

**الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا
وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين**

إعداد

هديل محمد عودة

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستير في التربية / تخصص إدارة وقيادة تربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

آب _ 2010

تفويض

أنا هديل محمد عودة أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : هديل محمد عودة

التوقيع :

التاريخ : 7-9-2010

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين).
وأجيزت بتاريخ :

أعضاء لجنة المناقشة

أ. الدكتور عبد الجبار البياتي

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الدكتور عاطف مقابلة

التوقيع



— رئيساً



— عضواً ومشرفاً



— ممتحناً خارجياً

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى سندي وذخري وبر الأمان

إلى من غمرني بعطفه وحنانه

إلى من زرع بنفسه حب الخير

أبي الحبيب

إلى منبع الأمل الصافي الحنون

إلى العطاء الذي لا ينضب نبعه كالشمس والقمر

إلى فجر أشرقت له الشمس والحياة

إلى شمعة من الضوء تذوب لتتير لي دروب أيامي

أمي الحبيبة

إليكما أهدي حبي.....وعمري.....وقلمي.....وورقي..... وجهدي.....

وإنجازي المتواضع

هديل

شكر وتقدير

ولو أنني أوتيت كل بلاغة وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر

لما كنت بعد القول إلا مقصراً ومعتزفاً بالعجز عن واجب الشكر

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بالقوة والإلهام، لإتمام هذا العمل ، فالحمد لله دائماً وأبداً والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

أتقدم بفيض من الاحترام والتقدير والشكر والامتنان إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، ومهدوا طريق العلم والمعرفة أساتذتي الأفاضل لكم مني كل الحب والتقدير، وأخص بالشكر والتقدير الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي (أطال الله عمره) الذي أشرف على هذا العمل، بعلمه وفكره الغزير، وبقلبه الكبير ،وبقلمه الذي ترك بصمات مؤثرة يعجز اللسان عن التعبير بالشكر عنها، إليكم التحية والتقدير .

كما ويسعني أن أشرف بتقديم جزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي، والدكتور عاطف مقابلة بقبولهم مناقشة هذه الرسالة، وتلقيها بمعلوماتهم القيمة، والفيض عليها بعلمهم الغزير، جزاهم الله كل الخير .

كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من دعمني وساندني ووقف بجانبني لإنجاح هذا العمل أخواني: رياض، وائل، حسام، أحمد، قيس، وأختي: وسام ، وميس . وصديقتي : بشرى تقبلوا مني كل الاحترام والحب والوفاء .

وأخيراً أقدم إليكم جميعاً شكري وتقديري ومحبتني وإخلاصي، فلو أتيت بالشكر والتقدير كلمة ما وفي ببعض قدركم .

الباحثة

هديل محمد عودة

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
2	تمهيد
8	مشكلة الدراسة
9	هدف الدراسة وأسئلتها
10	أهمية الدراسة
11	تعريف المصطلحات
12	حدود الدراسة
12	محددات الدراسة
13	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
14	الأدب النظري
35	الدراسات السابقة
49	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
50	منهج البحث المستخدم
50	مجتمع الدراسة
51	عينة الدراسة
51	أداتا الدراسة

59	إجراءات الدراسة
61	المعالجة الإحصائية
62	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
117	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
144	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية ومعلماتها في محافظة مأدبا حسب الجنس والسلطة المشرفة.	50
2	توزع أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في محافظة مأدبا حسب الجنس والسلطة المشرفة.	51
3	استبانة الكفايات الادارية بصورتها الأولية حسب مجالاتها وعدد فقراتها.	52
4	استبانة الكفايات الادارية بصورتها النهائية حسب مجالاتها وعدد فقراتها.	53
5	قيم معاملات الثبات لاستبانة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا.	54
6	قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا.	55
7	استبانة الروح المعنوية للمعلمين بصورتها الأولية حسب مجالاتها وعدد فقراتها.	56
8	استبانة الروح المعنوية للمعلمين بصورتها النهائية حسب مجالاتها وعدد فقراتها.	57
9	قيم معاملات الثبات لاستبانة مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا.	58
10	قيم معاملات الاتساق الداخلي لمجالات استبانة الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا.	59
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	63
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات إدارة الموارد المالية والمادية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	64
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإنسانية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	66
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات التعاون مع المجتمع المحلي لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	67
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدراكية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	68
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الفنية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	69
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات التكنولوجية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	70
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات تخطيط المناهج وتطويرها لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	72

73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات إدارة الوقت والاجتماعات لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	19
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات صنع القرار لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	20
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الذاتية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	21
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات التقويم لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	22
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً.	23
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والمجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	24
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والقوانين والتعليمات من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	25
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والطلبة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	26
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم وضغط العمل المدرسي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	27
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والمدير المدرسي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	28
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	29
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والحوافز المادية والمعنوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	30
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والمرافق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	31
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والزملاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	32
89	معامل ارتباط بيرسون بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا ومستوى الروح المعنوية للمعلمين.	33
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعاً لمتغير جنس المعلم.	34
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم.	35

95	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم.	36
97	نتائج تحليل اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم.	37
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين.	38
101	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين.	39
104	نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	40
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير جنس المعلم.	41
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم.	42
110	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم.	43
112	نتائج تحليل اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم.	44
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين.	45
115	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين.	46

قائمة الملحقات

الصفحة	الموضوع	الرقم
156	استباننا " الكفايات الإدارية " و " الروح المعنوية " بصورتها الأولى	1
170	استباننا " الكفايات الإدارية " و " الروح المعنوية " بصورتها النهائية	2
178	قائمة محكمي أداتي الدراسة.	3
181	كتاب تسهيل مهمة من عمادة شؤون الطلبة بجامعة الشرق الأوسط	4
182	كتاب تطبيق استبانتي الدراسة من مديرية التربية والتعليم لمحافظة مآدبا	5

الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية

للمعلمين

إعداد

هديل محمد عودة

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين.

وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة تم إختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، من المدارس الأساسية في محافظة مأدبا.

وقد تم بناء أداتين ، الأولى لتعرف درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين، والثانية، للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما. وأستخدمت لمعالجة البيانات إحصائياً المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ - ألفا، ومعادلة سبيرمان - براون. وأظهرت الدراسة النتائج الآتية:

- أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

- أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم كان متوسطاً.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين ، باستثناء العلاقات بين مجال "المعلم والمجتمع المحلي" و " كفايات التقويم"، و"كفايات إدارة الوقت والاجتماعات"، وبين مجال "المعلم والزملاء" و "الكفايات الذاتية" و"الكفايات الإنسانية" .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية تعزى لمتغيري الجنس ولصالح الذكور والمؤهل العلمي فقط.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

ومن بين التوصيات التي قدمتها الباحثة:

_ إقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات الإدارية للمديرين وبخاصة التي حصلت على درجة متوسطة لتزويدهم بالمعرفة المتخصصة.

_ إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى تتناول متغيرات أخرى.

The administrative competencies of basic school principals in Madaba Governorate and their relationship to teachers' morale

By
Hadeel Mohammed Odeh

Supervised by
Dr. Abbas A-Mahdi Al-Sharif

Abstract

This study aimed at finding out the degree of administrative competencies availability of basic school principals in Madaba Governorate and their relationship to teachers' morale. The sample of the study consisted of (357) teachers. They were drawn from the population by using proportional stratified random sample method. Two instruments were constructed: the first was to find out the degree of administrative competencies availability of the principals; the second was to discover the level of teachers' morale. Validity and reliability of the two instruments were found. Means, standard deviations, t-test for two independent samples, One-way ANOVA, Scheffe test, Pearson Correlation Coefficient, Cronbach-Alpha, and Spearman-Brown formula were used as statistical tools, to manipulate the data.

The findings of the study were:

- The degree of administrative competencies availability of basic school principals in Madaba Governorate from teachers' point of view, was on average.
- The level of morale of basic school teachers in Madaba Governorate from teachers' point of view was on average.
- There was no significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of administrative competencies availability of basic school principals and the level of teachers' morale in general. There were significant relationships between "Teacher and community" area, and "Evaluation" and "Time management and meetings" competencies; and between "Teacher and colleagues" area and "self" and "Human" competencies.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of administrative competencies availability for basic school principals attributed to sex for male and academic qualification variables.

- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of teachers' morale attributed to sex, experience and academic qualification variables.

Among the recommendations that presented by the researcher were:

- Conducting training courses for principals in the field of administrative competencies especially that got the medium result, to provide them with specialized knowledge.
- Conducting similar study on other educational stages including other variables.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد

تعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها اعتمادا كبيرا على مدير المدرسة؛ بوصفه محور العملية الإدارية ، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى الإدارة المدرسية وتطويرها، والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري بالمدرسة. وحيث أن الأداء الجيد لمدير المدرسة يعد من أهم المتطلبات الأساسية التي تنتشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها ، وشرط أساس لنجاح العملية الإدارية في المدرسة فإن الاهتمام بمدير المدرسة ورفع مستوى أدائه وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمر بالغ الأهمية ، لما له من انعكاسات على أداء المعلمين وروحهم المعنوية.

يحتاج مدير المدرسة لكي يحقق النجاح في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، إلى اكتساب مجموعة من الكفايات الفنية التي تمكنه من ممارسته لدوره القيادي التربوي، ومجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية بالمدرسة، ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل (حامد، 2009). إذ أن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه.

ونظرا لأن المدير يتعامل مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة، ولأن العمل بالمنظمات التعليمية له طبيعته الخاصة، أصبح من الضروري أن تتوفر لقادة هذه المنظمات مجموعة من الكفايات تشتق من أدوار عمل القادة التربويين

المتعددة لقيادة عمليات التجديد والتغيير، فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في قدرات واتجاهات وقيم ومعارف قادة التغيير وأعضائه. (حسان والعجمي، 2007).

وأشار الطويل (1998) إلى أن المقدره والكفايات الإدارية من المتغيرات التي تسهم في رسم معالم الأداء الإداري فضلا عن متغيرات إدراك الدور ومتغيرات الموقف والدافعية، الأمر الذي يجعل تحديد الكفايات الإدارية وامتلاكها أمرا ضروريا للقادة التربويين في جميع مواقعهم الإدارية.

لقد أدت الزيادة في الأعباء الإدارية إلى ضرورة امتلاك مدير المدرسة الكفايات التي تمكنه من تنظيم وقته، وتفويض العاملين، والاتصال، وإقامة العلاقات، وغيرها، حتى يكون مؤهلا للقيام بواجباته. ويحتاج ذلك إلى معرفة الكفايات الإدارية اللازمة لمدير المدرسة من أجل بناء البرامج التدريبية المطلوبة وتحديد محتوى هذه البرامج، والمناخ الذي تطبق فيه هذه البرامج، مع تحديد مستوى الدعم الذي يقدمه الإداريون لتلك البرامج، مما يتطلب مديرين يتمتعون بقدر عال من الكفاءة، لمواجهة المشكلات والعقبات التي تواجههم في أثناء قيامهم بعملهم متمثلا ذلك بتحديد الموارد اللازمة وتأمينها، وخلق ثقافة المدرسة وتطويرها، وتحديد الأهداف، والمشروعات، والتعرف إلى جميع المشكلات التي تواجه المعلمين والطلبة، وإيجاد الحلول والبدائل لها، وجعل التكنولوجيا الحديثة في متناول الجميع، مع العمل على تخفيف تعقيدها، والتأكيد على حاجات المعلمين والطلبة ومحاولة تحقيقها، وإيجاد روح فريق العمل بين المدير والمعلمين، وإفساح المجال للإدارة بالتعاون مع المجتمع المحلي (Sherman, 2002).

