

واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين

د. محمود أبوسمرة *

د. محمد الطيبي **

أ. جميلة قاسم ***

* أستاذ مساعد في كلية العلوم التربوية، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
** أستاذ مساعد، مشرف أكاديمي متفرغ، منطقة رام الله التعليمية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
*** باحثة، وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله، فلسطين.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري منطقة القدس ومعلميها، البالغ عددهم (٣٣١١) مديراً ومعلمًا، واختيرت عينة طبقية عشوائية عدد أفرادها (٤٤١) فرداً. ولقياس كل من واقع الممارسات الإدارية والروح المعنوية، استخدم الباحثون الاستبانة أداة للدراسة، وتضمنت (٤٤) فقرة للممارسات الإدارية، و(٣٤) فقرة للروح المعنوية، وتم التحقق من صدق أدوات الدراسة وثباتهما بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة، وأجريت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة القدس كان بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (٤,٠٠) للدرجة الكلية، وكذلك جاء مستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة مرتفعة أيضاً، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٥)، كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغيرات: الجنس، في حين أظهرت النتائج 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 هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

Abstract:

This study aimed at identifying the reality of the principals' administrative practices and its relationship to the morale of teachers in Al-Quds schools. The study population consisted of all principals and teachers in Al-Quds schools, while the sample consisted of (441) members selected randomly. The researcher has applied a questionnaire to measure the dependent variables of the study (administrative practices and morale of the teachers). The validity and reliability of the questionnaire were tested by educational and statistical methods. The data were manipulated by using (SPSS).

The results of the study revealed that the degrees of the reality of the principals' administrative practices in Al-Quds schools and the level of morale of the teachers are high, with averages (4.00) and (4.05) respectively, according to Lickret scale. Also, the results revealed that there are no significant statistical differences, at ($\alpha \leq 0.05$) between the estimations of the sample to the reality of principals' administrative practices in Al-Quds schools, due to: gender. However, significant statistical differences were found due to the functional title, and supervising authority.

The study introduced some recommendations based on its results.

مقدمة الدراسة وخلفيتها:

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً في استخدام الأساليب الإدارية، بهدف ترشيد الإدارة عند قيامها بوظائفها المختلفة، في التخطيط ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، والرقابة، وتقييم الأداء، الأمر الذي تطلب ضرورة إمام الإداريين بالأسس العلمية للعمل الإداري، لكي يتسنى لهم الاستفادة من هذا التطور، ومعالجة المشكلات الإدارية، وحلها من خلال اتجاهات ومناهج علمية (حسين، ٢٠٠٤). وأصبحت الإدارة إحدى الثروات غير الملموسة للمجتمعات، وأضحت من الملامح المهمة التي تمتاز بها المجتمعات المتقدمة صناعياً، خلافاً للمجتمعات النامية (سالم وزملاؤه، ١٩٨٥). وهناك من أطلق على هذا العصر «عصر الإدارة»، فما من نشاط أو اختراع أو إنتاج إلا تدفعه الإدارة، وتقف خلف وجوده، فالإدارة تقف خلف كل نجاح، وهي تفسر تقدم المجتمعات، فالنجاح في أي عمل من الأعمال أو أي تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات أو الأعمال، وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والنشاطات حول الهدف المرغوب فيه، وعليه يعدُّ الإداريون من أهم الفئات العاملة في المؤسسات، فعلى درجة كفاءتهم، ووضوح رؤيتهم وتكاملها، يتوقف تقدم المؤسسات وتطورها، وبالتالي تقدم المجتمعات في المجالات التكنولوجية، والإدارية، والاقتصادية وغيرها (النوري، ١٩٨٩).

وتختلف الإدارة باختلاف ميادينها ومجالاتها، فهناك إدارة الأعمال، وإدارة الصناعة، والإدارة التربوية، والإدارة العسكرية، وغيرها من الميادين، ولكل ميدان من هذه الميادين خصوصية تفرضها طبيعة الميدان: المدخلات، والمخرجات، والعمليات. وتعدُّ الإدارة التربوية من أهم هذه الإدارات، نظراً لكونها تهدف إلى تربية الأجيال، والإشراف على نمو النشء، وتوجيه هذا النمو نحو أهداف مرسومة، كما ترتبط بأهداف المجتمع وسياسته وطموحه. ويتجسد عمل الإدارة التربوية على أرض الواقع من خلال الإدارة المدرسية.

ويذهب النوري (١٩٨٩) إلى أن مجال الإدارة المدرسية من المجالات المهمة ذات التأثيرات الواضحة في فعالية النظام التعليمي، كونها جزءاً من الإدارة التربوية العليا، وصورة مصغرة لها، تتولى تنفيذ السياسة التعليمية، بينما الإدارة التربوية تتولى رسم تلك السياسات، ومساعدتها مادياً وفنياً في تنفيذها والإشراف عليها. وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على إدارتها، ممثلة بالدرجة الأولى بمدير المدرسة، باعتباره محور العملية الإدارية. فالمدير هو الركيزة الأساسية في النهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفعال الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري في المدرسة. وهذا لا

يعني إغفال الدور الأساس لعناصر الإدارة التربوية الأخرى، فالمدير هو الإداري الأول في المدرسة، ويقف على رأس التنظيم فيها، ويتحمل المسؤولية الأولى، بل الكاملة فيها أمام السلطة التعليمية (عابدين، ٢٠٠٥).

ويرى مرسى (١٩٧٧) أن هناك عوامل عدة تساعد على نجاح الإدارة التعليمية، ومنها الإدارة المدرسية، وفي مقدمة هذه العوامل ما يتعلق بالمهارات الإدارية، فنجاح رجل الإدارة التعليمية يعتمد على ما يتمتع به الإداري من مهارات إدارية. وهذه المهارات تبرز من خلال ممارسات إدارية يقوم بها المدير، ونراها بوضوح في إدارة المدير لجوانب معينة من العملية التعليمية التعلمية، مثل: إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات، وإدارة الأفراد وغيرها.

والممارسات الإدارية السليمة من قبل المديرين في الجوانب الإدارية المختلفة تساعد على تعزيز التعاون، وبناء الثقة بين المديرين والمعلمين، وتساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية في المدرسة، من خلال العمل المشترك، وتؤدي إلى روح معنوية عالية لدى المرؤوسين. يشير كل من حسين وزيدان (١٩٧٦) إلى أن الطريقة التي يعمل بها مدير المدرسة، والأسلوب الذي ينتهجه أثناء قيامه بعمله له أهمية كبيرة في تنمية الروح المعنوية للعاملين في المدرسة. ويورد نشوان (١٩٩٢) قائمة بمجموعة من الممارسات الإدارية والقيادية لمديري المدارس، شملت (٣٢) ممارسة، منها:

١. ملاحظة مشكلات تغيب الطلبة.

٢. الاجتماع مع المعلمين.

٣. ملاحظة اصطفاغ الطلبة في الموعد المحدد.

٤. التأكد من دخول المعلمين إلى الصفوف.

٥. استقبال أولياء الأمور.

٦. الرد على المراسلات.

٧. التأكد من حضور المعلمين.

٨. مراجعة الجدول اليومي، وغيرها.

وتعد الاجتماعات من الوسائل المهمة لقيام عمليات اتصال إدارية فعالة بين الموظفين أنفسهم، أو بينهم وبين الإدارة، لأنها توفر فرص التفاعل الاجتماعي والوظيفي، وتسمح بتبادل الأفكار والآراء والاتجاهات، ووجهات النظر، والمعلومات بين الأفراد المعنيين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية. وحتى تحقق هذه الاجتماعات الأهداف المرجوة منها لا بد إن تكون إدارتها إدارة فعالة (العمامرة، ١٩٩٩).

وكون الاجتماعات من الوسائل المهمة لمناقشة الموضوعات المدرسية، والقدرة على

الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية في المدرسة والبيئة المحيطة بها للتوصل إلى أفضل القرارات المدرسية، كان لا بد أن تكون إدارتها ناجحة، وحتى يتحقق هذا النجاح كان لا بد أن تكون لممارسات المدير الإدارية في هذا المجال ممارسات مدروسة، وعلمية ومهنية، وإلا كانت مجرد اجتماعات لا تحقق الغرض منها في أغلب الأحيان. ويمكن ملاحظة هذه الممارسات من خلال: التحضير للاجتماع، وأثناء الاجتماع، وبعد الاجتماع. ويرى الحمادي والسويدان في الحوامدة (٢٠٠٣) أن إدارة الاجتماعات تعني القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة، والإمكانيات المادية المتوافرة لتوجيه الاجتماع، وقيادة المشاركين فيه، بأقصى كفاءة، وأقل تكلفة، وأقصر وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له.

