30. البوهي، فاروق (2001) : الإدارة التعليمية والمدرسية، القاهرة، مصر ، دار قباء للطباعة والنشر.
31. الترمذي ، أبو عيسى (1999): صحيح سنن الترمذي ، تحقيق الشيخ محمد ناصر الدين الألباني ، مكتبة المعارف، الرياض .
32. التميمي، فواز (2004) : "فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (أيزو 9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام"، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية، الأردن.
33. توفيق، عبد الرحمن (2007): إدارة الاجتماعات الفعالة، مصر ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة .
34. الجبر، زينب علي (2002) : الإدارة المدرسية الحديثة من منظور على النظم، الإمارات العربية، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
35. الجرجاوي، زياد (2010) : القواعد المنهجية لبناء الاستبانة، فلسطين ، مطبعة أبناء الجراح ، ط2.
36. الجريسي، بدر (2010) : "الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشوري السعودي من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

37. جوارنه محمد، خصاونة أمان، خصاونة سامر، ادعيس أحمد(2011): درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات ، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد (28) العدد (2)، ص 2237-2250.
38. حجي، أحمد (2001) :الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، مصر دار الفكر العربي للنشر.
39. الحربي، قاسم (2006) :الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم في القرن الحادي والعشرين، مصر، القاهرة : دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
40. الحربي، محمد بن عبدالله (2005) : "الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
41. الحربي، نايف نافع ( 2011): مستوى الممارسات للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية، رسالة ماجستير ، الكويت ، جامعة الشرق الأوسط .
42. حسان، حسن، والعجمي، محمد (2010) : الإدارة التربوية، ط٢، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
43. حسن، ماهر محمد صالح (2013) : " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري ومديرات المدارس الأساسية في مدينة إربد"، رسالة ماجستير، جامعة الطائف، كلية التربية.
44. حسن، راوية (2002) : مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
45. حسن، راوية (2005) : السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
46. حسين، سلامة عبد العظيم (2004) : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، الأردن، دار الفكر، ط1.
47. حسين، سمير (د.ت) : دراسات في الإشراف التربوي، القاهرة. مكتبة الأنجلو المصرية.
48. حسين، هشام (1991) : التنظيم والأساليب وإدارة المكاتب عمان، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
49. حلوة، محمد فوزي (2007) : العلاقات الإدارية سلوك ومهارات، الرياض، دار أجنادين

50. حمزة، جوادى (2006) : "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
51. حمود، الخرشة (2003) : إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
52. حمود، الخرشة (2007) : إدارة الموارد البشرية عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
53. الخالدي ، أحمد (2004) : إدارة الاجتماعات بين النظرية والتطبيق في المؤسسة الحكومية فلسطين، غزة ، مكتبة الجامعة الإسلامية .
54. الخالدي، محمد أحمد(2008) : أساليب الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
55. الخواجا، عبد الفتاح (2009) : تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
56. الخواجا، محمد عبد الفتاح (2004) : تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة.
57. درة، عبد الباري إبراهيم (2009) : إدارة الاجتماعات الجوانب الإجرائية قواعد روبرت التنظيمية في إدارة الاجتماع، عمان، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع.
58. الدويك، تيسير، وزملاؤه، (1998) : أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط 3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
59. دياب، إسماعيل (2001) : الإدارة المدرسية، الإسكندرية، مصر ، دار الجامعة الجديدة للنشر.
60. ربايعه، علي محمد (2003) : إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
61. ربايعه، علي محمد (2003) : إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
62. الرشيد ، جهاد(2003): إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل دراسة تطبيقية على مديري الإدارات ورؤوس الأقسام بحرس الحدود بمدينةنتي الرياض والدمام، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم .

63. رضوان، شفيق (2000) : السلوكية والإدارة، القاهرة ، مصر ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
64. زايد، محمد (2011) : "واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين
65. الزهراني، علي صالح (1993) : "السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض"، رسالة ماجستير، الرياض كلية التربية، جامعة الملك سعود.
66. زويلف، مهدي حسن (1982) : علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإدارية، عمان، المنظمة العربية للعلوم.
67. زويلف، مهدي حسن (2003) : إدارة الأفراد، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
68. زيدان، جمال (1997) : تنظيم وإدارة الاجتماعات، بيروت ، لبنان، دار الجيل للنشر والتوزيع.
69. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش (2002) : "إدارة الموارد البشرية" مدخل استراتيجي" ، إريد ، الأردن ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
70. سلامة، رتيبة (2003) : "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين"، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان
71. سلامة، كايد (1989) : إدارة الاجتماعات مهارة أساسية للمدير الفعال، الأردن ، جامعة اليرموك ، مركز البحث والتطوير التربوي.
72. السلمي ، فهد بن عوض الله (2008) : ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، السعودية .
73. سملاي، يحضيه (2005) : "أثر التيسير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية.

74. السواط ، طلال وآخرون(2000): الإدارة العامة المفاهيم والوظائف والأنشطة، ، جدة ، السعودية، دار حافظ للنشر.
75. سيباتي، خليل (2004) : **المقابلة الناجحة**، بيروت، لبنان، موسوعة رجل الأعمال الناجح، دار الراتب الجامعية.
76. السيد إسماعيل، وآخرون (1997) : **تنمية المهارات القيادية والسلوكية - تدريبات وأنشطة**، القاهرة ، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
77. الشافعي، محمد (2002) : **إدارة الوقت**، القاهرة، مصر، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.
78. شافي، عائشة (2001) : **"الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة"**، رسالة ماجستير، الإمارات ،جامعة عين شمس.
79. شحادة، حاتم (2008) : **"واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها"**، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية.
80. الشрман، عبدالله علي (2004) : **فن إدارة الوقت وحفظ الزمان**، إريد ، الأردن، دار النفائس للنشر والتوزيع.
81. الشريف، ميلاد عيسى (2013) **" واقع إدارة الاجتماع في المدارس الثانوية في لواء الرمثا من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها "** رسالة ماجستير، عمان ، الأردن ، جامعة جرش.
82. الشلافة، شاكر عبد المنعم مسلم (1993) : **"العلاقة بين إدراك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم لعمان الكبرى"**، رسالة ماجستير، عمان، الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
83. صالحه، جواد (2013) : **" درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التفاعلي وعلاقتها بتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس"**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
84. صالحه، فايز (2010) : **"دور مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية بغزة في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وسبل تفعيله"**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

85. الصيرفي، محمد (2003) : إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمبادئ، عمان ، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
86. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2003) : الإدارة الرائدة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
87. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2001) : الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، عمان ، دار وائل للنشر .
88. عابدين، محمد (2001) : الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع.
89. العاجز، فؤاد على، اللوح، عصام حسن (2012) : الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، غزة ، فلسطين.
90. عاصي ، نايف علي (2006): الروح المعنوية للعاملين والإنتاجية - دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات النسيجية في الحلة ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد 18، ص1، ص24، العراق .
91. العامري، سالم بن أحمد والعمر، عبد الرحمن بن بدران (د. ت): فاعلية إدارة الاجتماعات في مجالس الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود ، بحث محكم قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية .
92. عايش، أحمد (2009) : إدارة المدرسة، نظرياتها، وتطبيقاتها التربوية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
93. عبد الجواد، محمد (2000) : كيف تعقد اجتماعات قصيرة ومثمرة، طنطا، القاهرة، دار النشر للثقافة والعلوم.
94. عبد الخالق، أحمد محمد (1990) : الأبعاد السياسية للشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
95. عبد الكريم ، كاظم (2007): إدارة الاجتماعات والمؤتمرات ، الأردن . عمان، دار كنوز للنشر والتوزيع.