ولما كان نجاح العمل الإداري يعتمد على امتلاك مدير المدرسة للكفايات الإدارية الضرورية لتسيير العمل بما يتفق وأهدافها، والعمل على تطوير مستوى العمل المدرسي، فإن كفاية مدير المدرسة ترتبط بكفاية إدارة الموارد البشرية فيها والمقدرة على أداء مهماتها بنجاح، وحتى تتحقق الأهداف المرجوة من المدرسة، بات من الأهمية بمكان أن يصل مدير المدرسة إلى درجة من الدقة والكفاية في عمله الإداري (www.yemen.com). وذلك من خلال فهمه لطبيعة محتوى المعارف والكفايات الإدارية، وإجراء التقويم الواقعي لقدراته الحالية، لتقليل الفجوة التي قد توجد بين قدراته الحالية وبين المهارات المتوقع أن تكون مطلوبة مستقبلاً، وكما يتطلب أيضاً وضع خريطة تطوير شخصية، لتطوير الكفايات الإدارية من خلال البرامج التدريبية المستمرة (دافيز و اليسون 2004).

تعد الكفايات الإنسانية من الكفايات التي تحتل الصدارة في الكفايات الإدارية، كونها تخاطب أحاسيس المعلمين ومشاعرهم بشكل مباشر، وتشير إلى مستوى الروح المعنوية لديهم، فالمدير الذي يتمتع بذكاء اجتماعي عال، يؤكد أهمية مبدأ الكفايات الإنسانية في أثناء التعامل مع المعلمين، ويؤدي ذلك إلى إيجاد جو صحي، بحيث يشعر المعلمون بالأمن والطمأنينة، متمثلاً ذلك بالعمل مع الجماعات، أي المقدرة على تنظيم العمل في مجموعات صغيرة وكبيرة، مع استخدام عمليات التوجيه الذاتي، والحرص على النمو المهني، وان تكون لديه المقدرة على التعامل مع المعلمين بوصفهم أفراداً لهم حاجات مشروعه. (عطوي، 2004)

تكمن أهمية الروح المعنوية في المقدرة على التحكم والسيطرة على مقدار الإنتاج والعمل للفرد في حالات تصاعدها أو انخفاضها. فقد أشار البديري (2005_أ)، والبديري (2005_ب) إلى أن إنتاج المعلم الذي ترتفع معنوياته يمكن أن يزيد إلى الضعف أو أكثر على إنتاجه، فيما

إذا كانت معنوياته منخفضة وهمته مثبطة، وأن الإدارة القائمة على أساس هذه المبادئ من الديمقراطية ومبادئ العلاقات الإنسانية السليمة، من شأنها أن ترفع من معنويات المعلم وتحسن من صحته النفسية، وبالتالي تزيد من إنتاجه وتقلل من غيابه عن العمل وتقلل من نسبة إفساده وتبذيره للزمن ولمواد العمل.

لقد أظهرت دراسة مارتن (Martin,2000) وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية للمديرين والروح المعنوية للمعلمين. وأشارت دراسة تومسون (Thompson,2009) إلى أهمية الروح المعنوية وأثارها الايجابية في ممارسات المعلم وفي تحسين العملية التربوية، والتي أظهرت نتائجها أن الروح المعنوية العالية للمعلمين تؤثر تأثيرا إيجابيا في اتجاهات الطلبة وتحصيلهم الدراسي وتجعل المعلمين أكثر فاعلية في عملية التدريس ، والطلبة أكثر تقبلا للتعلم مما يجعل البيئة التعليمية منتجة، إلا أن كل ذلك يتأثر بنوعية القيادة الإدارية.

إن حال الجماعة التي يسودها الانسجام والتكامل والتعاون بين أفرادها، توصف بأن روحها المعنوية عالية. فالروح المعنوية عند أعضاء الجماعة تعكس توازنهم الانفعالي، واتجاهاتهم ومواقفهم، ومدى منطقية استجاباتهم السلوكية للعوامل المؤثرة عليهم في مجال العمل والمحيط الاجتماعي الذي تجري فيه عمليات تفاعل بينه وبينهم (عريفج،2004). وذكر باركس (Parks,1983) أن الناس بحاجة إلى بعض الأشياء في الحياة للحفاظ على مستويات أعلى من الروح المعنوية. وأضاف هويت (Huitt, 2001) أن الحاجات المحفزة الأساسية هي الحاجات السلوكية المتمثلة في : الحصول على المطلوب ، والمكافآت المجزية ، والحاجات الاجتماعية التي تعني : شعور الفرد بأنه جزء من مجموعة أو أنه عضو فعال، والحاجات البيولوجية متمثلة بالحفاظ على التوازن في حياة المرء الخاصة، والحاجات المعرفية التي

تكون من خلال تطوير معنى ، أو فهم ، والتخلص من تهديد أو خطر، والحاجات العاطفية التي تتمثل بالشعور بالرضا عن الذات والحفاظ على مستويات من التفاؤل والحماس، والحاجات التلميحية التي تعني إدراك الأحلام الشخصية والسيطرة على حياة الأفراد، فضلا عن الحاجات الروحية .

وهناك مجموعة من العوامل الأساسية التي توضح الروح المعنوية للمعلمين تتمثل: في عملية صنع القرار والتي تؤثر بشكل مباشر في المناهج الدراسية ، والتعليم، والمناخ المدرسي الذي يعكس الشعور بالاتحاد والتعاون وقبول الاختلافات والأمن، والقيادة القوية الداعمة، والفرص المتاحة للنمو المهني ذات المغزى، والعلاقات الإنسانية الجيدة ، سواء داخل المدرسة أم بين المدرسة والمجتمع، والتشجيع والمكافأة ودعم الابتكار ، والتعليم الجيد، والانتباه إلى الاحتياجات المهنية مثل الرواتب والمزايا ، والاحتياجات الشخصية مثل السيطرة على الإجهاد والصحة الجيدة، والتفاعل الاجتماعي (Wentworth ,1990).

وأشار كريكو (2004) إلى أن المعلمين الذين يعملون في مدرسة تمتلك روح الفريق، سوف يكونوا أكثر فاعلية في التعامل ايجابيا مع متطلبات العمل الشاق، لذا ينبغي على مديري المدارس تعزيز الروح المعنوية عن طريق تزويد التغذية الراجعة الايجابية وامتداح العمل الذي يقوم به المعلم ، وإخبار الفريق عن جميع القرارات المهمة التي تؤثر فيهم، والتي تؤدي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتكوين روح الفريق لديهم، كما يمكن ايجاد الروح المعنوية من خلال تصوير المدرسة بشكل مقبول في أعين المجتمع المحلي، والعمل بأسلوب التقييم، فهو مثال جيد لتطوير المعلم الذي يمتلك مقدرة التأثير في الروح المعنوية للفريق. وأكد ستاين هيمر (Steinheimer,2005) بأنه من أجل أن يكون المدير قياديا رائعا

،يجب أن يعمل على دعم المعلمين وتطويرهم ، والحفاظ على روحهم المعنوية عالية، فهذا بدوره يدعم سلوكه الإداري .

تعد الروح المعنوية لدى المعلمين ذات أهمية كبيرة، فهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء العاملين ، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تماثل تلك النتائج التي يتوقعها المشروع عندما ترتفع الأجور أو بتطبيق نظام للمكافآت التشجيعية ، وينظر بعض المديرين إلى سلوك العاملين كدليل أو انعكاس لمعنويات هؤلاء العاملين بحيث إذ كان هذا السلوك بالشكل غير المطلوب مثلا عد دليلا على انخفاض الروح المعنوية لديهم (حسان والعجمي،2007) . مما قد يؤدي إلى ترك المعلمين مهنتهم ، والبحث عن مهنة أخرى، أو أنهم سيبدأون بالتراجع في الأداء الوظيفي، الذي يظهر في عدم اكتراثهم بنوعية التعليم الذي يقدمونه للطلبة (Lumsden,1998) .

واعتقد جونسرود وروسر (Johnsrud, & Rosser,2002) أن هناك ثلاثة مصادر تؤثر في انخفاض مستوى الروح المعنوية للمعلمين تتمثل في: طبيعة الدور الإداري، وعدم ادراك إسهاماتهم تجاه العملية التعليمية، والفرص المحدودة للنمو الوظيفي ، ولكن عندما يجد المعلمون الدعم من مديرهم ، فإن روحهم المعنوية تميل إلى أن تكون عالية، والعكس صحيح. وأشار وايلز(2005) إلى أن على مدير المدرسة أن يقوم بمراقبة سلوك المعلمين، حتى يتأكد من مستوى الروح المعنوية لديهم، وتكوين لجنة لرعاية المعلمين، يمكن عن طريقها التأكد من مشاعر المعلمين، واتجاهاتهم نحو المدرسة.

من هنا جاءت هذه الدراسة لبحث أحد الموضوعات المهمة والتي لم تبحث حتى الآن في مدارس الأردن الأساسية _في حدود علم الباحثة_ وهو موضوع الكفايات الإدارية لمديري

المدارس الأساسية وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين الأمر الذي ينعكس سلباً أو إيجاباً على تحقيق الأهداف التربوية.

مشكلة الدراسة

يعد مدير المدرسة أساس العمل الفني والتربوي والإداري المدرسي الأمر الذي يتطلب منه أن يتصف ببعد النظر والنضج الفكري والإبداع والابتكار في العمل الإداري والجهد التربوي مع الحيوية والنشاط في الأداء والمتابعة، وأن يؤدي المهمات والواجبات الموكلة إليه بأمانة وإخلاص، من خلال ولائه لوظيفته والتزامه بها، وهذا ما أكدت عليه المؤتمرات التربوية وخطط التطوير بضرورة توافر كفايات أساسية لدى مدير المدرسة للقيام بدوره، كالجمعية الأمريكية لمديري المدارس (American Association of School Administrators, 1994)، وخطّة التطوير التربوي التي أعدتها وزارة التربية والتعليم الأردنية في نهاية العقد التاسع من القرن العشرين، والتي نصت على ضرورة أن يمتلك مدير المدرسة كفايات عديدة متمثلة في: كفايات التخطيط، وكفايات العلاقات الإنسانية، وكفايات تنمية العاملين وتدريبهم، وكفايات التوجيه والإرشاد، وكفايات اتخاذ القرار، وكفايات الإشراف، وكفايات التقويم، والكفاية الإدارية، والكفاية الشخصية (عابدين، 2001). فضلا عن ذلك فإن أهم سمة للمديرين الناجحين هي كفاءة المدير في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الجيد في التعامل معهم (الحريري وجمال، 2007)، من شأنها أن تؤثر في الروح المعنوية للمعلمين، إيجاباً، فتزيد من التزامهم وانتمائهم للمدرسة، وتحثهم على بذل مزيد من الجهد لإنجاز الأهداف المطلوبة، وقد ينعكس ارتفاع الروح المعنوية على مدى تعاون المعلمين وإنسجامهم، فيضفي على المدرسة مناخاً نفسياً واجتماعياً وتربوياً، فتسود

العلاقات الايجابية بين أفراد المجتمع المدرسي، ويرتقي مستوى المدرسة، ويزداد نشاطها التربوي، فتحظى بمكانة مرموقة.