أما إدارة الأفراد فتعنى بدراسة السياسات المتعلقة باختيار الأفراد وتعيينهم وتدريبهم ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح التعاون بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية (زويلف، ١٩٩٨). ويرى عبد الواسع (١٩٧٣) أن الهدف الرئيس لإدارة الأفراد الحديثة هو زيادة النشاط الفوري للعامل، وبالتالي زيادة إنتاجيته كماً وكيفاً، وعليه، تتعلق إدارة الأفراد بالأسلوب الذي يوضع لزيادة نشاط العامل، وتوفير أسباب سعادته في دنيا العمل، من خلال العمل المناسب لقدراته ومؤهلاته، وبتهيئة الجو الصالح لعمله، وتأمين حياته ضد حوادث العمل والأمراض التي تتصل بالصناعة والبطالة والعجز، وتحقيق أسباب نجاح حياته العائلية من توفير لوسائل التعليم لأبنائه، وغيرها من الأمور التي تساعد على توفير المناخ الإيجابي في العمل.

وأشار كل من (Lunenburg and Ornstein 2004) إلى مجموعة من العناوين الرئيسية تشملها إدارة الأفراد، أو ما أسماها إدارة الموارد البشرية (Human Resources Administration) هي:

- التخطيط لإدارة الموارد البشرية Human Resources Planning
- التوظيف Recruitment
- الاختيار Selection
- التطوير المهني Professional Development
- تقييم الأداء Performance Appraisal
- التعويض Compensation

وتعني إدارة الوقت تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ مخططة ليكون فاعلاً (حمادات، ٢٠٠٧)، ويعرف Ferner (١٩٩٥) إدارة الوقت بأنها الاستخدام الأمثل لمورد الوقت. وإدارة الوقت تشمل مجمل العمليات الإدارية، من تخطيط، وتوجيه، ورقابة، وتقييم. كما أن جميع العمليات الإدارية في المؤسسة لا تنفصل عن إدارة الوقت ولا تستغني عنها،

لهذا كان لإدارة الوقت أهمية خاصة.

ويشير بطاح (٢٠٠٦) إلى ما أورده دركر (Druker) حول أهمية إدارة الوقت عندما أشار إلى أن المدير الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء، وأن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، ومن لا يستطيع إدارة ذاته لا يستطيع إدارة وقت الآخرين.

وفي كثير من الأحيان لا يتمكن المديرون من إدارة وقتهم إدارة ناجحة أو فاعلة، وذلك بسبب الأعباء الكثيرة التي يُكَلَّفون بها، أو يكَلِّفون أنفسهم بها، ويقبلون كل ما يعرض عليهم من أعباء، حتى لو كانت أكبر من قدراتهم، ولا يستوعبها وقتهم، وبالتالي لا يجد هؤلاء متسعاً من الوقت للقيام بمجمل هذه الأعباء، وينعكس هذا على الأداء الإداري، وبالتالي على أداء المؤسسة، لهذا كان لا بد من التفويض في العمل الإداري. ويشير فريق بيت الأفكار الدولية (٢٠٠٥) في هذا المجال إلى أن من أكبر الأمور التي تساهم في تبديد وقت الإدارة هو قيام شخص بمهام كثيرة كان بالإمكان أن توكل إلى شخص آخر.

وحتى يتمكن مدير المدرسة من إدارة الوقت إدارة ناجحة، لا بد أن يتعرف على مضيعات الوقت، ويحسن التعامل معها، وان لا تكون جزءاً من ممارساته الإدارية، أو مسيطرة عليها، وعليه أن يسعى جاهداً للتغلب على كل ما من شأنه أن يبدد وقته، ويؤثر سلباً على أدائه الإداري.

أما إدارة الأزمة فتعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها (حمادات، ٢٠٠٧). ويرى خليل (٢٠٠٥) أن إدارة الأزمات إدارة تتعامل بدقة، وسرعة اتخاذ القرارات لمواجهة التغيرات والمواقف الطارئة والمتسارعة والمعقدة، إضافة إلى قدرتها على إدراك الضغوط ومصادرها وأسبابها وابتكار الأساليب لمعالجتها.

ولإدارة الأزمة مراحلها: ما قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة، وما بعد الأزمة، ولكل من هذه المراحل إجراءات تخصصها، لا بد أن يدركها مدير المدرسة والعاملون معه، حتى يتمكنوا من التعامل مع الأزمة حال وقوعها بمنهجية علمية، تتفادى أضرارها قدر الإمكان، وتحصرها ضمن الحدود الدنيا. ولمواجهة الأزمات المدرسية يرى أبو خليل (٢٠٠١) أن الإدارة المدرسية يجب أن تتسم بالخصائص الآتية:

- القدرة على تبني فلسفة إدارة فريق الأزمة
- القدرة على التفويض والرغبة في ذلك.
- القدرة على الاتصال رأسياً وأفقياً.
- احترام الوقت والاستفادة بكل جزء منه.
- القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نتيجة للظروف الخاصة التي تمر بها مدينة القدس، وفي جميع القطاعات، وبخاصة قطاع التعليم الذي يعد أحد أهم قلاع الصمود والتصدي لعمليات التهويد، يرى الباحثون أن تطوير هذا القطاع وتنميته، له أهمية بالغة في المعركة المصيرية من أجل القدس، أرضها ومقدساتها ومؤسساتها وأبنائها. فمدارس مدينة القدس تعيش وضعا صعبا، يفرض جملة من التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، التي تؤثر على العملية التعليمية التعلمية، ومنها أداء المديرين وقدرتهم على ممارسة أدوارهم الإدارية بشكل فعال، وعلاقة ذلك كله بالروح المعنوية لدى المعلمين، فالممارسات الإدارية لمديري مدارس هذه المدينة قد تكون سببا في تخفيف المعاناة عن معلمي هذه المدارس وطلبتها، وتعزيز صمودهم، وتنمية ثقافة تربوية وتعليمية ناجحة ومفيدة، وقد يكون الأمر خلاف ذلك، لا سمح الله، في حال كون هذه الممارسات بعيدة عن المعايير المهنية.

والتعرف إلى واقع الممارسات الإدارية في مدارس مدينة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، قد يكون الخطوة الأولى أمام واضعي السياسات التربوية والسياسية في مدينة القدس، للحفاظ على مقومات البقاء فيها، من خلال تحسين هذه الممارسات وتطويرها، بما يخدم تطوير العملية التعليمية.

لذلك سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس كما يراها

المديرون والمعلمون؟

السؤال الثاني: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية

لمديري مدارس منطقة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: السلطة المشرفة على المدرسة،

والمسمى الوظيفي للمستجيب، وجنسه؟

السؤال الثالث: ما واقع الروح المعنوية لدى معلمي مدارس منطقة القدس من وجهة

نظرهم؟

السؤال الرابع: هل توجد علاقة بين تقديرات معلمي مدارس منطقة القدس لواقع

الممارسات الإدارية لمديريهم وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى:

١. تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس مدينة القدس ومعلميها لواقع الممارسات الإدارية للمديرين في مجالات: إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات، وإدارة الأفراد.
٢. العلاقة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع الممارسات الإدارية للمديرين وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم.
٣. تقديم توصيات واقتراحات إلى القائمين على هذه المدارس لتعزيز الجوانب الإيجابية في الممارسات الإدارية للمديرين، ومعالجة جوانب الضعف في هذه الممارسات، بهدف الارتقاء بالعمل التربوي.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال موضوعها، ومجتمع دراستها، فالممارسات الإدارية، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، من العناصر المهمة في المجال الإداري التربوي، فمفهوم الممارسات الإدارية يدل على كفاءات عمل الأشياء، والوسائل التي يتبعها المدير لأداء دوره بشكل جيد، ويمكن القول بأن هذه الممارسات هي التي تمنح المدير مستواه من الأداء الذي يقتدى به.

ويرى الباحثون أن مديري المدارس في مدينة القدس شريحة مهمة من شرائح القطاع التعليمي في مدينة القدس، والتعرف إلى واقع ممارساتهم الإدارية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين يعني التعرف إلى جوانب القوة والضعف في واقع هذه الممارسات، وبالتالي يمكن اتخاذ القرار في جهاز التعليم من تعزيز جوانب القوة، ومعالجة جوانب الضعف في واقع هذه الممارسات.

فرضيات الدراسة:

انبثقت عن سؤالَي الدراسة الثاني والرابع الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدرسة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي للمستجيب.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس تعزى لمتغير جنس المستجيب.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات معلمي مدارس منطقة القدس لواقع الممارسات الإدارية لمديريهم وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية والخاصة والوكالة ومعلميها في منطقة القدس، والمنتظمين في عملهم خلال الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠٠٧م/٢٠٠٨م.