96. عبد الكريم، كاظم (2007) : إدارة الاجتماعات والمؤتمرات، الأردن، عمان، دار كنوز للنشر والتوزيع.
97. عبد الله ، شوقي (2006) : إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي.
98. عبيدات، روي مروح أحمد (2002) : "العلاقة بين السمات الشخصية والروح المعنوية لدى معلمي مؤسسات التربية الخاصة في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، نابلس، جامعة النجاح الوطنية.
99. عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001) : البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان، الأردن ، دار الفكر للنشر والتوزيع.
100. العنبي، نواف بن سفر (2008) : "الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية "، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة.
101. العثيمين، فهد بن سعود(1994): الاجتماعات وفعاليتها في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ، الرياض ، مكتبة التوبة.
102. العجمي ، محمد حسنين (2008) : استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان ،الأردن، دار المسيرة.
103. العجمي، محمد (2000) : الإدارة المدرسية، القاهرة ،مصر، دار الفكر العربي.
104. عساف، عبد، وعساف، هدى (2007) : " الروح المعنوية ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين) "، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العدد (3)، المجلد (21)، ص892- 917.
105. عطوي، جودت عزت (2004) : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، عمان، الأردن، دار الثقافة .
106. عطوي، جودت عزت (2004) : الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، عمان، الأردن، دار الثقافة.

107. عقيلي، عمر وصفي (2005) : إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ، عمان ، الأردن ، دار وائل للنشر.
108. علاقي، مدني عبد القادر (2007) : الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، السعودية، مكتبة جدة.
109. علوان، قاسم واحميد، نجوى (2009) : إدارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، عمان ، الأردن ، دار الثقافة للنشر.
110. عليان، ديمة عبد علي (2012) : "الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة" ، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.
111. عليان، رحي (2007): إدارة الوقت ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
112. عليان، رحي(2005) : إدارة الوقت النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر ، عمان.
113. العمایرة، محمد (2001) : مبادئ الإدارة المدرسية ، عمان، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
114. العمایرة، محمد (2002) : مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
115. العمرات ، محمد (2011): "درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها" بحث محكم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (6) ، عدد (4) ص ص 349 - 359 .
116. عمران، محمد (2007) : "واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات وعلاقة هذه المشاركة بالروح المعنوية "، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (3) العدد (1) ص 77 - 104.
117. عودة، هديل محمد (2010): "الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
118. عيسوى، عبد الرحمن محمد (ب.ت) : دراسات في علم النفس الاجتماعي، بيروت ، لبنان ، دار النهضة العربية.

119. عيسى، سناء محمد عيسى (2008) : دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين.
120. فتحي، محمد (2002): إدارة الاجتماعات لماذا تفشل وكيف تنجح ؟ ، القاهرة ، مصر ، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
121. الفرخ، وجيه (2010) : قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
122. القرني، سعد علي رافع (2014) : "الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم العالي العام بمحافظة جدة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين" رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
123. القعيد، إبراهيم حمد: (2001) " وقتك... حياتك. هل تديره أم يديرك ؟ " الرياض، وزارة التربية والتعليم، مجلة المعرفة، العدد (63) ص 110 - 114.
124. كشواي، باري (2006) : إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر ، دار الفاروق، ط2.
125. كندرلسي، دورلنغ (2001) : سلسلة الإدارة المثلى - إدارة الاجتماعات، بيروت ، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون.
126. الكيلاني، لبنى تيسير، مقابله، عاطف يوسف (2014) : "دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان"، الأردن، دراسات، العلوم التربوية، المجلد (41)، العدد1، ص46-60
127. كينان ، كيت (1996): " قواعد إدارة الاجتماعات" مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم.
128. اللخاوي، محمد فتحي، (2008) " : دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلميهم وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.
129. ماهر ، أحمد (2000) : "كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال" الدار الجامعية، الإسكندرية.
130. ماهر ، أحمد (2006) : إدارة الموارد البشرية، ط3، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
131. مجيد، سوسن ومحمد، الزيادات (2008) : الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، عمان ، الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع.