وتفترض الباحثة من خلال عرض المشكلة، أن ممارسات المديرين لكفاياتهم الإدارية تختلف من مدير لآخر، وقد تنعكس هذه الممارسات سلباً أو إيجاباً على الروح المعنوية لدى المعلمين وجاءت هذه الدراسة للكشف عن الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. ولذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الآتي:

_ ما درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية للكفايات الادارية في محافظة مأدبا وما علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين العاملين معهم؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الكفايات الإدارية التي يستخدمها مديرو المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية للكفايات الإدارية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم؟

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة توافر الكفايات

الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا ومستوى الروح المعنوية للمعلمين؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي للمعلمين؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي للمعلمين؟

أهمية الدراسة

تتطلب أهمية هذه الدراسة من واقع تربوي يحمل رسالة تربوية هادفة تسعى إلى التعرف إلى الكفايات الإدارية التي يمتلكها مديرو المدارس الأساسية في الحاضر ، والعمل على تطويرها بالمستقبل ، مع توضيح العلاقة بين الكفايات الإدارية والروح المعنوية للمعلمين، و يمكن إجمال أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

_ يؤمل من هذه الدراسة، من خلال نتائجها، أن تفيد مديري المدارس الأساسية في تعرف مستوى توظيفهم للكفايات الإدارية وتأثيرها في الروح المعنوية للمعلمين .

_ يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديرية التدريب بوزارة التربية والتعليم ، لعقد دورات تدريبية تساعد مديري المدارس الأساسية على تعرف قدراتهم وحاجاتهم الضرورية لممارسة هذه المهنة .

_ يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة المشرفين التربويين في تعرف الكفايات الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية .

_ يؤمل من هذه الدراسة أن تكشف جوانب القوة في الكفايات الإدارية لدى المديرين لتعزيزها ومعرفة جوانب القصور لمعالجتها.

_ قد تسهم هذه الدراسة في تحفيز الباحثين على إجراء دراسات مشابهة لسد النقص في هذا المجال.

_ تقدم هذه الدراسة أدواتين يتوافر فيهما الصدق والثبات يمكن استخدامهما أو إحداهما في أبحاث ودراسات لاحقة.

_ تسهم هذه الدراسة في تحديد مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين ودرجة تأثيره في أدائهم.

_ قد تساعد هذه الدراسة متخذي القرار في وزارة التربية والتعليم على اتخاذ القرارات المناسبة عند اختيار مديري المدارس الأساسية.

تعريف المصطلحات

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي ينبغي تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً وعلى النحو الآتي:

_ **الكفايات الإدارية (Administrative Competencies):** هي مجموعة من

المهارات و المتطلبات التي يمتلكها المدير للتمتع بالمقدرة على الأداء الجيد ، بشكل يعكس

القوة والمقدرة على تحقيق ما مطلوب منه. (حجي، 2005)

وتعرف إجراءياً بأنها: مجموعة المعارف والمهارات الذاتية، والإنسانية، والإدراكية، والفنية،

والتخطيطية والتطويرية، والتقويمية، والتكنولوجية، وعمليات اتخاذ القرار، وإدارة الوقت

والاجتماعات، والعمل مع المجتمع المحلي، والتي تتوافر لدى مدير المدرسة الأساسية ليتمكن

من القيام بمهامه الإدارية وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الأساسية في محافظة مادبا من خلال إجابات معلمهم عن فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة .

_الروح المعنوية (Morale): هي شعور الأفراد نحو العمل، والمناخ التنظيمي، والنمط القيادي، والتي تكشف درجة استعداد الأفراد وحماسهم لبذل الجهد وتحقيق الأهداف المرسومة (رسمي، 2004).

وتعرف إجرائيا بأنها: الحالة الوجدانية التي تؤثر في عمل المعلمين وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها معلمو المدارس الأساسية في محافظة مادبا من خلال إجاباتهم عن فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة .

_المدارس الأساسية (Basic schools): هي المؤسسات التربوية التي تضم مرحلة التعليم الأساس ومدتها عشر سنوات ، وهي مرحلة إلزامية وتهدف إلى تحقيق أغراض التربية العامة في إعداد المواطن (www.moe.gov.jo).

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة مادبا في الأردن للعام الدراسي 2010/2009 .

محددات الدراسة

_ يكون تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.
_ تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجةتي صدق أداتي الدراسة وثباتهما وموضوعية المستجيبين وأمانتهم العلمية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يشمل هذا الفصل على عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوعي الكفايات الإدارية ، والروح المعنوية، كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة ذات الصلة وعلى النحو الآتي.

أولاً: الأدب النظري

تضمن الأدب النظري موضوعات تتعلق بالكفايات الإدارية، من حيث مفهومها، و نشأة حركة الكفايات الإدارية، وأسس تحديد الكفايات الإدارية ومصادر اشتقاقها، والكفايات المطلوب توافرها في مدير المدرسة، وأنواع الكفايات، والروح المعنوية ، ومفهومها، وأهميتها، ومؤشراتها، والعوامل المؤثرة فيها، والحوافز والروح المعنوية، ودور الإدارة في تنمية الروح المعنوية للعاملين.

أ_ الكفايات الإدارية

مفهوم الكفاية

تعددت التعريفات بصدد مفهوم الكفاية (Competency) فقد عرفها دريك وميلر (Drake&Miller,1982) بأنها: المقدرة على أداء مهارات معينة تتعلق بعمل معين بالشكل المطلوب.

وعرف هويت (Hewitt,1987) الكفاية: بأنها مجموعة المهارات، والمعارف، والأساليب، وأنماط السلوك التي يمارسها الإداريون بصورة ثابتة ومستمرة في أثناء تأديتهم لأعمالهم.

وَعرف الخولي(2000) الكفاية بأنها:مقدرة، أو اقتدار، مثل: المقدرة المعرفية، والمقدرة الاتصالية، والمقدرة اللغوية، والمقدرة الاجتماعية، والمقدرة التقنية(التكنولوجية).

وَعرفها سميث (Smith,2002) بأنها المقدرة على عمل نشاط معين حسب معايير محددة. وذكر جرينفيلد (Greenfield,2000) أن الكفاية تتناول التمكن من المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالفرد وفق معايير محددة.

وَعرفت الكفاية بأنها:قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات(معرفية، ومهارية،ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع انجازه، بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية (الفتلاوي،2003).

وَعرف دافيز واليسون(2004) الكفاية بأنها:السمات أو الخصائص التي تساعد شخصا ما على أداء عمل ما بصورة جيدة في أكثر من موقف.

وَعرف الديرچ(2005) الكفايات بأنها: قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، وتتكون من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، إذ يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أية المشكلة وإيجاد الحلول لها.

كما عرفت دائرة المراجعة التربوية في فلوريدا (Education Review Office in Florida,2005) المشار إليها في جاموس(2007) الكفاية بأنها :المهارة والمقدرة على القيام بالعمل المطلوب، بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة والمرغوب فيها .

وأشار الحربي(2008) إلى أن مفهوم الكفاية يكمن في :المقدرة على الأداء والممارسة،وهي مهارة حركية، أو أنماط سلوكية أو معارف تظهر في السلوك.

وأوضح ماكدونالد (Mcdonald) المشار إليه في يدك (2005) أن الكفاية تتشكل من مكونين رئيسيين يعد امتلاكهما وإتقانهما وتوظيفهما أساسا لإنتاج القائد الكفاء وهما:المكون

المعرفي (Cognitive): الذي يتألف من مجموعة من الادراكات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات المكتسبة التي تتصل بالكفاية، والمكون السلوكي (Behavioral): الذي يتألف من مجموع الأعمال الملاحظة.

وبين عابدين (2001) أن الكفاية تعني: المقدرة على أداء العمل المرتبط بإدارة المدرسة ورسالتها، فهي ليست مقدرة على المعرفة، أو مهارة معينة، أو اتجاه ما، بل هي مقدرة مركبة تشتمل على معارف، ومهارات، واتجاهات، تتمثل في المجالات المعرفية، والأدائية، والانفعالية، كما أنها تعكس الأداء الفعلي للعمل.

وعلى الرغم من اختلاف المختصين والمهتمين في هذا المجال في تعريف الكفاية (Competency)، واسترشادا بالتعريفات السابقة يمكن تعريف الكفاية بأنها: المقدرة على إنجاز العمل وفقا لما مطلوب في ضوء الإمكانيات والمهارات التي يمتلكها مدير المدرسة.

نشأة حركة التربية القائمة على الكفايات

يعد مصطلح الكفايات من المصطلحات الحديثة التي استحوذت اهتماما كبيرا في مجال التربية بوجه عام، إذ يرجع استخدامه لأول مرة إلى الخمسينات من القرن الماضي عندما حاول العلماء الإلمام بالخصائص، والصفات، والمهارات، والمعارف كأساس للسلوك والأداء في العمل. ثم أخذت هذه الحركة بالتطور نتيجة سلسلة من المؤثرات والمتغيرات التي ارتبطت بالتقدم التكنولوجي، وأبحاث التربويين الإبداعية، وهذه الحركة لم تنشأ من فراغ، بل ارتبطت بحركة ثقافية عالمية أخرى أكدت على فكرة المسؤولية والحاجة الى تحديد كفايات مهنية نتيجة عوامل كثيرة أهمها:

_ اعتماد الكفاية بدلا من المعرفة: لقد كانت برامج التربية في المعاهد قبل الخدمة وفي أثنائها، وفي الجامعات تعتمد على المعرفة النظرية بوصفها إطارا مرجعيا، أما في الفترة الأخيرة فقد

طرأت على برامج إعداد التربويين وتربيتهم تطورات كان من أبرزها اعتماد مبدأ الكفاية أو الأداء بدلاً من اعتماد المعرفة إطاراً مرجعياً، وهكذا أصبحت التربية القائمة على الكفايات أو الأداءات من أبرز ملامح التربية المعاصرة وأكثرها شيوعاً في الأوساط التربوية (قطيشات، 2006).

_ مبدأ المحاسبة أو حركة المسؤولية: أوضح هوستون (Houston, 1974) أن حركة التربية القائمة على الكفايات هي جزء من الحركة الثقافية في المجتمع الأمريكي، التي أكدت على مبدأ المسؤولية وتحديد مواصفات العمل، والذي يعمل بدوره على إنضاج أدوار العاملين وبالتالي سهولة تطبيق مبدأ المساءلة.

_ تطور التكنولوجيا التربوية: أشار مرعي (1983) إلى أن ستانلي (Stanley) اعتقد أن التطور التكنولوجي التربوي الذي أمد التعليم والتعلم بمصادر وطرق جديدة كان من العوامل الأساسية للتطور القائم على الكفايات والذي يربط العلم بالعمل، من خلال الأبحاث التي تم إجراؤها على الاشتراط الإجرائي (Operational Conditioning) والتي أدت إلى ما يسمى بالتعليم المبرمج في المدارس.