تحددت هذه الدراسة بالأدوات المستخدمة واستجابات أفراد العينة عليها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

مصطلحات الدراسة:

الروح المعنوية: درجة شعور المعلمين بالرضا والقناعة تجاه العمل، والعلاقة مع الإدارة، والعلاقة مع زملاء ورضا المعلمين، وقناعاته في التعاون، والاحترام، والتعامل مع الزملاء. وشعورهم بالرغبة في إنجاز العمل ضمن مناخ مدرسي سليم. (عمران، ٢٠٠٧).

الممارسات الإدارية: مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية التي تبرز على أداء المديرين أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية.

مدينة القدس: الجزء الذي بقي تحت السيادة العربية من مدينة القدس بعد نكبة عام ١٩٤٨م، ثم احتلتها إسرائيل عام ١٩٦٧م، وما زال خارج السيادة العربية الرسمية، ويمتد من قرى العيزرية شرقاً إلى قطنه وبيت إكسا غرباً، ومن صور باهر جنوباً إلى جبج ومخماس شمالاً (عابدين، ١٩٩٩).

السلطة المشرفة: هي السلطة المسؤولة عن النظام التعليمي للمدرسة من جميع الجوانب الإدارية والمالية وتشمل:

المدارس الحكومية: هي المدارس التي تديرها وزارة التربية والتعليم وتشرف عليها السلطة الوطنية وتابعة إلى مديرية التربية والتعليم بالقدس.

المدارس الخاصة: هي المدارس التي تتولى إدارتها والإشراف عليها جمعيات ولجان ومؤسسات خاصة أو أفراد.

الوكالة: هي المدارس التي تديرها وتشرف عليها وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين.

الدراسات السابقة:

جاءت دراسة كل من (Hunter, Harriet, Evans (1995) للتعرف إلى العلاقة بين قيادة مديري المدارس الثانوية في ولاية كولومبيا وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) مديراً، و(٤١١) معلماً. واستخدمت في الدراسة استبانتان، الأولى لدراسة السلوكيات القيادية للمدير، والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين كان بدرجة متوسطة، وأن تقديرات ٥٠٪ من المعلمين لمستوى الروح المعنوية كانت منخفضة. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن تحصيل الطلبة يتأثر بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. وتبين من النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ومنخفضة بين النمط القيادي للمديرين وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وهدف دراسة (Robertson 1999) إلى التعرف إلى ممارسات مديري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال إدارة الوقت، في مجالات: إدارة الاجتماعات، والتفويض، وتحديد الأولويات، والاتصالات، وإدارة الأعمال المكتبية. وكان سؤال الدراسة الرئيس: هل يستخدم مديرو المدارس الممارسات الأساسية لإدارة الوقت، وفي المجالات المذكورة؟ وشملت الدراسة المتغيرات المستقلة: جهة الإشراف على المدرسة (حكومة، خاصة)، ومستوى المدرسة (أساسية، متوسطة) والخبرة، والجنس، وعدد الدورات في مجال إدارة الوقت. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المديرين لممارساتهم في جميع مجالات الدراسة كانت أعلى من (٣,٠) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وكان أعلاها مجال إدارة الاجتماعات

(٣,٩٤)، وأقلها مجال إدارة الأعمال المكتبية (٣,٠٥). وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين في المجالات التي تقل متوسطاتها الحسابية عن (٣,٥).

وسعت دراسة (دروزة ١٩٩٩) إلى التعرف إلى مدى ممارسة مديري المدارس لدورهم الوظيفي، في المجال الإداري. وقد استخدمت الباحثة استبانة تشمل فقرات تمثل أدوار مدير المدرسة، وطبقت على عينة من (٢١١) مديراً ومديرة لمدارس السلطة الوطنية في المحافظات الشمالية. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: قدر المديرون ممارسة دورهم الوظيفي بدرجة عالية. وكانت أعلى الممارسات على التوالي تتمثل في: المجال الإداري، وتحليل البيئة المدرسية، وتقويم النشاطات المدرسية، وتطويرها، ومجال التخطيط. وكانت أدنى الممارسات للدور الوظيفي في مجالات: اتخاذ القرار، والتخطيط لبرامج تشرك الآباء والمعلمين في أنشطة المدرسة لحل مشاكل الأبناء، وترشيح المعلمين للدورات والندوات، وتلبية حاجات المعلمين بتوفير فرص تدريب وتنمية ذاتية لهم، وتنظيم برامج توثيق الصلة بين المجتمع المحلي والمدرسة.

أما دراسة (Young 2000) فقد هدفت إلى التعرف إلى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية في غرب استراليا، واشتملت عينة الدراسة على (٢١٢) معلماً. وصيغت أسئلة الاستبانة حول تصورات المعلمين عن الإدارة المدرسية التي يعملون بها، والبيئة التنظيمية وتأثيرها على روحهم المعنوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الروح المعنوية تتفاوت وتتعدد بين المدارس نتيجة للتغيرات البيئية والمناخ التنظيمي، بمعنى عندما تكون البيئة المدرسية والمناخ المدرسي إيجابيين تكون الروح المعنوية ايجابية وعالية، ومن نتائج الدراسة أيضاً أن كلا من تحسين البيئة المدرسية والروح المعنوية للمدرسين يعزز المناخ المدرسي.

وهدف (شافي ٢٠٠١) في دراستها إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية بدولة الإمارات العربية المتحدة، في مجالات: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وذلك بتطبيق استبانة على عينة من مديري المدارس الابتدائية في منطقتي أبوظبي والعين. توصلت الدراسة إلى أن بعض مديري المدارس لا يستطيعون التنسيق مع جهات الاختصاص لتدريب الهيئة التعليمية بالمدرسة على استخدام التكنولوجيا المتطورة، وأن مدير المدرسة لا يعطي الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير العملية التعليمية، وينحصر دوره في الاهتمام بالشئون الإدارية والأعمال الروتينية وفقاً للوائح والنظم الصادرة من

وزارة التربية والتعليم، وأن الاتصال بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي ومؤسساته لا يتم إلا من خلال المنطقة التعليمية.

أما (الشيخ ٢٠٠١) فقد قام بدراسة لفحص أثر الممارسات الإدارية لمديري المدارس على دافعية المعلمين في مدارس منطقة القدس والتي تشرف عليها وكالة الغوث الدولية. وقد تناولت الدراسة الممارسات الإدارية القيادية لمدير المدرسة ببعديها المتعلقين بتنفيذ المهمات، والتوجه نحو العلاقات الإنسانية. وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين العاملين في مدارس وكالة الغوث كافة، وعددهم (٤٦٤) معلماً ومعلمة. واستخدمت أداتان للإجابة عن أسئلة الدراسة، الأداة الأولى استبانة متعلقة بالممارسات الإدارية من خلال السلوك القيادي، وتكونت من (٤٠) بنداً، أما الأداة الثانية فهي استبانة قياس دافعية المعلمين وتكونت من (٢٢) بنداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن دافعية المعلمين تزداد بتوجه المديرين نحو تنفيذ بعدي القيادة (تنفيذ المهمات، العلاقات الإنسانية) معاً، أكثر من الاهتمام بأحد البعدين دون الآخر. كما تبين أن هناك ارتباطاً إيجابياً وقوياً بين التوجه نحو تنفيذ بعدي القيادة (تنفيذ المهمات، العلاقات الإنسانية) معاً ودافعية المعلمين، حيث بلغ معامل الارتباط بينها (٠,٩٤).

وسعت (سلامة ٢٠٠٣) في دراستها إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. استخدمت الباحثة ثلاثة مقاييس، الأول لقياس الممارسات الإدارية، وتكون من (٧٥) فقرة، والمقياس الثاني لقياس الرضا الوظيفي، وتكون من (٤٥) فقرة، والمقياس الثالث لقياس الولاء التنظيمي وتكون من (١٥) فقرة. وطُبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية تكونت من (٦٥٨) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في الأردن. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعاً (راضون عن عملهم)، وأن مستوى الولاء التنظيمي لديهم كان عالياً (أي أن لهم ولاء لمدارسهم التي يعملون فيها). وأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وعلاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعطاء أهمية أكثر لمجالي الشؤون الفنية والشؤون الطلابية، وأن يركز المديرين أكثر في عملهم، وتطوير أنفسهم من خلال الورشات التدريبية التي تنظمها وزارة التربية والتعليم.