132. محامدة، ندى عبد الرحيم (2005): "الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية"، عمان، الأردن ، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
133. المحمادي، خالد محمد عيد (2014) درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، السعودية .
134. محمد، أشرف السعيد أحمد (2011): " تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجي " جامعة المنصورة، مصر، مجلة كلية التربية، العدد (75)، الجزء (2)، ص (173- 245).
135. محمد، أشرف السعيد أحمد (2011): تطوير أداء المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، العدد (75)، الجزء (2) ، ص ص173-245 جامعة المنصورة ، مصر .
136. محمد، ريب الله (2012): " واقع الروح المعنوية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية ". مجلة العوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، ص ص (281-300).
137. مددين، سحر خلف سلمان (2013): "درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية" رسالة دكتوراة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
138. مرسي، محمد منير (٢٠٠١ م) : الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب.
139. المساعيد، أحمد عطا محمد(2004): مستوى الممارسات الإشرافية للمشرفين التربويين وعلاقته بمستويي الكفايات التعليمية والروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في المدارس العامة في الأردن ، رسالة دكتوراة ، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
140. معلوف، لويس (1969) : المنجد في اللغة والعلوم، بيروت، لبنان ، دار المشرق للنشر والتوزيع.
141. مكتب الإعلام للوكالة (ب- ت) : دليل الأونروا، منشورات المكتب الإعلامي لوكالة الأمم المتحدة - القدس.

142. منصور سمية، وزان روان (2011) : "واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الآداب والعلوم الانسانية، المجلد (33) العدد (2)، ص 201-223.
143. موقع لبيك يا أقصى تاريخ زيارة الموقع 2015/6/1  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126617>
144. نصر، عزة جلال (2008): دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة
145. نصر الله، حنا (2002) : إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
146. نصر، محمد (2002) : "تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء" المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة.
147. الهباش، أسامة (2002) : "المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
148. هلال، محمد عبد الغني (1998) : مهارات إدارة الوقت، كيف تدير وقتك بكفاءة، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، ط3.
149. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005) : إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ط2.
150. وزارة التخطيط والتعاون الدولي (1997) : " الإصدار الأول - السلطة الوطنية الفلسطينية"، فلسطين.
151. وزارة التربية والتعليم (2008) : القيادة وانعكاساتها على القائد التربوي، دورة مدراء مدارس، غزة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Allan, J. Christopher , R. Alan, N. (2004) : " Valuing and supporting teachers: A survey of teacher satisfaction, dissatisfaction, morale and retention in an English local education authority". **Research in Education** Vol (71) , No. 1pp (67-80) .
2. Aswathappa, K (2005) , **Human Resource and Personal Management**, The McGraw Hill, 5th Edition, New Delhi.
3. Dessler, G, (2002) **Human Resources Management**, Jersy.Prentice all.
4. Jan Vanhoof , Martin Valcke and Peter Van Petegem(2009): Using school performance feedback: perceptions of primary school principals **Journal of Higher Education** Volume 21, Issue 2,pp.(141-154).
5. Jennifer ,Blackburn (2015) : " An Evaluation of Teacher Morale in Four Elementary Schools: The Difference a School Makes"**Doctoral Dissertation**, National-Louis University
6. Mackenzie, N. (2007) : "Teacher Morale" **The Australian Educational Researcher**, Vol, (34) , No. (1)
7. Mondy, R.& Others,( 2005): **Human Resource Management**, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition.
8. Petrescu, A and Simmons, R. (2008) : "Human Resources Management Practices and Worker's Job Satisfaction". **International Journal of Manpower**, 29 (7) :pp. (651-667)
9. Rafferty, Maria (2002) : Running Head: **THE EFFECTS OF TEACHER MORALE ON TEACHER**. Sam Houston State University.
10. Romle, A. Shamsudin, A and Said, I. (2009) : "Truths and Myths of Management Practices and Job Satisfaction Among Middle Level Management at Public Institutions of Higher Learning in Malaysia". **Journal of Higher Education**, 1 (1) pp. (5-13).
11. Rowland, K. (2008) : " The Relationship of Leadership and Teacher Morale " **Doctoral Dissertation**, Liberty University.
12. SULEMAN,Q(2011) "Effectiveness of the administrative performance of directly selected executive district officers in elementary and secondary