_ حركة منح الشهادات القائمة على الكفايات: إن التربية القائمة على الكفايات ترتبط ارتباطاً عضوياً بحركة منح الشهادات القائمة على الكفايات، وأن مفهوم أي منهما يكمل الآخر، كونهما يؤكدان مبدأ الأداء والتطبيق أكثر من المعرفة (قطيشات، 2006).

_ التدريب الموجه نحو العمل: إذ يتجه التدريب الموجه نحو العمل إلى تحديد متطلبات المهام من كفايات؛ لتدريب الأفراد نحو المهام المهنية (مرعي، 1983).

_ انسحاب العديد من المفاهيم الاقتصادية وأساليبها على النظام التعليمي مثل (اقتصاديات التعليم)، وغيرها (الفتلاوي، 2003).

كما أكد (Oliva & Henson, 1982) بضرورة توافر مجموعة من المبادئ في برامج

التدريب القائم على الكفايات تتمثل بالآتي:

-تحديد الكفايات المطلوبة على نحو سلوكي قابل للملاحظة والقياس.

-أن يتيح البرنامج فرصة التعلم الذاتي للمتدرب.

-استخدام أساليب قياس خاصة بالبرنامج تقيس الكفايات التي يجري تحديدها من قبل.

-التنوع في استخدام الأساليب والوسائل التعليمية لضمان مراعاة الفروق الفردية التي قد

تكون بين المتدربين.

-التنوع في أساليب التقويم، وإتاحة الفرصة للمتدرب لأن يقوم نفسه ذاتياً.

-أن يستخدم البرنامج التدريبي أساليب متنوعة من التعزيز ويعطي تغذية راجعة للمتدرب

عن درجة تقدمه في عملية التدريب.

-أن يرتبط البرنامج التدريبي بالواقع العملي والفعلي للمتدرب، لا أن يركز على الجانب

النظري فقط، أي الاهتمام بالجانب التطبيقي والنظري على السواء.

أسس تحديد الكفايات:

اتفق كل من هلال(2000)، وجامل(2001)، والفتلاوي(2003)، على تحديد الأسس

المعتمدة في تحديد الكفايات كما يأتي:

- الأساس الفلسفي: ويقصد به التصور العام عند الفرد الذي يراد إعداد، ومقدار العطاء

المنتظر منه، والتصور العام عن دور المؤسسة التي تعد هذا الفرد، وطبيعة هذا الدور الذي

تقوم به، ومن خلال ذلك يتم تحديد المنطلقات التي تتناسب مع قيم المجتمع وفلسفته لتتحدد

على أساسها النتائج المرغوب فيها للعملية التربوية مما يساعد على وضع مفهوم معين لدور

المدير، تحدد في ضوء الكفايات الإدارية المطلوبة.

- الأساس التطبيقي (الإمبريقي): ويقصد به تحديد الكفايات في ضوء المعلومات المستمدة من نتائج البحوث التجريبية (التطبيقات الميدانية) إذ إن تلك المعلومات ينظر إليها على أنها صادقة أثبتتها التجربة. وليست فرضية ومن ثم تشكل أساساً سليماً يقوم عليه اشتقاق العبارات الخاصة بالكفايات الإدارية المطلوبة.

- الأساس الأدائي (أساس الممارسة): ويقصد به تحديد الكفايات استناداً إلى ما سيؤدي به الفرد المطلوب إعداده أو تدريبه من خلال أداء ذوي الخبرة في موقع العمل ومستواه، فالمدير المقدر تظهر كفايته من خلال أدائه لمهامه الإدارية المحددة مثل توجيه المعلمين وإدارة الحوار والمناقشة.

- الأساس الواقعي: ويقصد به العودة إلى البرامج الحالية والمقررات الموجودة وإشراك العاملين في المؤسسة مثل أعضاء هيئة التدريس والمدربين والطلبة وقادة الميدان وخبرائه، إلى جانب وجود وسائل وأدوات يتم اللجوء إليها في تحديد الكفاية تسمى أدوات البحث العلمي مثل: الملاحظة والاستبانة، والمقابلة الشخصية.

طرق اشتقاق الكفايات

أشار كل من هاشم (1991)، وجامل (2001) إلى الطرق التي يمكن الاستفادة منها لاشتقاق الكفايات وهي:

_ تحليل المقررات وترجمتها إلى كفايات.

_ تحديد الاحتياجات ليتم في ضوءها تنمية الكفايات.

_ النماذج النظرية: الالتزام بنظرية تربوية معينة يمكن التنبؤ من خلالها بالكفايات المطلوبة لتطبيق الأنموذج على الواقع.

- المدخلات المهنية: الاستعانة بالعاملين في مهنة الإدارة ومنظماتها المهنية ، في عملية اشتقاق الكفايات ، من خلال عرض ما يتطلبه إنجاز المهام الإدارية والفنية ، في مجال الإدارة التربوية.

_قوائم الكفايات: ويتضمن هذا المصدر القوائم الجاهزة التي تشتمل على عدد كبير من الكفايات الإدارية والفنية ، ويمكن اختيار ما يتلاءم منها وحاجات المديرين في مجالهم.

الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة كقائد تربوي:

أصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتابعها ، وأصبح من الضروري على المسؤولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم الأعمال الفنية ويوزعها بين المعلمين ، كل في مجال تخصصه ، ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلبة ، ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة، ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسير المدرسة في هدوء. ويعد مدير المدرسة الشخص المناسب والوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة ممثلة بأولياء أمور الطلبة، ومديرية التربية والتعليم، فضلاً عن عمله الأساس داخل المدرسة.

لقد ذكر حامد (2009) بعض الكفايات المطلوب توافرها في مدير المدرسة والتي تتمثل في الكفايات الفنية، والكفايات الإنسانية، والكفايات الإدراكية أو التصورية. كما طور المومني (2008) قائمة أخرى من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة اشتملت على: كفايات التخطيط ، وكفايات الإشراف على المناهج، وكفايات إثراء عملية التعلم، وكفايات النمو المهني ، وكفايات الإشراف على الاختبارات من جميع جوانبها، وكفايات الإدارة في وضع الأهداف العامة والخاصة.

وأوضح كاتز (Katz,1985) في نظريته عن الكفايات اللازمة للمديرين ضرورة توافر ثلاث كفايات أساسية تصنف على النحو الآتي:

كفايات تقنية (فنية) (Technical competencies):

هي كفايات يمتلكها مدير المدرسة ويقوم بتوظيفها في أعماله الإدارية، متمثلة بوضع ميزانية المدرسة، وإجراءات التوظيف، ووضع جدول إداري لكافة الأعمال، وتحديد المسؤوليات ومراعاتها وتطبيقها.

كفايات تصويرية أو إدراكية (Conceptual Competencies):

هي الكفايات التي يحتاجها المدير ليرى الصورة الكلية للمدرسة متعرفا من خلالها على أجزائها، ومكوناتها، والعلاقة بينها.

كفايات إنسانية (Human Competencies):

هي امتلاك مهارات التعامل مع المرؤوسين، وتنسيق جهودهم، وتكوين روح الفريق بينهم، وتقبل الاختلاف في وجهات النظر.

وفي السياق ذاته ذكرت محامدة (2005) مجموعة من الكفايات اللازمة لمدير المدرسة من أهمها ما يأتي:

_ أن تكون لدى مدير المدرسة خلفية قوية بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية.

_ أن تكون لدى مدير المدرسة معرفة جيدة بالأساليب الفنية التي تحقق له إشرافا فعليا على ما يدور داخل الصفوف الدراسية، وبما يحقق تقدم العملية التعليمية، دون تدخل مباشر في عمل المعلمين.

_ أن تكون لدى مدير المدرسة المعلومات المتخصصة التي تمكنه من توجيه هيئة التدريس، وبخاصة حديثي العهد بالمهنة منهم.

_ أن تكون لمدير المدرسة المقدرة على حماية القيم الأخلاقية والعملية المثلى التي تتحقق وفقاً لما يتمتع به المدير من علاقة وثيقة ومباشرة بأعضاء هيئة التدريس والتلاميذ.

_ أن يلم مدير المدرسة بالمعلومات الخاصة بشؤون التلاميذ التي تمكنه من معرفة إجراءات القبول والتحويل. وكذلك الكفايات اللازمة لاستخدام الوسائل الفنية في التعامل مع التلاميذ أفراداً وجماعات وتوجيههم في إقامة أنظمة طلابية تقوم على فكرة الحكم الذاتي والانتماء الاجتماعي.

_ أن تكون لدى مدير المدرسة الذي يتطلع إلى قدر كبير من التميز والاحترام بين الجميع خلفية تربوية غنية تمكنه من تطوير فلسفة تربوية شخصية تهيئ له الدور القيادي للآخرين.

كما لخص ليفام وهوى (Lipham, & Hoeh, 1974) بعض الكفايات التي يجب أن

تتوافر لدى مدير المدرسة وهي:

_ إعداد البرنامج التعليمي.

_ التنمية المهنية للمعلمين.

_ الاهتمام بشؤون التلاميذ.

_ الاهتمام بالمصادر المالية.

وطورت دائرة المراجعة التربوية في فلوريدا في (Educational Review Office in

Florida, 2005) المشار إليها في جاموس (2007) مجموعة من الكفايات الواجب توافرها

لدى مدير المدرسة تتمثل في الآتي:

_التوجه الفعّال والنشط: أي الاستعداد للنشط للمبادرة، وتولي المسؤولية، وتمكين الآخرين من توقع الظروف التي ستواجههم، وتحسين مواجعتهم لها.

_الالتزام برؤية المدرسة ورسالتها وقيمتها وتطوير العمل وفقاً لذلك.

_البحث عن المعلومات وتحليلها؛ تمهيداً لفهم الأحداث الجارية، والمشكلات التي تواجه العمل حالياً ومستقبلاً.

_التفاعل الإداري: أي المقدرة على دفع الآخرين وحثهم للعمل سوياً، واستخدام مهارات العمل الجماعي، وتقديم التسهيلات التي تيسر العمل ضمن فريق.

_التأثير والإقناع: وهي كفاءة القائد في المدرسة، ومقدرته على التأثير في الأطراف الممولة للمدرسة، وإقناعهم عبر تنويع وسائل النقاش وأساليبه، والاستعانة بالمختصين لضمان استمرارية الدعم.

_الاهتمام بسمعة المدرسة: أي الاهتمام بانطباعات الآخرين عن المكونات البشرية للمدرسة، من طلاب ومعلمين وإداريين، وكيفية تواصلهم داخل المدرسة وخارجها، أي طبيعة العلاقات التي تربطهم وسمعتهم عند الآخرين.

_السيطرة الإدارية: وتتمثل في المقدرة على وضع أسلوب عمل منظم لإنجاز العمل، واستقبال التغذية الراجعة عما يتم إنجازه؛ بحيث يكون القائد مقتدرًا على التشخيص الدقيق لما أنجز، وكيف أنجز.

_التفويض: الذي يعني: الثقة بأن الآخرين قادرين على إنجاز العمل إذا منحوا السلطة والثقة، وقدمت لهم المساعدة، وهذا ما يسمى بالتمكين.