وسعت دراسة (Allan, 2004) (Alan, Christopher)، إلى التعرف إلى الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى المعلمين، والأسباب التي تؤدي إلى البقاء أو الخروج من

مهنة التعليم، وبخاصة لدى السلطات التعليمية المحلية البريطانية، التي شهدت صعوبة في التعيين واستبقاء المعلمين. وُصِّمَت استبيانه، أجابت عليها عينة الدراسة وعددها (٣٦٨) من المدرسين. ودعت إلى تحديد العوامل التي تؤثر على البقاء والاستمرار في مهنة التعليم أو الخروج منها في غضون خمس سنوات، وترتيب هذه العوامل حسب الأهمية. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام القيادة الفعالة في الإدارة، وتحسين الخبرة المهنية لدى المديرين، وتطوير المعلمين مهنيًا، يؤدي ذلك كله إلى الارتياح بالعمل والرضا الوظيفي، وارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين، والاحتفاظ بهم وعدم خروجهم من العمل.

وقام (عساف وعساف ٢٠٠٧) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس في ضوء متغيرات (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والخبرة العملية). ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (١٢١) معلمًا ومعلمة. ودلت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا منخفضة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزى لمتغير جنس المعلم لصالح المعلمين، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزى للمتغيرات الأخرى.

وجاءت (دراسة عمران ٢٠٠٧) للتعرف إلى واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات، وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من (٢١١٩) معلمًا ومعلمة، أما العينة فتكونت من (٢١٣) فردًا، واستخدم الباحث استبانتين، الأولى حول واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتكونت من (٤٣) فقرة، والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية لديهم نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرار وتكونت من (٣٩) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الروح المعنوية لدى المعلمين هو ضمن المستوى المتوسط، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على قياس الروح المعنوية تعزى إلى جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والخبرة. وأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين متوسطات استجابات درجات المعلمين على واقع مشاركتهم في اتخاذ القرارات وبين متوسط استجاباتهم على مقياس الروح المعنوية لديهم.

وهدفَت دراسة (Mackenzie 2007) التعرف إلى مستوى الروح المعنوية للمعلم الاسترالي، والأسباب التي تؤدي إلى انخفاضها، ومن ثم تقديم الاقتراحات التي تساعد على تحسين الروح المعنوية للمعلم الاسترالي. وُجِّمَت البيانات من عينة عددها (١٠١)

مشاركاً، بوساطة الاستبانات، والمقابلات، ومراقبة المشتركين. وأظهرت نتائج الدراسة أن الطلاب هم من يستفيد من ارتفاع الروح المعنوية للمعلم. وأن كفاءة المعلم مرتبطة مباشرة بارتفاع الروح المعنوية لديه. وأشار (٦٦٪) من المشاركين إلى أن الحالة المعنوية للمدرسين في العام الحالي منخفضة، و(٥٣٪) وافق على أن الحالة المعنوية للمدرسين في المدارس الخاصة كانت إيجابية. كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين انخفاض مركز مهنة التدريس ومستوى الروح المعنوية. كما أن هناك علاقة متبادلة بين الروح المعنوية للمعلمين وفاعلية تعليم الطلبة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مركز مهنة التدريس، لما لها من أثر إيجابي على الروح المعنوية للمعلمين، وزيادة الثقة في جهاز التعليم في المجتمع الاسترالي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

مما سبق نلاحظ أن الممارسات الإدارية التي وردت في هذه الدراسة لم ترد مجتمعة في أي من الدراسات السابقة، بل جاءت بعض مجالاتها كدراسات مستقلة، كما جاءت الممارسات الإدارية في العديد من الدراسات السابقة ضمن مجالات وظائف الإدارة بشكل عام، كالتخطيط، والتوجيه، والرقابة وغيرها. والتي تأتي ضمن مجالات الممارسات الإدارية الواردة في هذه الدراسة. كما أن دراسات الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات التربوية كان لها الأثر الأكبر في إثراء هذه الدراسة. كما ظهر أهمية هذا المتغير في المجال الإداري التربوي، وعلاقته بمجموعة من المتغيرات الأخرى، كالضغط النفسي والتوتر، وتحصيل الطلبة، والرضا عن العمل، واتخاذ القرارات، والأنماط القيادية، وغيرها من المتغيرات.

لقد تناولت الدراسة الحالية عناصر مهمة في مجال عمل مديري المدارس، لم تظهر مجتمعة في أي من الدراسات السابقة، كما أن علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين زادت من أهميتها، نظراً لأهمية الروح المعنوية في الميدان التربوي، وللمعلمين خاصة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي مدارس منطقة القدس، للعام الدراسي (٢٠٠٧-٢٠٠٨)، والبالغ عددهم (٣٥٠٣) أفراد، منهم (١٩٢) مديراً ومديرة، و(٣٣١١) معلماً ومعلمة، موزعين على (١٩٢) مدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٤١) فرداً، وهي من جزأين: الأول المتعلق بعينة المعلمين، وبلغ عدد أفرادها (٣٨٨) معلماً ومعلمة، والجزء الثاني المتعلق بعينة المديرين، وبلغ عدد أفرادها (٥٣) مديراً ومديرة، واختيرت عينة الدراسة

على أساس العينة الطبقية العشوائية.

أدوات الدراسة:

البناء:

قام الباحثون بإعداد استبانتيين، إحداهما لقياس واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس، والثانية لقياس الروح المعنوية للمعلمين في هذه المدارس، وذلك بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة في هذين المجالين، واستعان الباحثون بشكل خاص بالاستبانة الواردة في دراسة عمران (٢٠٠٧) لقياس الروح المعنوية للمعلمين، كذلك استعان الباحثون بذوي الخبرة والاختصاص في الميدان التربوي. ودُرِّجَت الاجابة على فقرات الاستبانتيين وفق مقياس ليكرت الخماسي.

صدق أدوات الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة، بعرضهما على مجموعة من المحكمين، من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التربية، والإدارة التربوية، في جامعات: القدس، وبيروت، والقدس المفتوحة، ممَّن يعملون في الميدان التربوي، وعددهم (١٦) محكماً. وبعد الاطلاع على ملاحظاتهم وتعديلاتهم حول فقرات أداة الدراسة ومجالاتها، أُجريت التعديلات المناسبة في ضوء ذلك، بحيث أصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية كالآتي:

القسم الأول: يشمل المعلومات العامة عن المستجيب، وتشمل المتغيرات المستقلة.

القسم الثاني: ويشمل فقرات الاستبانة المتعلقة بالممارسات الإدارية لمديري المدارس، ويضم (٤٤) فقرة موزعة على مجالات: إدارة الاجتماعات، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات، وإدارة الأفراد.

القسم الثالث: ويشمل فقرات الاستبانة المتعلقة بالروح المعنوية للمعلمين، ويشمل (٣٤) فقرة.

وحُسب معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، من خلال معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، الجدول (١).

الجدول (١)

معامل ثبات أداة الدراسة من خلال معادلة الثبات كرونباخ ألفا
(Cronbach Alpha)

رقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة Alpha
١	إدارة الاجتماعات	١٠	٠,٨٥
٢	إدارة الوقت	٩	٠,٩٠
٣	إدارة الأزمات	١٣	٠,٩٤
٤	إدارة الأفراد	١٢	٠,٩٥
*	الدرجة الكلية	٤٤	٠,٩٧
٥	الروح المعنوية	٣٤	٠,٩٤

تشير قيم معاملات الثبات، الواردة في الجدول السابق، أن أداة الدراسة، بمجالاتها المختلفة، تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لاستبانة الممارسات الإدارية، للدرجة الكلية، (٠,٩٧) و(٠,٩٤) لاستبانة الروح المعنوية، وكانت أقل قيمة لمعامل الثبات هي (٠,٨٥)، لمجال إدارة الاجتماعات، وهذه القيم جميعها مقبولة لأغراض البحث العلمي.

المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات:

١. باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في منطقة القدس، والروح المعنوية للمعلمين.
٢. فُحصت فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبارات، (t-test)، وتحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffee Test)، ومعامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
٣. لتحديد واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في منطقة القدس، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، من خلال قيم المتوسطات الحسابية، تم اعتماد المقياس

الوزني الآتي:

- أ. درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية أقل من (٣- انحراف معياري واحد).
- ب. درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين (٣ ± انحراف معياري واحد).
- ج. درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (٣ + انحراف معياري واحد).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الأول، والذي ينص على:

«ما واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس كما يراها المديرون والمعلمون»؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمديرين لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس مدينة القدس، لمجالات أداة الدراسة، والدرجة الكلية (المجال الكلي)، كما يبينها الجدول (٢).

الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس مدينة القدس وفقاً لمجالات أداة الدراسة.

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجال	الرقم
٢	مرتفعة	٠,٥٨	٤,٠١	٤٤١	إدارة الاجتماعات	١
٤	مرتفعة	٠,٦٥	٣,٩٦	٤٤١	إدارة الوقت	٢
٣	مرتفعة	٠,٦٧	٣,٩٨	٤٤١	إدارة الأزمات	٣
١	مرتفعة	٠,٧٣	٤,٠٤	٤٤١	إدارة الأفراد	٤
*	مرتفعة	٠,٥٩	٤,٠٠	٤٤١	الدرجة الكلية	*

ينتبين من قيم المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (٢) أن واقع الممارسات

الإدارية لمديري مدارس مدينة القدس من وجهة نظر المعلمين والمديرين كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (٤,٠٠)، وانحراف معياري قدره (٠,٥٩). كما أن استجابات المبحوثين على جميع مجالات أداة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً، وكانت تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس لمجال إدارة الأفراد (٤,٠٤) هي الأعلى من بين مجالات الممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وكان مجال إدارة الوقت الأقل ترتيباً، علماً بأنه حصل على درجة مرتفعة أيضاً، حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣,٩٦).

ومن خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة الجدول (٣)، والدالة على تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس، يتبين أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت للفقرات الثلاث الآتية مرتبة تنازلياً هي: يصغي لاقتراحات المعلمين، بمتوسط حسابي (٤,٣١)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، ويتيح الفرصة للمعلمين لطرح آرائهم خلال الاجتماع، بمتوسط حسابي (٤,٢٩)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، ويتم تدوين وقائع الاجتماع، بمتوسط حسابي (٤,٢٦)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وجميعها ضمن مجال إدارة الاجتماعات.

في حين كانت أقل المتوسطات الحسابية للفقرات الثلاث الآتية: يتم اطلاع المعلمين على محضر الاجتماع قبل موعد الاجتماع اللاحق، بمتوسط حسابي (٣,٤٦)، وانحراف معياري (١,١٤)، يسجل الوقت الذي تستغرقه نشاطات العمل التي يمارسها يومياً، بمتوسط حسابي (٣,٧٠)، وانحراف معياري (١,٠١)، يقيم استخدامه للوقت بين فترة وأخرى، بمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وانحراف معياري (٠,٩٣). وجميعها أيضاً ضمن مجال إدارة الاجتماعات.

كما تشير قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس، أن معظم فقرات الاستبانة الخاصة بالممارسات الإدارية كان متوسطها الحسابي أعلى من (٣,٥٩) أي جاءت بدرجة مرتفعة، باستثناء فقرة واحدة « يتم اطلاع المعلمين على محضر الاجتماع قبل موعد الاجتماع اللاحق » كان متوسطها الحسابي (٣,٤٦) أي بدرجة متوسطة.

الجدول (٣)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة*
على فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازليا

الرقم	فقرات الممارسات الإدارية	المتوسط	الانحراف المعياري
١	يصغي لاقتراحات المعلمين.	٤,٣١	٠,٧٦
٢	يتيح الفرصة للمعلمين لطرح آرائهم خلال الاجتماع.	٤,٢٩	٠,٧٤
٣	يتم تدوين وقائع الاجتماع.	٤,٢٦	٠,٨٩
٤	يبذل جهده لاختيار أصحاب الكفاءات من المعلمين.	٤,٢٠	٠,٨٨
٥	يشجع المعلمين على تقديم المبادرات البناءة للارتقاء بمستوى المدرسة.	٤,١٩	٠,٨٤
٦	يتابع تداعيات الأزمة حتى انتهائها.	٤,١٧	٠,٨٤
٧	يتحرك بسرعة لاتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع الأزمة.	٤,١٦	٠,٨٤
٨	يرتب أعماله حسب أهميتها.	٤,١٦	٠,٨٤
٩	يمثل قدوة صالحة للمعلمين في ممارساته الإدارية.	٤,١٣	٠,٩٥
١٠	يحصّر الأزمة في أشخاصها.	٤,١٢	٠,٨٨
١١	يخطط لأعماله الإدارية بشكل دوري.	٤,١١	٠,٨٢
١٢	يتعامل مع إدارة الوقت على أنها ضرورة من ضروريات العمل الإداري.	٤,١١	٠,٨٥
١٣	يبذل جهده لتكون الآثار السلبية للأزمة ضمن الحد الأدنى.	٤,١٠	٠,٨٣
١٤	يقول (لا) لمن يضيع وقته.	٤,٠٧	٠,٩١
١٥	يعامل المعلمين بالعدل والإنصاف حين توزيع المهام.	٤,٠٥	٠,٩١
١٦	يلتزم في الاجتماع بجدول أعمال محدد.	٤,٠٥	٠,٨٦
١٧	ينهي الاجتماع بخلاصة مرتبطة بموضوع الاجتماع.	٤,٠٥	٠,٨٩
١٨	يجد وقتا لمواجهة الأمور الطارئة.	٤,٠٥	٠,٧٩
١٩	يبذل جهده لتحقيق روح التعاون بين المعلمين.	٤,٠٥	٠,٩٠
٢٠	يُقيم أداء المعلمين وفق أسس موضوعية.	٤,٠٣	٠,٩٠
٢١	يتم وضع جدول أعمال محدد للاجتماع	٤,٠٣	٠,٨٩

الانحراف المعياري	المتوسط	فقرات الممارسات الإدارية	الرقم
٠,٩٥	٤,٠٢	يحرص على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة.	٢٢
٠,٨٧	٤,٠٢	يتخذ التدابير اللازمة للحد من وقوع الأزمة.	٢٣
٠,٩٣	٤,٠١	يحاول احتواء الأزمات قبل تفاقمها.	٢٤
٠,٩٧	٤,٠٠	يتعامل مع المعلمين وفق سياسة الباب المفتوح.	٢٥
٠,٩٧	٤,٠٠	يحفز المعلمين على حب مهنة التدريس.	٢٦
٠,٩٦	٣,٩٨	يتعامل مع الأزمة بهدوء وروية	٢٧
٠,٨٨	٣,٩٨	يعمل على تفويض السلطة لبعض المهام ليجد الوقت الكافي لما هو أهم.	٢٨
٠,٨٩	٣,٩٨	يوظف الفروق الفردية بين المعلمين لصالح العملية التعليمية.	٢٩
٠,٩٠	٣,٩٨	يتعاون مع المعلمين لتحديد احتياجاتهم التدريبية.	٣٠
٠,٨٤	٣,٩٣	يرصد المؤشرات الدالة على الأزمة المرتقبة.	٣١
٠,٩٢	٣,٩٣	يُقيم إجراءات معالجة الأزمة بعد انتهاءها.	٣٢
٠,٩٣	٣,٩١	يلتزم بالوقت المحدد للاجتماع.	٣٣
٠,٨٨	٣,٨٩	يضع خطة للالتزام ضمن الخطة المدرسية.	٣٤
٠,٨٨	٣,٨٩	يختار وقتاً مناسباً للاجتماعات.	٣٥
٠,٩٣	٣,٨٦	يقوم بتفويض السلطة خلال الأزمة.	٣٦
٠,٩٨	٣,٨٥	يشرك المعلمين عند صنع القرارات.	٣٧
٠,٩٦	٣,٨٢	يوجه العاملين في المدرسة للتدريب على كيفية التعامل مع الأزمات.	٣٨
١,٠٠	٣,٨١	يشكل فريقاً لإدارة الأزمات مع بداية العام الدراسي.	٣٩
٠,٩٢	٣,٨٠	يدعو للاجتماع قبل فترة كافية من موعده	٤٠
٠,٩٨	٣,٧٧	يقوم باستخدام التكنولوجيا الإدارية لمعالجة البيانات بهدف توفير الوقت.	٤١
٠,٩٣	٣,٧٣	يُقيم استخدامه للوقت بين فترة وأخرى.	٤٢
١,٠١	٣,٧٠	يسجل الوقت الذي تستغرقه نشاطات العمل التي يمارسها يومياً.	٤٣
١,١٤	٣,٤٦	يتم اطلاع المعلمين على محضر الاجتماع قبل موعد الاجتماع اللاحق.	٤٤

* استبانة الممارسات الإدارية للمعلمين والمديرين، ولكن صياغة الفقرات هنا موجهة للمعلمين.

وتعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثين إلى خصوصية مدينة القدس، حيث يشعر المديرون والمعلمون أنهم يعيشون داخل مدينة مقدسة ومحتملة، ويحاول الاحتلال طمس هويتها السياسية والثقافية والدينية، وبالتالي يحاول كل منهم القيام بواجبه المهني على أكمل وجه قدر الإمكان، ويسعى إلى توفير الأجواء التي تساعد الطرف الآخر على القيام بواجبه أيضاً، فيحرص المدير على إدارة مدرسية ناجحة، في جميع ممارساته الإدارية. وقد يعزى أيضاً إلى أن النظام التعليمي الفلسطيني يشكل أحد أهم روافد العملية النضالية التي هدفت إلى تعزيز الشعور بالهوية، لذا تقف السلطات المشرفة أمام تحديات عديدة، ومن أهمها الإدارة، حيث ترى أن دور المدير الذي لا يزال - وسوف يظل - ذا أهمية بارزة، وبخاصة أن وراء كل مدرسة ناجحة مديراً متميزاً. لتركز عملها (السلطة المشرفة) على متابعة وتقويم أدوار المدير وممارساته، وهذا يجعل ممارسات المدير تخضع إلى الرقابة وليس العشوائية، إذ إن عليه الالتزام بالقوانين والقواعد التابعة لسلطته المشرفة عليها. واتفقت نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة سلامة (٢٠٠٣).

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، والذي ينص على:

« هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس باختلاف متغيرات الدراسة: السلطة المشرفة على المدرسة، والمسمى الوظيفي، وجنس المستجيب؟ »
للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قام الباحثون باختبار الفرضيات الصفرية الآتية:
نتائج اختبار الفرضية الأولى:

« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدرسة.»

لفحص الفرضية الصفرية الأولى، قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية حسب متغير السلطة المشرفة، كما هو مبين في الجدول (٤).

(٤) الجدول

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس حسب متغير السلطة المشرفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	السلطة المشرفة	المجال
٠,٥٧	٤,٠٩	٢٤٩	حكومة	إدارة الاجتماعات
٠,٥٢	٤,٠٤	٥٧	وكالة الغوث	
٠,٦١	٣,٨٥	١٣٥	هيئات خاصة	
٠,٦٣	٣,٩٩	٢٤٩	حكومة	إدارة الوقت
٠,٦٢	٤,٠٦	٥٧	وكالة الغوث	
٠,٦٩	٣,٨٧	١٣٥	هيئات خاصة	
٠,٦٦	٤,٠٢	٢٤٩	حكومة	إدارة الأزمات
٠,٦٠	٤,١٣	٥٧	وكالة الغوث	
٠,٧٢	٣,٨٦	١٣٥	هيئات خاصة	
٠,٧٠	٤,١٠	٢٤٩	حكومة	إدارة الأفراد
٠,٦٣	٤,١٩	٥٧	وكالة الغوث	
٠,٨٠	٣,٨٨	١٣٥	هيئات خاصة	
٠,٥٦	٤,٠٥	٢٤٩	حكومة	الدرجة الكلية
٠,٥٣	٤,١٠	٥٧	وكالة الغوث	
٠,٦٤	٣,٨٦	١٣٥	هيئات خاصة	

تشير القيم الواردة في الجدول إلى وجود فروق بين قيم المتوسطات الحسابية، فعلى الدرجة الكلية نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة من المدارس الحكومية (٤,٠٥)، في حين كان لمدارس الهيئات الخاصة (٣,٨٦)، وللتأكد فيما إذا كانت الفروق دالة إحصائياً، استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance)، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

الجدول (٥)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس حسب متغير السلطة المشرفة.

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإجتماعات	بين المجموعات	٢	٥,٠٥٧	٢,٥٢٨	٧,٦٣٠	*٠,٠٠٠٦
	داخل المجموعات	٤٣٨	١٤٥,١٣٧	٠,٣٣١		
	المجموع	٤٤٠	١٥٠,١٩٣			
إدارة الوقت	بين المجموعات	٢	٢,٠٧٣	١,٠٣٦	٢,٤٨٣	٠,٠٨٤٧
	داخل المجموعات	٤٣٨	١٨٢,٨٣٣	٠,٤١٧		
	المجموع	٤٤٠	١٨٤,٩٠٥			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	٢	٣,٦٠٤	١,٨٠٢	٤,٠١١	*٠,٠١٨٨
	داخل المجموعات	٤٣٨	١٩٦,٧٨٩	٠,٤٤٩		
	المجموع	٤٤٠	٢٠٠,٣٩٣			
إدارة الأفراد	بين المجموعات	٢	٥,٥٥٣	٢,٧٧٧	٥,٣٠٩	*٠,٠٠٥٣
	داخل المجموعات	٤٣٨	٢٢٩,٠٧٣	٠,٥٢٣		
	المجموع	٤٤٠	٢٣٤,٦٢٧			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢	٣,٧٥٨	١,٨٧٩	٥,٥٣٣	*٠,٠٠٤٢
	داخل المجموعات	٤٣٨	١٤٨,٧٦٧	٠,٣٤٠		
	المجموع	٤٤٠	١٥٢,٥٢٥			

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس تعزى لمتغير السلطة المشرفة على الدرجة الكلية، ومجالات أداة الدراسة، باستثناء مجال إدارة الوقت، وعليه ترفض الفرضية الصفرية الأولى.

ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم الباحثون اختبار (Scheffe test) للمقارنات الثنائية البعدية على الدرجة الكلية، والمجالات التي ظهرت الفروق بين متوسطاتها دالة إحصائياً. كما يبينه الجدول (٦).

الجدول (٦)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير السلطة المشرفة

خاصة	وكالة الغوث	حكومة	المقارنات	
٢٣٨٨٨. (*)	٠,٠٤٨٧		حكومة	إدارة الاجتماعات
٠,١٩٠١٨		٠,٠٤٨٧-	وكالة الغوث	
	٠,١٩٠١٨-	(*)٢٣٨٨٨.-	هيئات خاصة	
٠,١٢٧٩١	٠,٠٦٨٦٣-		حكومة	إدارة الوقت
٠,١٩٦٥٣		٠,٠٦٨٦٣	وكالة الغوث	
	٠,١٩٦٥٣-	٠,١٢٧٩١-	هيئات خاصة	
٠,١٦٠٥١	٠,١٠٨٤٣-		حكومة	إدارة الأزمات
(*)٢٦٨٩٥.		٠,١٠٨٤٣	وكالة الغوث	
	(*)٢٦٨٩٥.-	٠,١٦٠٥١-	هيئات خاصة	
(*)٢١٨٦١.	٠,٠٨٩٢٩-		حكومة	إدارة الأفراد
(*)٣٠٧٨٩.		٠,٠٨٩٢٩	وكالة الغوث	
	(*)٣٠٧٨٩.-	(*)٢١٨٦١.-	هيئات خاصة	
(*)١٨٦٤٨.	٠,٠٥٤٤١-		حكومة	الدرجة الكلية
(*)٢٤٠٨٩.		٠,٠٥٤٤١	وكالة الغوث	
	(*)٢٤٠٨٩.-	(*)١٨٦٤٨.-	هيئات خاصة	

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول (٦) إلى أن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس، كانت بين المدارس "الخاصة" من جهة، وكل من "الحكومية، ووكالة الغوث" من جهة أخرى، ولصالح "وكالة الغوث، والحكومية"، الذين كانت تقديراتهم لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس أعلى من تقديرات زملائهم في المدارس الخاصة".

وقد يعزى ذلك إلى أن وكالة الغوث تهتم بتعزيز دور المدير داخل مدرسته وإعطائه الفرصة لاتخاذ القرارات وبناء عملية اتصال وتواصل مع المعلمين، من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وآلية العمل داخل المدرسة. كما أن عمليات التدريب والتأهيل والتطوير التي يتلقاها مديرو مدارس الحكومة ضمن مشاريع تطويرية حديثة، وعملية تبادل الخبرات

والتجارب بين المديرين ساعدت على تنمية مهارات المديرين، في مجالات العلاقات الإنسانية والقيادة والتطوير.
نتائج اختبار الفرضية الثانية:

”لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي“.

لفحص الفرضية الصفرية الثانية استخدم الباحثون اختبار (ت)، (t-test)، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو موضح في الجدول (٧).

الجدول (٧)

نتائج اختبار (ت)، (t-test)، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي.