- education of KYBER PUKHTUNKWA Pakistan".**Secondary Education, Educational Management, Educational Technology**, Pakistan.
13. Tawil, M. (2008). Carrying out mandated school efforts: A phenomenological study of New York teachers' morale and motivation, **published Doctoral Dissertation**, North central, University ,USA.
  14. Taylor , kiven c. (2007) : **A Study of Principal's Perception Regarding Time Management** , Kansas state university
  15. Thompson , J. (2009). Perceptions of teachers on the impact of principal leadership on the culture and morale of an elementary school **published Doctoral Dissertation**, North central University, USA.
  16. Wangdi Leki (2008) :"**FACTORS AFFECTING TEACHER MORALE UNDER TRASHIGANG DISTRICT IN BHUTAN"** **MASTER OF EDUCATION FACULTY OF GRADUATE STUDIES MAHIDOL UNIVERSITY.**
  17. Young , D.J. (2000) :"**Teacher Morale in Western Australia: A Multilevel Model**". **Learning Environments Research**, Vol. (3) , No. (2), pp. (159-177).

# ملاحق الدراسة

أولاً : الاستبانة في صورتها الأولية.

ثانياً : قائمة بأسماء المحكمين.

ثالثاً : الاستبانة في صورتها النهائية.

رابعاً : رسالة تسهيل مهمة الباحث.



## مصطلحات الدراسة :

الممارسات الإدارية: درجة ممارسة مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية التي تبرز على أداء المديرين أثناء قيامهم بمهامهم الإدارية الوظيفية في المجالات التالية: (إدارة الاجتماع، إدارة الوقت، إدارة الأفراد).

الروح المعنوية : مجموع المشاعر التي تؤثر في إنتاجية معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة نحو جوانب عملهم وبيئتهم المدرسية.

## البيانات الأولية : متغيرات الدراسة

## بيانات عامة

- 1- الجنس ( ) ذكر ( ) أنثى.  
 2- المؤهل العلمي ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا.  
 3- عدد سنوات الخدمة ( ) 1-5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر.

الجزء الأول : واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

المجال الأول: إدارة الاجتماع				م
وضوح الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		
واضح	غير واضح	منتمية	غير منتمية	
				1- يحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح.
				2- يرتب أهداف الاجتماع حسب الأولوية.
				3- يسعى لتوفير جو آمن في الاجتماع.
				4- يحدد وقت بداية ونهاية الاجتماع
				5- يختار المكان المناسب لعقد الاجتماع.

				6- يستثمر آراء المعلمين لإعداد جدول الأعمال.
				7- يحرص على أن تكون قرارات و توصيات الاجتماع موضوعية وقابلة للتطبيق.
				8- يشجع المشاركين في الاجتماع على التعبير عن آرائهم بحرية.
				9- يدير النقاش أثناء الاجتماع بطريقة سليمة.
				10- يحدد نائباً يخلفه في إدارة الاجتماع في حالة تغيبه.
				11- يدير وقت الاجتماع بفاعلية.
				12- يدون القرارات الصادرة في الاجتماع في محضر الاجتماع بصورة واضحة.
				13- ينفذ المهمات المبنية على قرارات الاجتماع في أوقاتها المحددة.
				14- يستفيد من نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك المعلمين.
				15- يستثمر الاجتماع لتحقيق الأهداف المعدة مسبقاً.

المجال الثاني: إدارة الوقت					
م	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة
1-	يضع جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين.				
2-	ينظم الوقت وفق الخطط اليومية.				
3-	يعد قائمة بالأنشطة المراد انجازها.				
4-	يرتب الأنشطة حسب أولويتها.				
5-	يحدد الوقت الكافي لتنفيذ الأنشطة الأكثر أهمية.				
6-	يضع خطة أسبوعية وشهرية واضحة.				
7-	يحفز المعلمين للقيام بمهامهم ضمن خطة زمنية معينة				