أما الحريري وجمال (2007) فقد صنفا الكفايات إلى:

_ الكفايات الذاتية:

تعد شخصية المدير عنصرا مهما في القيادة التربوية؛ لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات المعلمين واستجاباتهم لنواحي النشاط الإشرافي، ويقصد بالشخصية هنا: مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد. وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك الفرد، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد.

_ الكفايات الإنسانية:

وتعني مقدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم. وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم.

_ الكفايات الإدراكية:

وتعني مقدرة المدير وكفاءته في رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، ومقدرته على تصور علاقة الموظف بالمدرسة، وعلاقة المدرسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه. والكفايات الإدراكية تعني أيضا مقدرة المدير على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والمقدرة على التنبؤ بالفرص التي يمكن أن تساعد على تعزيز مستوى المؤسسة المدرسية في جميع الحالات.

وهذه الكفايات لا بد أن تتوافر في المستويات الإدارية العليا وهي أكثر الكفايات أهمية لأن القائد يعتمد عليها في استخدام كفاياته الإنسانية، فتوافر هذه الكفايات لديه سوف ينعكس على سلوك مرؤوسيه ويطلع تصرفاتهم بطابع الإبداع، كما أنها تكون منهم مجموعة متعاونة.

_ الكفايات الفنية:

هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الفاعلية، ويمكن اكتساب هذه الكفايات عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب.

وأشارت الجمعية الأمريكية لمديري المدارس (American Association of School Administrators, 1994) إلى مجموعة من الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة، وقسمتها ضمن مجالات ثمانية وهي: كفايات القيادة وثقافة المنظمة التعليمية، وكفايات السياسة والسلطة التربوية، وكفايات الاتصال والعلاقات الإنسانية، وكفايات إدارة المنظمة، وكفايات تخطيط المنهاج وتطويره، وكفايات إدارة التعليم، وكفايات إدارة الموارد البشرية، وأخيراً كفايات القيم والأخلاق القيادية.

ب_ الروح المعنوية (Morale):

إن من أهم المؤشرات التي تعكس طبيعة جو الإدارة المدرسية هي الروح المعنوية للمعلمين والتي تعد الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المدرسة، والتي لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات. لذا لابد أن يدرك مدير المدرسة بأن نجاح مدرسته وقوتها يعتمد على المعلمين الذين هم الركيزة الأساسية في العملية التعليمية فعليه أن يبذل أقصى ما عنده للحفاظ على بقاء هذه الروح عالية.

ويعزى ظهور مفهوم الروح المعنوية في الإدارة إلى التجارب التي قام بها مايو (Mayo) في مصانع هوثورن في شيكاغو مما أدى إلى إحداث تحولات جوهرية في مفاهيم الإدارة العامة في الثلاثينيات، تمثلت بالنتائج التي توصل إليها والتي تتعلق بأهمية العنصر البشري في العمل، وأثر الروح المعنوية للفرد في الإنتاج. ولم تكن الروح المعنوية من

التجارب التي استحوذت على اهتمام مايو (Mayo) ولكنها ظهرت بطريق الصدفة وتمحورت ضمن العوامل التي تؤثر في إنتاجية الفرد، مما أدى إلى لفت الأنظار إليها (غبين، 2009).

مفهوم الروح المعنوية

هناك كثير من التعريفات للروح المعنوية ، فقد عدت الاتجاه العام للأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى جهودهم لغاية تحقيق أهداف المؤسسة. والتأكيد هنا على الدافع للانجاز السليم للعمل بدلا من مجرد الرضا، وبذلك فإن العاملين ذوي المعنويات المرتفعة يملكون اتجاها إيجابيا نحو عملهم والمؤسسة التي يعملون فيها، كما يتوفر لديهم عامل ودافع مشترك مع زملائهم لتحقيق هدف مشترك (Davis, 1989). وأشار المعاينة (2007) إلى أن الروح المعنوية: هي أن يسود الأفراد في أثناء العمل في المنظمات والمؤسسات وغيرها الترابط والانسجام والتكامل والتعاون والتآخي، والسعي لتحقيق الأهداف التي تسعى مؤسساتهم للوصول إليها.

عرف ود و مكارثي (Wood & McCarthy, 2002) الروح المعنوية بأنها: شعور الفرد الداخلي الذي يمتلكه تجاه عمله ، بناء على الصورة التي يرى الفرد نفسه فيها في المنظمة، وإلى أي مدى تلبى المنظمة احتياجاته وتوقعاته الخاصة.

وعرفها البدري (2005_أ) بأنها: الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعته ويحدد نوع استجاباته الانفعالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به.

أما وايلز (2005) فقد عرفها بأنها: رد الفعل الوجداني والعقلي للفرد تجاه عمله

واتفق ليثود واتحاد معلمي المدارس الابتدائية في أونتاريو (Leithwood & ETFO, 2006) على تعريف الروح المعنوية بأنها: اتخاذ موقف داخلي تجاه ظروف العمل،

والسياسات، والعلاقات مع المرؤوسين.

وعرفها فلية وعبد المجيد(2009) بأنها: مقدار الرضا الذي يشعر به العامل كشاغل
لوظيفة وكعضو في منشأة.

يتضح من التعريفات السابقة أن الروح المعنوية هي الصورة الكلية لنوعية العلاقات
الإنسانية السائدة في جو العمل ، تشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم
تصرفات الأفراد ، فإذا كانت الصحة العامة تشير للحالة الجسمانية للفرد، فالروح المعنوية
تشير إلى الحالة النفسية الذهنية والعصبية العامة للإنسان . لذلك فإن هذه الروح لا يمكن
إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغماً عن إدارة العاملين
(<http://www.upower.net>).

أهمية الروح المعنوية

إن الروح المعنوية للفرد تتحكم في مقدار عمله ونسبة إنتاجه وفي تصرفاته ومعاملاته،
فينتج من ارتفاعها زيادة في الإنتاج، وتحسن في نوعه ، وحسن التكيف النفسي مع العمل
ومع الزملاء(www.alwaei.com). ويتحدد مستوى الروح المعنوية للعاملين بدرجة إرضاء
الجماعة لحاجاتها العضوية والنفسية والاجتماعية، فالروح المعنوية العالية للموظفين تحددها
عوامل وظروف عديدة من أهمها: الأمن، والعيشة الراضية، وظروف العمل المناسبة،
والشعور بالانتماء، والمعاملة العادلة، والشعور بالنمو وتحقيق الأهداف، والاعتراف بما
يسهمون به من جهد ، والمشاركة في رسم السياسة، والاحتفاظ باحترام النفس
(وايلز, 2005). ومن أهم ما تحققه الروح المعنوية في العمل هو تخفيض الصراع بين
أعضاء المنظمة، والعمل على تكيف الجماعة داخل المنظمة، وتقبلهم ومواجهتهم للظروف
المتغيرة، والعمل على بناء روح الفريق، مع تكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة
والجماعة(Roethlisberger, 1974).

وأوضح هوبكنز (Hopkins,2001) بأن قرارات القائد، وثقافة المنظمة تؤثر بشكل جلي في مستوى الروح المعنوية للعاملين، كما أكد أهمية وجود قيادة تشاركية بين الأتباع والقادة. لذلك تعي الإدارة الناجحة تماما لأهمية الروح المعنوية للعاملين فيها، وأن الإداري الذي يؤمن بهذه الأهمية، يحتاج إلى أن يدرك أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم، وبالتالي يختلفون في نوع الحوافز التي تؤثر فيهم، وبهذا لا بد أن يولي المسئولون والإداريون هذا الجانب عناية كبيرة وذلك عن طريق دراسة الأوضاع النفسية التي يعيشها العاملون بغية كشف مشكلاتهم وعلاجها، بما يتفق ورغباتهم، وما يقترحونه لتحسين ظروفهم النفسية.

مؤشرات الروح المعنوية

إن الحكم على مستوى الروح المعنوية يقوم على شواهد ومؤشرات تمثل الأنشطة والتعبيرات أو التعليقات الشفوية، والنقد، والإجابة عن الأسئلة، ثم تترجم إلى نوع من التقييم للروح المعنوية وتتحدد هذه المؤشرات بـ: استقرار المعلمين في المدرسة وعدم إبداء الرغبات في التنقل منها، وعدم التذمر من علاقاتهم بالطلبة أو الإدارة، والاهتمام بحضور الاجتماعات، وإنجاح مجالس الآباء والمعلمين (فلية وعبد المجيد،2009). كما أوضح جونسرد و روسر (Johnsrud, & Rosser,2002) بان رضا المعلمين عن بيئة العمل، والحماس والولاء إلى المدرسة، والإصرار من أجل تحقيق الأهداف المشتركة كلها مؤشرات داعمة ومؤكدة للروح المعنوية العالية عند المعلمين.

وأضاف النجار (2002) مجموعة من المؤشرات التي يستدل بها على الروح المعنوية

العالية للمعلمين متمثلة بالآتي:

ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة سلطة خارجية.

وجود أقل قدر من الصراع والاحتكاك بين أعضاء الجماعة.

قدرة الجماعة على التكيف مع الظروف المتغيرة، وميل أعضائها إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى الجماعة وحدتها وتماسكها.

ذبوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة، وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة، واستغراقه فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته، ولأنها تزيد من شعوره بالأمن وثقته بنفسه. وجود اتجاهات نفسية وإيجابية لدى الأعضاء نحو أهداف الجماعة ورئيسها، فهم يرتضون هذه الأهداف ويتقبلونها.

وقد ذكر ياساسوي (Yasaswy,2001) المشار إليه في البليبيسي (2003) خمسة مؤشرات عدها مصادر للرضا تسهم في جعل الروح المعنوية عالية هي: الرضا عن جوهر العمل، والرضا عن المؤسسة، والرضا عن الإشراف، والرضا عن المكافآت، والرضا عن زملاء العمل.

أما كومر (Kommer,2005) فقد أشار إلى العديد من المؤشرات التي تؤثر في مستوى الروح المعنوية من خلال العديد من الأبحاث التي قام بها، تمثلت هذه المؤشرات في: القيادة، والراتب، والدعم الإداري، وجو العمل العام، وتقدير جهود العامل، وتكافؤ الفرص، والعلاقات الاجتماعية الجيدة، وتقليل ضغوط العمل، والمكانة الاجتماعية، وحب العمل. كما أضاف بنترش (Pintrich,2003) مؤشرات أخرى مؤثرة في الروح المعنوية هي: النزاهة والأمانة الإدارية، والتعزيز الإيجابي، والتمكين، والأمن الوظيفي، والإنصاف، والصدق، والثقة. وأوضح فيدر (Feder,2000) أن مؤشر الصحة تؤثر بشكل مباشر في مستوى الروح المعنوية للعاملين؛ فعندما تنخفض عوامل الصحة إلى مستويات غير مقبولة، فقد يحدث انخفاض في مستوى الروح المعنوية للعاملين.

وأشار العجمي (2008) إلى مجموعة من المؤشرات المهمة التي تؤثر في ارتفاع الروح المعنوية للعامل وهي:

_ شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها.

_ اقتناع كل عامل أنه عضو مهم منظمته.

_ وجود مساحة للاختيار أمام العامل لما هو مناسب له.

وأضاف وايلز (2005) مؤشرين آخرين إلى ما ذكره العجمي (2008) هما:

_ المشاركة في رسم السياسة.

_ الاحتفاظ باحترام الذات.