الدلالة الإحصائية*	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
٠,٠٠٧	٢,٧٥-	٤٣٩	٠,٦٠	٣,٩٨	٣٨٨	معلم	إدارة الاجتماعات
			٠,٣٨	٤,٢١	٥٣	مدير	
٠,٠٠٤	٠,٠٩-	٤٣٩	٠,٦٧	٣,٩٦	٣٨٨	معلم	إدارة الوقت
			٠,٤٢	٣,٩٧	٥٣	مدير	
٠,٠٠٣	٠,٥١-	٤٣٩	٠,٧١	٣,٩٨	٣٨٨	معلم	إدارة الأزمات
			٠,٣٨	٤,٠٣	٥٣	مدير	
٠,٠٠١	٣,٢٩-	٤٣٩	٠,٧٥	٤,٠٠	٣٨٨	معلم	إدارة الأفراد
			٠,٤٠	٤,٣٥	٥٣	مدير	
٠,٠٠١	١,٨٦-	٤٣٩	٠,٦٢	٣,٩٨	٣٨٨	معلم	الدرجة الكلية
			٠,٣٠	٤,١٤	٥٣	مدير	

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، على الدرجة الكلية ومجالات أداة الدراسة، وكانت الفروق

لصالح المديرين، حيث كانت تقديراتهم (٣,١٤)، وهي أعلى من تقديرات زملائهم من المعلمين (٣,٩٨)، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية الثانية.

وقد يعزى ذلك - من وجهة نظر الباحثين - إلى أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور الإداري في مدرسته، ومن الطبيعي أن يُتوقع منه تقويم نفسه كما يرى وكما هو متوقع منه. إلا أن المعلمين دائماً ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه تربوي وإداري، وأن عليه القيام بدوره في رفع كفاءة مدرسته، ويتمثل هذا في تفهمه تفهماً صحيحاً نابغاً من وعيه لجوانب عمله وأساليبها وتطويرها وتنفيذها، وقدرته على التعامل التربوي السليم مع الجميع، بخلاف المعلم الذي لا يرى إلا جوانب محددة من العملية التربوية في المدرسة، وهذا ليس تقصيراً من المعلم، ولكن ذلك يعود لطبيعة عمل كل منهما.

نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

”لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس تعزى لمتغير جنس المستجيب .

للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثالثة استخدم الباحثون اختبار (ت)، (t-test)، كما في الجدول (٨).

الجدول (٨)

نتائج اختبار (ت) (t-test)، للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس حسب متغير الجنس.

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
٠,١٠٣	٠,٤٣٨-	٤٣٩	٠,٥٩	٣,٩٩	١٦٢	ذكر	إدارة
			٠,٥٨	٤,٠٢	٢٧٩	أنثى	الاجتماعات
٠,٥٤٩	١,١٨١-	٤٣٩	٠,٦٥	٣,٩٢	١٦٢	ذكر	إدارة الوقت
			٠,٦٥	٣,٩٩	٢٧٩	أنثى	
٠,٣٩٨	٠,٨٨٦-	٤٣٩	٠,٦٩	٣,٩٥	١٦٢	ذكر	إدارة الأزمات
			٠,٦٧	٤,٠١	٢٧٩	أنثى	
٠,٠٧٠	١,٢٧١-	٤٣٩	٠,٧٨	٣,٩٨	١٦٢	ذكر	إدارة الأفراد
			٠,٧٠	٤,٠٧	٢٧٩	أنثى	
٠,١٠٢	١,٠٨٢-	٤٣٩	٠,٦٢	٣,٩٦	١٦٢	ذكر	الدرجة الكلية
			٠,٥٧	٤,٠٢	٢٧٩	أنثى	

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$).

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس تعزى لمتغير الجنس، وبهذا تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الممارسات الإدارية المتعلقة بمجالات الدراسة هي ممارسات مكتسبة، بالخبرة والتعلم، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن إدراك الجهة المشرفة بالمتابعة من خلال إدارتها لهذه الممارسات وحرصها على أن تكون مهنية وسليمة، على حد سواء، ويكون الأداء متقارباً، لا يختلف باختلاف الجنس.

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، والذي ينص على:

”ما واقع الروح المعنوية لدى معلمي مدارس منطقة القدس من وجهة نظرهم“؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث قام الباحثون باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات أداة الدراسة الخاصة بقياس مستوى الروح المعنوية لدى معلمي مدارس منطقة القدس، الجدول (٩).

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الروح المعنوية لديهم مرتبة حسب الأهمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	اشعر بان مكانتي بين زملائي المعلمين محترمة	٤,٤٠	٠,٧٠
٢	أواظب على عملي دون تغيب	٤,٣٧	٠,٦٨
٣	اشعر بان علاقتي مع زملائي في العمل جيدة	٤,٣٣	٠,٧٢
٤	اشعر بأنني شخص كفاء	٤,٣٢	٠,٦٦
٥	اشعر بود المعلمين لي	٤,٣٠	٠,٦٨
٦	أتميز بالدقة أثناء عملي	٤,٢٧	٠,٦٤
٧	اشعر بأنني شخص موضوعي	٤,٢٦	٠,٦٤
٨	اشعر بأن إنتاجيتي جيدة	٤,٢٦	٠,٦٤
٩	أصل إلى مدرستي في الوقت المحدد	٤,٢٥	٠,٧٩
١٠	اشعر بان مدير المدرسة يسهل أعمالي	٤,١٨	٠,٧٧

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١١	اشعر أنني اعمل مع أصدقائي المعلمين باعتبارنا فريقاً	٤,١٧	٠,٧٧
١٢	عندما أقوم بعملتي اشعر أنني أقوم به بحماسة	٤,١٢	٠,٧٨
١٣	عملي مصدر استقرار لي	٤,١١	٠,٨٦
١٤	اشعر بان عملي هو العمل الذي أحب أن أؤديه	٤,٠٧	٠,٩٦
١٥	اشعر بانتماء مميز إلى المدرسة	٤,٠٧	٠,٩٨
١٦	اشعر أثناء عملي بان هذا العمل ينفعني في المستقبل	٤,٠٧	٠,٨٨
١٧	اشعر بأنه تتاح لي الفرصة لإثبات ذاتي	٤,٠٦	٠,٩٣
١٨	اشعر بالسعادة عند مشاركتي في صنع السياسات المتبعة في المدرسة	٤,٠٥	٠,٩٠
١٩	عندما يدور الحديث حول مهنة التعليم فإنني افتخر بمهنتي	٤,٠٤	٠,٩٨
٢٠	اشعر بأنني أطور نفسي في المدرسة	٤,٠٣	٠,٩٥
٢١	اشعر بان أهداف المدرسة مقبولة لدي	٤,٠١	٠,٨٧
٢٢	إذا ما ارتكبت أي مخالفة بغير قصد فان مدير المدرسة يساعدي	٤,٠١	٠,٩١
٢٣	أثناء قيامي بعملتي اشعر بأنني ارغب في أن أقوم بكثير من العمل المطلوب	٤,٠١	٠,٩١
٢٤	اشعر بان المركز الاجتماعي لمهنتي (كمعلم) جيد	٣,٩٨	٠,٩٩
٢٥	عندما أتغيب عن عملي فإنني أشتاق إليه	٣,٩٦	٠,٩٩
٢٦	اشعر بان المهام التي أقوم بها معقولة	٣,٩٣	٠,٩٢
٢٧	اشعر بالرضا عن الإشراف عني في العمل	٣,٩٢	٠,٩٩
٢٨	أفكر في الاستمرار في عملي الحالي	٣,٩٠	١,٠٦
٢٩	أحب أن أتحدث عن عملي	٣,٨٥	١,٠٤
٣٠	اشعر بان مهنتي تدفعني إلى التفاؤل	٣,٨٣	١,٠٧
٣١	اشعر بان سياسة التحفيز التي احصل عليها بالمقارنة مع زملاء المهنة عادلة	٣,٨٢	٠,٩٦
٣٢	اشعر بان السياسات المتبعة في المدرسة تلبي حاجاتي المهنية	٣,٦٤	١,٠٢
٣٣	اشعر بان الأساليب التي تطبق بها السياسات في المدرسة تتفق مع قناعاتي	٣,٥٥	١,٠٢
٣٤	لا انتقد ما يجري في المؤسسة	٣,٤٠	١,٠٨
	الدرجة الكلية	٤,٠٥	٠,٨٧

تشير قيم المتوسطات الحسابية، الدالة على تقديرات افراد عينة الدراسة من المعلمين على مستوى الروح المعنوية لديهم، إلى أن مستوى الروح المعنوية لديهم كان بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (٤,٠٥)، وانحراف معياري قدره (٠,٨٧)، هذا من خلال قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. كما تشير قيم المتوسطات الحسابية لفقرات الأداة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية كان بدرجة مرتفعة، لـ(٢٨) فقرة، وبدرجة متوسطة لـ(٦) فقرات من فقرات الاستبانة. كما تشير قيم المتوسطات الحسابية إلى أن(٢٣) فقرة كانت متوسطاتها الحسابية أعلى من (٤,٠٠)، و(١١) فقرة كانت متوسطاتها أقل من (٤,٠٠)، ولم تحصل أي من الفقرات على متوسط حسابي أقل من(٣,٠٠).