					8-	ينظم وقته للقيام بالمهام على أكمل وجه.
					9-	يستثمر وقته داخل المدرسة بصورة فعالة.
					10-	ينجز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.
					11-	يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين.
					12-	يتابع ما يستجد في مجال إدارة الوقت.
					13-	يستخدم التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في جمع المعلومات.
					14-	يستفيد من الوقت المتاح بأقصى درجة.
					15-	ينجز المهام المطلوبة فوراً.
<b>المجال الثالث: إدارة الأفراد</b>						
وضوح الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة	م	
واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية			
						1-
						يحافظ على المعلمين الأكفاء في المدرسة.
						2-
						يزيد من دافعية المعلمين لإنجاز الأعمال المطلوبة.
						3-
						ينمي قدرات ومهارات المعلمين.
						4-
						يحرص على توفير الظروف المناسبة لزيادة إنتاجية المعلمين.
						5-
						يتيح للمعلمين فرص التقدم والترقي في المدرسة.
						6-
						يعتمد أسلوب العمل الجماعي من خلال اللجان المدرسية.
						7-
						يبني ثقافة تنظيمية تحفز من فرص الإبداع.
						8-
						يحث المعلمين على إعداد الخطة اليومية للدروس بشكل جيد.
						9-
						يكافئ المعلمين الملتزمين بتأدية مهامهم على أكمل وجه.
						10-
						يحفز المعلمين لمتابعة كل ما هو جديد.



				المدرسة.	
				التهوية والإضاءة في الغرفة الصفية مناسبة.	11
				يساعدني عملي في التدريس على زيادة ثقافتي.	12
				علاقتي مع طلابي في المدرسة تسودها المحبة.	13
				أتناقش مع زملائي بروح أخوية.	14
				أحترم آراء زملائي في المدرسة ولو كانت مخالفة لرأبي.	15
				يحقق راتبتي مستوى معيشة مناسب.	16

انتهت عبارات الاستبانة

## ملحق رقم (2)

## أسماء السادة المحكّمين

الرقم	الاسم	جهة العمل
1-	أ.د. محمود أبو دف	الجامعة الإسلامية
2-	أ.د. فؤاد العاجز	الجامعة الإسلامية
3-	أ.د. زياد الجرجاوي	جامعة القدس المفتوحة
4-	أ.د. سهيل دياب	جامعة غزة
5-	د. إياد الدجني	الجامعة الإسلامية
6-	د. حمدان الصوفي	الجامعة الإسلامية
7-	د. خليل حماد	وزارة التربية والتعليم العالي
8-	د. رائد الحجار	جامعة الأقصى
9-	د. سليمان المزين	الجامعة الإسلامية
10-	د. محمد هاشم أغا	جامعة الأزهر
11-	د. فايز الأسود	جامعة الأزهر
12-	د. فايز شلذان	الجامعة الإسلامية
13-	د. منور نجم	الجامعة الإسلامية
14-	د. نهى شتات	جامعة الأقصى

## ملحق رقم (3)

## الاستبانة في صورتها النهائية



الجامعة الإسلامية - غزة

شؤون البحث العلمي والدراسات العليا

كلية التربية

قسم أصول التربية / إدارة تربية

أخي المعلم / أختي المعلمة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، ،

## الموضوع / تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان : " واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين " وهي بصدد تطبيق استبانة للحصول على البيانات اللازمة لذلك، الاستبانة مكونة من جزأين، يتضمن الجزء الأول من ثلاث مجالات هي: (إدارة الاجتماع - إدارة الأفراد - إدارة الوقت) ويتضمن كل مجال من هذه المجالات (13) فقرة من الفقرات الموجهة للتعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للممارسات الإدارية، ويتضمن الجزء الثاني من (16) فقرة موجهة للتعرف إلى مستوى الروح المعنوية للمعلمين، والمرجو وضع إشارة (√) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة وتحت الدرجة التي تعبر عن رأيك .. علماً بأن البيانات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولذلك لا ضرورة لكتابة اسمك.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وسائلة الله للجميع السداد والتوفيق

## بيانات عامة

1. الجنس ( ) ذكر ( ) أنثى.
2. المؤهل العلمي ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا.
3. عدد سنوات الخدمة ( ) 1-5 سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر.