أما المؤشرات التي تدل على انخفاض الروح المعنوية عند العاملين فهي كما أوضحها

دنييس (Denes, 2004) المشار إليه في خرفان (2007) كالاتي:

1_ فقدان الاهتمام (Lack of Interest) :

إن عدم اهتمام المعلم بالعمل هو من أكثر العوامل التي تسبب عدم استقرار

الأداء.. وكثيراً ما يعبر ذلك عن الإجهاد (Fatigue) والملل ،وبذلك يدخل الإجهاد والملل

كعاملين من عوامل التأثير في الروح المعنوية.

2_ دوران العمل (Labor Turnover):

وهو من أشكال عدم استقرار الأداء، ذلك أن استخدام الأفراد والاستغناء عنهم وإحلال

بعضهم محل بعض يؤدي إلى عدم الاستقرار.

3_ الشكاوى (Complaints) :

تمثل كثرة الشكاوى في المدرسة مظهراً من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية

بها، وقد يكون بعضها حقيقياً وليس بالضرورة أن تكون كثرة الشكاوى تنجس الإدارة؛

وإنما قد تكون لتوتر داخلي في الجماعة، وليس بالضرورة أن تكون قلة الشكاوى مظهرا من مظاهر ارتفاع الروح المعنوية؛ فمن الممكن أن يصاب الفرد بإحباط شديد نتيجة عدم الإنصات لشكواه فيكون رد الفعل الطبيعي هو سلبيته في العمل.

4_ التوقف عن العمل (Work Stoppage) :

تعد الإضرابات أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الإنتاج، وليس كل توقف عن العمل إضرابا، فهناك الاعتصام وهو عادة ما يكون مقدمة للإضراب.

وأشار النجار (2002) إلى بعض المؤشرات التي تدل على انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين ألا وهي: الغياب (Absenteeism)، والتأخير (Delay)، والتغيير المتكرر للمكان (Frequent change of place)، والتذمر (Discontent)، والتكاسل في العمل (Lazing in the work). كما استدل وايلز (2005) على انخفاض الروح المعنوية للمعلمين من خلال علاقاتهم بتلاميذهم، فالمعلمون التعساء، الذين توترت أعصابهم، وفقدوا الشعور بالأمان، لا يملكون إلا أن ينفسوا عن انفعالاتهم المكبوتة في علاقاتهم بالتلاميذ، وبذلك يخلقون التوتر داخل الصفوف.

الحوافز والروح المعنوية

ترتبط الحوافز سواء كانت مادية أم معنوية بالروح المعنوية للأفراد، فكلما كانت الحوافز مشبعة لحاجات الأفراد كانت المعنويات أكثر ارتفاعا، وكلما ارتفعت الروح المعنوية أدى الأفراد واجباتهم على أكمل وجه، بل قد يدفعهم ذلك إلى مضاعفة الجهد، وحب العمل والتفاني به. ومن هنا يتضح دور الحوافز في رفع الروح المعنوية للعاملين.

وتتمثل الحوافز المادية بالمبالغ التي يستلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق -غالبا- بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي وتعد من

الحوافز التي تدفع العاملين إلى بذل ما لديهم من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل (عربيات،2008). وان هذه الحوافز تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل، إذ عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل ومسكن ويكون ضروريا للصحة والتعليم ، و كماليات الحياة والمركز الاجتماعي ، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، تختلف من منظمة لأخرى وفقا لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة، وان لكل طريقة من هذه الطرق أثرها البالغ في حفز العامل ودفعه لزيادة الأداء والاستمرار في العمل (Rowden, & Clyde,2005).

أما الحوافز المعنوية، فإنها تعد إحدى الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي من غيرها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء. وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام الآخرين وتقديرهم له. كما أن للموظف كثيرا من المطالب غير المادية التي تختلف من شخص لآخر، والتي يمكن حصرها في الحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى المكانة الاجتماعية، والحاجة إلى العلاقات الطيبة مع الرؤساء والزملاء، حتى يتكون لدى الفرد الإحساس بالثقة، والكفاءة، والمقدرة على انجاز العمل. أما إذا حدث نقص في هذه الحاجات، فإن ذلك من شأنه أن يولد الإحساس بالضعف والعجز والإحباط , (Okpara , Squillace, & Erondy , 2005)

وتعد الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضاً في تحفيز العاملين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية:

_ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم ، وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بحرية (Robbins, 2001).

_ وسائل التدريب المتوفرة: تعد وسائل التدريب ومدى إشراك العاملين في الدورات التدريبية حافزا من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين يولد الرغبة لديهم في العمل لأن إدخال الفرد في الدورات التدريبية؛ يولد لديه شعورا بدرجة اهتمام الإدارة به لغرض تطوير مهاراته وبالتالي زيادة إنتاجيته وتحسين أدائه (عريبات، 2008).

_ التيسير الاجتماعي: يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات ويجب أن يتوافر جو للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وتسمى بالمنافسة الإيجابية (Valle & Witt, 2001).

_ الاحتفال بالمناسبات الخاصة بالمؤسسة بشكل جماعي، وتقديم بعض التعزيزات مثل تقديم شهادات تقدير، أو عمل إفطار جماعي، أو وضع مذكرات شكر ، إن تطبيق هذه التعزيزات ليست بالضرورة أن تكون مكلفة ومعقدة، ولكن يمكنها بناء الثقة التي تدوم طويلا (Bellot & Tutor, 1990).

دور الإدارة في تنمية الروح المعنوية للمعلمين:

تتجه الإدارة المتقدمة إلى التنمية والمحافظة على مستوى الروح المعنوية بين العاملين، إذ تقتض الإدارة أن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل من جانب العاملين ، وتكاليف عمل أقل، لذلك يسعى المديرون إلى رفع الروح المعنوية للعاملين كوسيلة لتحقيق أداء أفضل يقضي إلى إنتاجية أعلى.

لقد أشار آرهار (Arhar, 1997) إلى وجود علاقة مباشرة بين الروح المعنوية العالية للمعلمين وبين الانجاز، إذ كلما كانت الروح المعنوية للمعلمين عالية ، ارتفع مستوى

تحصيل الطلبة. وأضاف وود ومكارثي (Wood & McCarthy,2002) أن معنويات المعلم العالية، تجعل التعليم أكثر متعة للطلبة، وهذا يؤدي إلى إيجاد بيئة مواتية أكثر للتعلم.

وأوضح رودز و نيفل و الين (Rhodes, Nevill, & Allan,2004) أن الإدارة تمتلك المقدرة للتأثير في الروح المعنوية للمعلمين في مدارسهم من خلال اتخاذهم للقرارات بشكل مستمر. وقدم هاكمان وجونسون (Hackman & Johnson,2004) ثلاثة عوامل تبدو واضحة أكثر في القيادة الفعالة ولها الدور الكبير للتأثير في الروح المعنوية للمعلمين وهي:

_ العوامل الشخصية وتشتمل على: تمتع المدير بالاستقرار العاطفي، والثقة بالنفس، وامتلاكه لمهارات الاتصال الجيدة، والثبات والاتزان.

_ العوامل المعرفية: إن أكثر المديرين ذكاء هم الأفضل في عملية حل الصراعات والمشكلات، وصنع القرار، والتفكير النقدي ، والإبداع.

_ العوامل الإدارية وتشتمل على: امتلاك المدير المقدرة على التخطيط والتنظيم، وجعله موضع قدوة للمعلمين عند قيامه بالمهام والوظائف المطلوبة منه في الزمن المحدد.

ثانياً: الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة إلى قسمين، هما: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالكفايات الإدارية، والدراسات السابقة ذات الصلة بالروح المعنوية. وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات العربية والأجنبية وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

1. الدراسات السابقة المتعلقة بالكفايات الإدارية:

هدفت الدراسة التي أجراها كريجار (Kreger,1999) إلى تقصي الكفايات المطلوبة لإدارة برامج التربية الخاصة للطفولة المبكرة كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية في أوهايو. وقد تكونت عينة الدراسة من (319) مدير مدرسة أساسية، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات، كما تم تحليل البيانات كميًا ونوعيًا، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

— عدَّ غالبية المديرين أن الكفايات الإدارية المحددة في أدبيات التربية الخاصة للطفولة المبكرة ذات أهمية كبيرة.

— تم تحديد القضايا المرتبطة بالتشريعات، والاتصال، والعلاقات بين الأشخاص والتدريب الأفضل في التربية الخاصة للطفولة المبكرة، كمجالات ذات أهمية كبيرة، يحتاج المديرون إلى تدريب أكثر فيها.

— ارتبطت خبرة المديرين وعملهم في التربية الخاصة للطفولة المبكرة وثلاث خصائص إدارية مدرسية بتقديرات المديرين لأهمية الكفايات الإدارية واختيار الحاجات التدريبية.

كما أجرى دوفيرتي (Dougherty,2000) دراسة هدفت إلى تحديد الكفايات الإدارية لمديري المدارس في أريزونا. وتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق المقابلات التي أجريت مع هؤلاء المديرين والاستبانة التي وزعت عليهم. وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن

مديري المدارس يمتلكون (54) كفاية إدارية تم فرضها عليهم من قبل وزارة التربية ، كما توجد درجات متفاوتة في استخدام مديري المدارس لهذه الكفايات وتطبيقها.

وهدفت دراسة بخش(2001) إلى معرفة واقع الكفايات الإدارية لدى مديرات معاهد التربية الخاصة للبنات في المملكة العربية السعودية ،ومعرفة أثر متغيرات سنوات الخبرة ،و المؤهل الدراسي،و الدورات التدريبية على واقع هذه الكفايات. واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

_كان تقدير الكفايات الإدارية (التخطيط،و التنظيم ،و الاتصال ،و التقييم) لدى مديرات معاهد التربية الخاصة للبنات في المملكة العربية السعودية عاليا.

_توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة في الكفايات الإدارية (التخطيط،و التنظيم ،و الاتصال،و التقييم) تعزى لمتغيرات الدراسة، باستثناء متغير التخصص.

وكان الغرض من دراسة زولر(Zoeller,2002) تعرف الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية اللازمة لبرامج إعداد مديري التربية والتعليم في تكساس،وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين الأولى من مديري التربية والتعليم، و الثانية من أساتذة الجامعات الذين لهم ميل مهني وخبرة في استخدام التكنولوجيا وأستخدم أسلوب دلفي (Delphi) للحصول على آراء المحكمين بشأن الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية ،وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسة القيادية والاتصال أساسيان، أما الكفاية التكنولوجية فلم تعط أية أهمية.

وهدفت دراسة القداح(2003) إلى التوصل إلى الكفايات المهنية المستقبلية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين و إلى تطوير أنموذج مقترح لتلك الكفايات المهنية ومدى انعكاس تلك الكفايات على النهج الأدائي لمدير

المدرسة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة للأداة الأولى من: مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة وعددهم (338) مديرا ومديرة، والمشرفين التربويين الذين يتابعون عمليات الإشراف الإداري وعددهم (152) مشرفا ومشرفة. أما عينة الدراسة للأداة الثانية فقد تكونت من: آراء (30) خبيرا متخصصا في مجالات الإدارة التربوية والاقتصاد وعلم الاجتماع وتكنولوجيا المعلومات. ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

_ أن الغالبية العظمى من تلك الكفايات ما زال ضمن قائمة الكفايات اللازمة في مطلع القرن الجديد ويمكن تطوير أو تجديد الكفايات الأخرى كي تتسجم مع المستحقات التطويرية للقرن الحادي والعشرين.