وقد يُعزى ذلك، من وجهة نظر الباحثين، إلى نتيجة السؤال الأول، التي أشارت إلى درجة مرتفعة في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين، وبالتالي أدى إلى ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين. بمعنى أن من الأسباب الرئيسة لارتفاع مستوى الروح المعنوية للمعلمين ممارسات مديريهم الإدارية، ورضا المعلمين عن هذه الممارسات. وقد يعزى السبب أيضاً إلى وجود مدارس تشرف عليها البلدية والمعارف في مدينة القدس، فحرص المديرين على القيام بواجبهم بشكل تنافسي مع هذه الإدارات، وحتى لا يكون أدائهم أقل من أداء زملائهم في مدارس البلدية، فكانت ممارساتهم الإدارية مرضية للمعلمين، وبالتالي ساعدت على رفع مستوى الروح المعنوية لديهم. واختلفت نتيجة هذه الدراسة في هذا المجال مع نتيجة دراسة عساف وعساف(٢٠٠٧) وعمران(٢٠٠٧).

نتائج الإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينص على:
”هل توجد علاقة ارتباطية بين تقديرات معلمي مدارس منطقة القدس لواقع الممارسات الإدارية لمديريهم وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم“؟

للإجابة عن السؤال الرابع أختيرت الفرضية الصفرية الآتية:

نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

”لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس منطقة القدس لواقع الممارسات الإدارية لمديريهم وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم“.

لفحص الفرضية الصفرية الرابعة، قام الباحثون بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع

الممارسات الإدارية لمديريهم، وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم، وكانت النتائج هو مبين في الجدول (١٠).

الجدول (١٠)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين تقديرات المعلمين للممارسات الإدارية للمديرين وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم

الروح المعنوية			الممارسات الإدارية
الدالة الإحصائية	قيمة ر	العدد	
٠,٠٠٠	٠,٥٥٨**	٣٨٨	إدارة الاجتماعات
٠,٠٠٠	٠,٥٨٧**	٣٨٨	إدارة الوقت
٠,٠٠٠	٠,٦٠٢**	٣٨٨	إدارة الأزمات
٠,٠٠٠	٠,٦٨٨**	٣٨٨	إدارة الأفراد
٠,٠٠٠	٠,٦٨١**	٣٨٨	الدرجة الكلية

يتبين من قيم معاملات الارتباط والدالة الإحصائية الواردة في الجدول (١٠) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة من المعلمين لواقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس منطقة القدس وتقديراتهم لمستوى الروح المعنوية لديهم، حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (٠,٦٨١)، ومستوى دلالة (٠,٠٠)، وهذه القيمة تدل على علاقة ارتباطية مرتفعة وموجبة، ودالة إحصائية بين متغيري الممارسات الإدارية للمديرين والروح المعنوية للمعلمين، كذلك كانت قيم معامل ارتباط بيرسون بين متوسطات مجالات الممارسات الإدارية ومستوى الروح المعنوية مرتفعة وموجبة ودالة إحصائية، وبهذا ترفض الفرضية الصفرية الرابعة.

وقد يعزى ذلك إلى أن الممارسات الإدارية للمديرين ذات علاقة مباشرة بارتفاع الروح المعنوية للمعلمين، حيث إن جميع الممارسات الإدارية الواردة في مجالات الدراسة الأربعة 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. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة عمران (٢٠٠٧) ونتيجة دراسة عساف وعساف (٢٠٠)، ونتيجة دراسة (Young, 2000).

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحثون بالآتي:
١. أن يحرص مديرو المدارس على ممارساتهم الإدارية السليمة، وأن يسعوا دائماً للارتقاء بها نحو الأفضل، لما لذلك من علاقة واضحة مع مستوى الروح المعنوية لمعلميهم.
 ٢. ضرورة أن تتضمن الدورات التدريبية التي تعقد للمديرين الأنماط السلوكية الإدارية السليمة في مجالات الدراسة الوارد ذكرها.
 ٣. 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.
 ٤. القيام بدراسات مستقبلية للتعرف إلى مجالات أخرى لها علاقة بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، كمعايير اختيار المديرين، وأساليب المديرين في التقويم، والعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو خليل، محمد. (٢٠٠١): موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات، والتخطيط لمواجهتها. مستقبل التربية العربية، العدد (٢١)، المجلد (٧).
- بطاح، احمد. (٢٠٠٦): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط (١). دار الشروق للنشر والتوزيع. رام الله.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (٢٠٠٤): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، ط (١). دار الفكر، الأردن.
- حسين، منصور؛ زيدان، محمد مصطفى. (١٩٧٦): سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي. مكتبة غريب، القاهرة.
- حمادات، محمد. (٢٠٠٧): وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عالم الكتب، عمان.
- الحوامدة، نضال. (٢٠٠٣): علاقة عناصر إدارة الاجتماعات بكفائتها وفعاليتها في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، العدد (١)، المجلد (٣٠).
- خليل، موسى. (٢٠٠٥): الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، ط (١). المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت.
- دروزة، أفنان. (١٩٩٩): مدى ممارسة مديري المدارس لدورهم الوظيفي في ضوء علم تصميم التعليم. المجلة العربية للتربية. العدد (٢)، مجلد (١٨).
- زويلف، مهدي. (١٩٩٨): إدارة الأفراد، مدخل كمي. دار المجدلاوي، عمان.
- سالم، فؤاد؛ رمضان، زياد؛ الدهان، اميمة؛ مخامرة، محسن. (١٩٨٥): المفاهيم الإدارية الحديثة. ط (١). مركز الكتاب الأردني. الأردن.
- سلامة، رتيبة. (٢٠٠٣): الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. جامعة عمان العربية، عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة).
- شافي، عائشة. (٢٠٠١): الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة. جامعة عين شمس. (رسالة ماجستير).
- الشيخ، طارق. (٢٠٠١): اثر الممارسات الإدارية على دافعية المعلمين في مدارس وكالة الغوث في منطقة القدس. جامعة بيرزيت. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العميرة، محمد. (١٩٩٩): مبادئ الإدارة المدرسية. دار المسيرة للنشر والتوزيع،

- عمان.
- عابدين، محمد، عبد القادر. (٢٠٠٥): الإدارة المدرسية الحديثة. ط(٢). دار الشروق، عمان.
 - عابدين، محمد. (١٩٩٩): أهمية أنماط سلوكية مختارة ودرجة ممارستها لدى مديري المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في منطقتي القدس ورام الله كما يراها المعلمون والمديرون. مجلة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، ١٣(٢).
 - عبد الواسع، عبد الوهاب. (١٩٧٣): علم إدارة الأفراد. (د. ن.). الرياض.
 - عساف، عبد، وعساف، هدى. (٢٠٠٧): الروح المعنوية ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين). مجلة جامعة النجاح للأبحاث. العدد(٣). المجلد(٢١).
 - عمران، محمد. (٢٠٠٧): واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية. مجلة جامعة الخليل للبحوث. العدد (١). المجلد(٣).
 - فريق بيت الأفكار الدولية. (٢٠٠٥): الفرق بين القائد والمدير. بيت الأفكار للنشر، عمان.
 - كامل، عبد الوهاب. (٢٠٠٣): سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. ط(١). دار الفكر، عمان.
 - مرسي، محمد. (١٩٧٧): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة.
 - نشوان، يعقوب. (١٩٩٢): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. دار الفرقان، عمان.
 - النوري، عبد الغني. (١٩٨٩): اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، الدوحة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 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, Volume 71, Number 1, pp. 67-80(14).*
- Ferner, J. (1995): *Successful Time Management, 2nd ed, John Wiley and Sons, NY.*
- Hunter-Boykin. Harriet, S. Evans, V. (1995): *The relationship between high school principals' leadership and teachers' morale. Journal of Instructional Psychology. Vol. 22, Issue 2.*
- Lunenburg, F. F& Ornstein, A.C. (2004): *Educational Administration, Wadsworth/Thomson Learning. CA.*
- Mackenzie, N. (2007): *Teacher Morale. The Australian Educational Researcher, Vol, 34, No. 1.*
- Robertson, P. J. (1999): *Time- Management Practices of School Principals in United States. Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia,(doctoral dissertation).*
- Young , D.J. (2000): *Teacher Morale in Western Australia: A Multilevel Model. Learning Environments Research, Vo. 3, No. 2, pp. 159-177.*