## الباحثة

مها محمود أبو ريالة

الجزء الأول : واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

المجال الأول : إدارة الاجتماع					
م	الفقرة	درجة ممارسة المدراء لمضمون هذه الفقرة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	يحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح.				
2	يرتب أهداف الاجتماع حسب الأولوية.				
3	يدير وقت الاجتماع بفاعلية.				
4	يختار المكان المناسب لعقد الاجتماع.				
5	يستثمر آراء المعلمين لإعداد جدول الأعمال.				
6	يحدد نائباً يخلفه في إدارة الاجتماع في حالة تغيبه.				
7	يسعى لتوفير جو آمن في الاجتماع.				
8	يدير النقاش أثناء الاجتماع بطريقة سليمة.				
9	يشجع المشاركين في الاجتماع على التعبير عن آرائهم بحرية.				
10	يحرص على أن تكون قرارات و توصيات الاجتماع موضوعية وقابلة للتطبيق.				
11	يدون القرارات الصادرة في الاجتماع في محضر الاجتماع بصورة واضحة.				
12	ينفذ المهمات المبنية على قرارات الاجتماع في أوقاتها المحددة.				
13	يستفيد من نتائج الاجتماع كتنغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك المعلمين.				

المجال الثاني: إدارة الوقت					
					14 ينظم وقته للقيام بالمهام على أكمل وجه.
					15 ينظم الوقت وفق الخطط اليومية.
					16 يعد قائمة بالأنشطة المراد انجازها.
					17 يرتب الأنشطة حسب أولويتها.
					18 يحدد الوقت الكافي لتنفيذ الأنشطة الأكثر أهمية.
					19 يضع خطة أسبوعية وشهرية واضحة.
					20 يحفز المعلمين للقيام بمهامهم ضمن خطة زمنية معينة
					21 يضع جدولاً زمنياً للزيارات الصفية للمعلمين.
					22 يستثمر وقته داخل المدرسة بصورة فعالة.
					23 ينجز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد.
					24 يفوض بعض الصلاحيات للمعلمين.
					25 يتابع ما يستجد في مجال إدارة الوقت.
					26 يستخدم التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في جمع المعلومات.
المجال الثالث: إدارة الأفراد					
					27 يزيد من دافعية المعلمين لإنجاز الأعمال المطلوبة.
					28 ينمي قدرات ومهارات المعلمين.
					29 يحرص على توفير الظروف المناسبة لزيادة إنتاجية المعلمين.
					30 يتيح للمعلمين فرص التقدم والترقي في المدرسة.
					31 يعتمد أسلوب العمل الجماعي من خلال اللجان المدرسية.
					32 يبني ثقافة تنظيمية تحفز من فرص الإبداع.
					33 يحث المعلمين على إعداد الخطة اليومية للدروس بشكل جيد.
					34 يكافئ المعلمين الملتزمين بتأدية مهامهم على أكمل وجه.

					35	يحفز المعلمين لمتابعة كل ما هو جديد.
					36	يشجع المعلمين على تقديم مبادرات لتطوير أدائهم الوظيفي.
					37	يتابع درجة التزام المعلمين بتنفيذ المهام الإدارية الموكلة إليهم.
					38	يعزز علاقة المعلمين ببعض في المدرسة.
					39	يوجه المعلمين نحو تحمل المسؤولية تجاه أدائهم المدرسي.
<b>الجزء الثاني: مستوى الروح المعنوية للمعلمين</b>						
					1	أحقق ذاتي من خلال عملي في المدرسة.
					2	أجد متعة أثناء قيامي بالتدريس.
					3	المعايير التي يتم تقييم أدائي بناءً عليها عادلة.
					4	يعزز تقدير إدارة المدرسة من دافعتي للعمل.
					5	أشعر بالفخر لانتمائي للمدرسة التي أعمل بها.
					6	المساحة المخصصة لي في غرفة المعلمين مناسبة.
					7	أشتاق للمدرسة عندما أتغيب عنها.
					8	أشعر بالرضا عندما أقوم بتأدية المهام المكلف بها.
					9	أعتبر مبنى المدرسة مكاناً مريحاً ومناسباً لطبيعة العمل.
					10	أشارك زملائي في حل أي مشكلة تواجهني في المدرسة.
					11	التهوية والإضاءة في الغرفة الصفية مناسبة.
					12	يساعدني عملي في التدريس على زيادة ثقافتي.
					13	علاقتي مع طلابي في المدرسة تسودها المحبة.
					14	أتناقش مع زملائي بروح أخوية.
					15	أحترم آراء زملائي في المدرسة ولو كانت مخالفة لرأيي.
					16	يحقق راتبي مستوى معيشة مناسب.

انتهت عبارات الاستبانة