_ التوجه نحو النزعة القيادية ذات البعد التأثيري في العاملين والمتعلمين من خلال التوجهات التطويرية والأفكار الريادية والإدارة الديمقراطية التي تتبنى المنحنى الإنساني التشاركي في التعامل مع الأفراد تحقيقا لحاجاتهم المهنية والشخصية.

وهدفت دراسة قطيشات(2004) إلى تعرف الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها. وقد تكونت عينة الدراسة من (90) مديرا ومديرة، و(360) معلما ومعلمة وأستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية عالية بين درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع تعزى إلى جنس المدير.

وكان الهدف من دراسة يدك (2005) تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن . وتكونت عينة الدراسة (33) مدير تربية وتعليم ، و(264) رئيس قسم. وأستخدمت استبانة مكونة من (92) كفاية إدارية ، موزعة على ثمانية مجالات لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

_ يمارس مديرو التربية والتعليم في الأردن الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم.

_ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.

وأجرى المالكي (2006) دراسة هدفت إلى تعرف الكفايات الإدارية والفنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (34) مديراً، و (253) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وأظهرت النتائج ما يأتي:

_ أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم جاءت متوافرة بدرجة عالية .

_ أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت متوافرة بدرجة متوسطة .

_ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغيري العمل الحالي ومركز الإشراف .

_ توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفايات الإدارية والكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

_ توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع الكفايات الإدارية وأبعادها وبين جميع الكفايات الفنية وأبعادها لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف.

أما دراسة جاموس (2007) فقد هدفت إلى تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية، وجميع المشرفين والمشرفات الفنيين، والبالغ عددهم (381) مديرا ومشرفا، وتم تطوير أداة تكونت من (80) فقرة، كما تم إجراء التحليل العاملي على فقرات الأداة، وتم حساب معامل الثبات للأداة، وأستخدمت المتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الحادي، وأظهرت نتائج الدراسة أن الأداة صادقة، لتقويم الكفايات الإدارية، والفنية لمدير المدرسة في محافظة عمان.

كما أجرى ماب (Mapp,2007) دراسة استكشافية هدفت إلى تعرف الكفايات القيادية وتنميتها لإداري كليات المجتمع. واستخدم مقياس متعدد الأبعاد لجمع البيانات. وقد تكونت عينة الدراسة من (25) مديرا من ذوي الكفايات القيادية المتفاوتة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجات متفاوتة في مهارات القيادة والاتصال، والتخطيط الاستراتيجي، وتسوية النزاعات بين إداري كليات المجتمع. كما أن أفضل الطرق لاكتساب الكفايات الإدارية يتم من خلال: الندوات، والتدريب العملي باستخدام التجارب المباشرة، وبرامج إعداد القادة التربويين، والمحاضرات الدراسية.

وكان الغرض من دراسة هورنبكر (Hornbacher,2007) هو تعرف أثر المهارات التكنولوجية لإداري المدارس الابتدائية، في كفايات التكامل التكنولوجي للمعلمين تحت قيادة

المديرين في ولاية داكوتا الشمالية. وقد تم تحديد مجالات محددة لتحسين التكنولوجيا التعليمية التي تشمل المهارات التقنية الأساسية، والمناهج الدراسية، والتعلم والتقييم، والممارسات المهنية، والصفوف الدراسية، والإدارة التعليمية، والكفايات الإدارية. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هي: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع تقديرات الإداريين على اختبار الكفاية المهنية، وكفايات التكامل التكنولوجي للمعلمين الذين عملوا خلال الدورتين الأولى والثانية، كما تم الاستنتاج بأن تقديرات الإداريين لكفايات التكامل التكنولوجي ارتبطت مع تقديرات المعلمين لهذه الكفايات.

2. الدراسات السابقة ذات الصلة المتعلقة بالروح المعنوية

هدفت دراسة مارتن (Martin,2000) إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية والروح المعنوية للمعلمين في المدارس الابتدائية في مقاطعة هامبتون في ولاية فرجينيا. وتكونت العينة من (278) معلما في (19) مدرسة ابتدائية، وقد استخدمت استبانة المدير المتميز (Excellent Principal Inventory) لقياس السلوك القيادي، ومقياس برودو للروح المعنوية (The Purdue Teacher Opinionaire). وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي للمدير، و مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وإلى وجود علاقة إيجابية بين مجال السلوك القيادي للمدير (الالتزام نحو نجاح الطلبة) ومجال (الألفة بين المعلمين والمدير)، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الروح المعنوية لمعلمي التعليم الخاص ومعلمي التعليم العام.

وأجرت البليبيسي (2003) دراسة هدفت إلى تعرف استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين

والتزامهم التنظيمي، واستخدمت ثلاث استبيانات لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (560) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- كانت الاستراتيجيات الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً على النحو الآتي : التكامل ، والتسوية ، والتجنب ، والهيمنة ، والإرضاء.

- كان مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة مرتفعاً نسبياً.

- وجود التزام تنظيمي عال لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة وفق تصوراتهم .

_ وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع : التسوية ، والتجنب ، والهيمنة ، والإرضاء، التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم . ووجود علاقة ارتباطية سلبية بين إستراتيجية التكامل لإدارة الصراع التي يستخدمها المديرون ومستوى الروح المعنوية.

وهدفت دراسة ملكاوي (2006) إلى تعرف فعالية مجلس الكليات في الجامعات الأردنية، وعلاقتها بالروح المعنوية، والعلاقات البيئشخصية لأعضائها من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (320) عضواً، وأستخدمت ثلاث أدوات لجمع البيانات، و أظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

_ كانت تقديرات أفراد عينة الدراسة لفعالية مجالس الكليات في الجامعات الأردنية بدرجة متوسطة بشكل عام.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة فعالية مجالس الكليات تعزى لمتغيري نوع الجامعة ونوع الكلية، بينما كانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى للرتبة الأكاديمية لصالح الأستاذ المساعد والأستاذ.

_ جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية ومستوى العلاقات البيئشخصية لأعضاء مجالس الكليات بدرجة عالية.

_ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين فعالية مجالس الكليات، وكل من مستوى الروح المعنوية ومستوى العلاقات البيئشخصية لأعضاء مجالس الكليات في الجامعات الأردنية.

وكان الهدف من دراسة خرفان(2007) تعرف علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة، وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة الدراسة من (500) عضو هيئة تدريس، و(150) رئيس قسم، وتم بناء ثلاث استبانات لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- _ كان مستوى علاقات العمل لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعاً.
- _ كان مستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعاً.
- _ كان مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفعاً.
- _ توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى علاقات العمل ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس.
- _ توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين مستوى علاقات العمل ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وقامت الزهراني (2007) بدراسة هدفت إلى تعرف علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية في محافظة جدة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المرحلة الابتدائية بمحافظة جدة والبالغ عددهن(208) مديرة ، أما مجتمع المعلمات فقد بلغ عددهن (5732) معلمة حسب إحصائيات إدارة التعليم بمحافظة جدة،

وأستخدمت استبانتان: الأولى خاصة بمديرات المدارس واشتملت على محورين، والثانية كانت لمعلمات المرحلة الابتدائية، واشتملت على ثلاثة محاور.

ومن أبرز نتائج الدراسة ما يأتي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لجميع الأنماط القيادية لدى مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات وفقاً لطبيعة المؤهل العلمي (تربوي ، وغير تربوي) وكانت الفروق لصالح المؤهلات تربوياً، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي لمديرات المرحلة الابتدائية و الروح المعنوية للمؤسسة التعليمية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

وهدفنا دراسة العتيبي (2008) إلى التعرف إلى الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم. وأستخدمنا ثلاث أدوات هي: مقياس وصف السلوك القيادي الذي صممه هالبن وكروفت، ومقياس جوردون للسمات الشخصية، وأداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين ومن أبرز النتائج ما يأتي:

_ كانت ممارسة مديري المدارس المتوسطة لبعدي المبادأة بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين.

_ يتصف مديرو المدارس بالسمات الشخصية الأربع بدرجة عالية.

_ كان تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف بدرجة عالية.

_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات

استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية والسمات الشخصية والروح المعنوية وفقاً

لمتغيرات: العمر ، وسنوات الخبرة ، والمؤهل العلمي ، ونوع المؤهل ، والحالة الاجتماعية .

_ وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية.

_ أن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدرًا كبيرًا من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وكان الهدف من دراسة تاول (Tawil,2008) هو البحث في 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 وخلصت الدراسة إلى أن المعلمين يشعرون بضغط على أدائهم من الدولة والمجتمع والإدارة، و أن المعلمين يشعرون بدافع قوي وإيجابي عندما تكون الروح المعنوية لديهم عالية مما ينعكس على واجباتهم فيقومون بها على أكمل وجه. أما المعلمون الذين يشعرون بتدن في الروح المعنوية لديهم فينعكس ذلك على انخفاض دافعيتهم نحو القيام بواجباتهم المكلفين بها.

أما دراسة قموه (2008) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقتها بالروح المعنوية، والأداء الوظيفي لدى معلمهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (206) مديرين ومديرات، و (3010) معلمين ومعلمات، كما تم تطوير ثلاث أدوات لغرض جمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة ما يأتي:

_ أن درجة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة الروح المعنوية ودرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) ، بين درجة الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية في مجال المعلمين والمرافق .

وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، بين درجة الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ودرجة الأداء الوظيفي في كل المجالات .

وكان الهدف من دراسة يسرائيل (Yisrael,2008) النوعية هو تحديد التأثير الايجابي للفرق متعددة التخصصات في الروح المعنوية لمعلمي المرحلة الثانوية الذين نقل خبرتهم عن خمس سنوات . وقد تكونت عينة هذه الدراسة النوعية من فريق متعدد التخصصات من معلمي الصف التاسع، وأستخدمت المقابلة والملاحظة وسيلتين لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أنه عندما تكون هناك بيئة مدرسية صحية وتكون الروح المعنوية للمعلمين عالية سيشعر المعلمون بالرضا تجاه أنفسهم وتجاه ما يمكن تقديمه للطلبة، وأن هناك العديد من المدارس اليوم تتجه نحو هيكلية تعاون أنموذجية اذ تعطي المعلمين مزيداً من الحكم الذاتي خلال عملهم اليومي وتشرکہم في عملية صنع القرار وبالتالي يكون تأثيرها واضحاً في الروح المعنوية للمعلمين كما أظهرت النتائج أن العلاقات الرسمية بين المعلمين ضمن مختلف المجالات العامة أصبحت اقرب إلى الامتثال والتوافق يمكن ترجمتها إلى ممارسات فعالة تمكن من تعزيز التحصيل العلمي للطلاب، بدلا من الدخول في مناقشات حاسمة.

وهدفت دراسة بيرج (Berg,2009) إلى تحديد إن كانت هناك علاقة بين التأثيرات المدركة لاتحادات المعلمين في أدوار الإداريين والمعلمين والروح المعنوية. واشتملت هذه الدراسة على مشاركين متطوعين من معلمين وإداريين من الرابطة التربوية الكندية، وإداريين من مجلس المديرين في أونتاريو، واستخدمت الاستبانات وسيلة لجمع البيانات وتناولت ثلاث فرضيات الأولى حول مستوى الروح المعنوية بين المشاركين، والثانية حول النتيجة التي

تحققها الروح المعنوية بين المشاركين وعلاقتها ببيئة التعلم، أما الفرضية الثالثة فتناولت الاختلاف في الروح المعنوية بين المعلمين والمديرين عندما تكون بيئة التعلم مسيطر عليها. وقد أشارت النتائج إلى أن درجات البيئة التعليمية أثرت في الروح المعنوية للإداريين بشكل أكثر من المعلمين.

أما تومسون (Thompson, 2009) فقد أجرى دراسة هدفت إلى تعرف ادراكات المعلمين لتأثير قيادة المدير في الثقافة والروح المعنوية لمدرسة ابتدائية. وقد ضمت 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 مع استبانة حسب مقياس ليكرت (Likert-type) حول الموضوع نفسه. وقد عبر المعلمون عن مشاعرهم حول تأثير القيادة الإدارية في روحهم المعنوية وتأثير ثقافة المدرسة فيهم أيضا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن (76.2%) من المعلمين عبروا عن الروح المعنوية العالية لديهم وان (77.1%) من المعلمين يظنون أن القيادة الإدارية تؤثر في ثقافة المدرسة بشكل ايجابي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما سعى إلى التعرف إلى الكفايات الإدارية، والكفايات المهنية والفنية، وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل: سنوات الخبرة، والمؤهل الدراسي، والدورات التدريبية، والنهج الأدائي لمدير المدرسة، والصراع، والتكامل التكنولوجي، مثل دراسات كل من: كريجار (Kreger, 1999)، ودوفيرتي (Dougherty, 2000)، وبخش (2001)، وزولر (Zoeller, 2002)، والقداح (2003)،

وقطيشات(2004)،ويدك(2005)،والمالكي(2006)،وجاموس(2007)،وماب (Mapp,2007)،
وهورنبر(Hornbacher,2007).

وتناولت الدراسات السابقة موضوع الروح المعنوية وعلاقتها مع متغيرات متنوعة مثل:
الصراع، والالتزام التنظيمي، والعلاقات البينشخصية، وعلاقات العمل، والأداء الوظيفي،
والنمط القيادي، والسمات الشخصية، والثقة التنظيمية، والدافعية نحو العمل، والفرق متعددة
التخصصات، وثقافة المدرسة كدراسات مارتن (Martin,2000) ، والبليسي (2003)،
وملكاوي (2006)، وخرفان (2007)، والزهراني(2007)، والعنبي(2008)، وقموه
(2008)، وتاول (Tawil,2008)، ويسرائيل (Yisrael,2008)، وبيرج (Berg,2009)،
وتومسون (Thompson,2009).

_ أما الدراسة الحالية فقد تناولت العلاقة بين الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في
محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، ومعرفة مدى اختلاف درجات تقديراتهم
تبعاً لمتغيرات: الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي.

_تباينت أحجام عينات الدراسات السابقة، فقد تراوحت من (208) مديرة، و(5732) معلمة
كما في دراسة الزهراني(2007)، و(25) مديراً كما في دراسة ماب (Mapp,2007)، أما
الدراسة الحالية فكان عدد أفراد عينتها(357) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية
الحكومية والخاصة في محافظة مأدبا.

_ استخدم معظم الدراسات السابقة، الاستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات مثل:
مقياس وصف السلوك القيادي الذي صممه هالبن وكروفت، ومقياس جوردون لسمات
الشخصية، ومقياس برودو للروح المعنوية(The Purdue Teacher Opionaire).

_ واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

أما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، فيتلخص في تناولها موضوع الكفايات الإدارية للمديرين، ودرجة تأثيرها في الروح المعنوية للمعلمين، وتركيزها على المدارس الحكومية والخاصة التي هي في أمس الحاجة لمثل هذه الدراسات، وفي مرحلة مهمة من المراحل الدراسية ألا وهي المرحلة الأساسية. هذا وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أدوات الدراسة، واختيار العينة، وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد الإحصاء المناسب لمعالجة البيانات، فضلا عن مقارنة ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم، ومجتمعها وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها، فضلاً عن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

منهج البحث المستخدم

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث المسحي الارتباطي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية، واستُخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية الحكومية والخاصة ومعلماتها في محافظة مأدبا للعام الدراسي (2010/2009) والبالغ عددهم (1783) معلماً ومعلمة والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس والسلطة المشرفة*.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الأساسية ومعلماتها في محافظة مأدبا حسب الجنس والسلطة المشرفة

المجموع	عدد المعلمين	عدد المعلمات	السلطة المشرفة
1359	559	800	مدارس حكومية
424	74	350	مدارس خاصة
1783	633	1150	المجموع

* حسب إحصائية مديرية التربية والتعليم في محافظة مأدبا

عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (357) معلماً ومعلمةً، بما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع أفراد عينة الدراسة كما مبين في الجدول (2).

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في محافظة مأدبا حسب الجنس والسلطة المشرفة

المجموع	عدد المعلمين	عدد المعلمات	السلطة المشرفة
272	112	160	مدارس حكومية
85	15	70	مدارس خاصة
357	127	230	المجموع

أداتا الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام أداتين وعلى النحو الآتي:

الأداة الأولى (استبانة الكفايات الإدارية للمديرين)

للكشف عن الكفايات الإدارية التي يمتلكها مديرو ومديرات المدارس الأساسية في محافظة مأدبا، تم بناء استبانة تكونت بصورتها الأولية من (113) فقرة، موزعة على (11) مجالاً حسب نوع الكفاية التي يتمتع بها المدير أو المديرية، وكما مبين في الجدول (3).

الجدول (3)

استبانة الكفايات الإدارية بصورتها الأولية حسب مجالاتها وعدد فقراتها

عدد الفقرات	الكفايات	التسلسل
11	الكفايات الذاتية	1
9	الكفايات الإنسانية	2
10	الكفايات الإدراكية	3
10	الكفايات الفنية	4
10	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	5
10	كفايات التقويم	6
10	كفايات صنع القرار	7
10	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	8
13	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	9
10	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	10
10	والكفايات التكنولوجية	11
113	المجموع	

وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري ذي الصلة بالكفايات الإدارية، والدراسات السابقة مثل: دراسة القداح (2003)، ودراسة قطيشات (2004)، ودراسة يدك (2005) للاستفادة من الأدوات التي قاموا ببنائها، في تطوير الدراسة الحالية، والملحق (1) يبين استبانة الكفايات الإدارية للمديرين بصورتها الأولية.

صدق الأداة الأولى الكفايات الإدارية للمديرين:

للتحقق من صدق الأداة الأولى (استبانة الكفايات الإدارية للمديرين) تم استخدام الصدق الظاهري، إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجالي الإدارة التربوية وتخطيط المناهج وتطويرها في الجامعات الأردنية، بلغ عددهم ثمانية محكمين كما هو موضح في الملحق (3)، وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات

التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرة، وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، وأختيرت الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين أو أكثر، وتم الأخذ بالملاحظات التي اقترحها المحكمون، وأصبحت الاستبانة مكونة بصورتها النهائية من (64) فقرة، موزعة على (11) مجالاً، تمثل مجالات الكفايات الإدارية للمديرين، وكما مبين في الجدول (4).

الجدول (4)

استبانة الكفايات الإدارية بصورتها النهائية حسب مجالاتها وعدد فقراتها

عدد الفقرات	الكفايات	التسلسل
6	الكفايات الذاتية	1
5	الكفايات الإنسانية	2
5	الكفايات الإدراكية	3
6	الكفايات الفنية	4
5	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	5
5	كفايات التقويم	6
7	كفايات صنع القرار	7
6	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	8
8	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	9
5	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	10
6	والكفايات التكنولوجية	11
64	المجموع	

والملاحق (2) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الأولى (استبانة الكفايات الإدارية للمديرين)

تم التأكد من ثبات الأداة الأولى، (استبانة الكفايات الإدارية للمديرين) بثلاث طرق،

الطريقة الأولى "الاختبار وإعادة الاختبار" (test-retest)، وذلك باختيار عينة استطلاعية

مكونة من (30) معلماً ومعلمةً من مدرستين أساسيتين إحداهما حكومية والأخرى خاصة من خارج عينة الدراسة، وطبقت الاستبانة على أفرادها. وبعد مرور أسبوعين تم إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم، ثم حسب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وكانت قيم معامل الارتباط تتراوح بين (0.76) و (0.91). وتعد هذه القيم مقبولة وكافية لأغراض هذه الدراسة والجدول (5) يبين هذه القيم.

الجدول (5)

قيم معاملات الثبات لاستبانة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا

معامل ارتباط بيرسون	المجال	التسلسل
0.76	الكفايات الذاتية	1
0.87	الكفايات الإنسانية	2
0.76	الكفايات الإدراكية	3
0.90	الكفايات الفنية	4
0.88	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها	5
0.83	كفايات التقويم	6
0.81	كفايات صنع القرار	7
0.85	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية	8
0.91	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات	9
0.77	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي	10
0.82	الكفايات التكنولوجية	11
0.88	الدرجة الكلية للأداة ككل	

وفي الطريقة الثانية تم استخدام معادلة كرونباخ - ألفا للاتساق الداخلي. وقد تراوحت قيم

معامل الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ما بين (0.76-0.94) والجدول (6) يبين ذلك. أما

الطريقة الثالثة فهي طريقة التجزئة النصفية، إذ تم إيجاد معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون المصحح بمعادلة سبيرمان - براون إذ بلغ (0.83).

الجدول (6)

قيم معامل الاتساق الداخلي لمجالات استبانة الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا

معامل الاتساق الداخلي	المجال
0.79	الكفايات الذاتية
0.81	الكفايات الإنسانية
0.88	الكفايات الإدراكية
0.92	الكفايات الفنية
0.86	كفايات تخطيط المناهج وتطويرها
0.94	كفايات التقويم
0.77	كفايات صنع القرار
0.87	كفايات إدارة الموارد المالية والمادية
0.88	كفايات إدارة الوقت والاجتماعات
0.76	كفايات التعاون مع المجتمع المحلي
0.90	الكفايات التكنولوجية

الأداة الثانية (استبانة الروح المعنوية للمعلمين):

لتعرف مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية ومعلماتها في محافظة مأدبا، قامت الباحثة ببناء استبانة تكونت بصورتها الأولية من (73) والملحق (1) يبين ذلك. وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة مثل دراسة: البليبيسي (2003)، ودراسة خرفان (2007)، ودراسة قموه (2008)، وقد توزعت فقرات هذه الاستبانة على تسعة مجالات والجدول (7) يبين ذلك

الجدول (7)

استبانة الروح المعنوية للمعلمين بصورتها الأولية حسب مجالاتها وعدد فقراتها

التسلسل	المجالات	عدد الفقرات
1	المعلم والطلبة	8
2	المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية	8
3	المعلم وضغط العمل المدرسي	8
4	المعلم والمجتمع المحلي	9
5	المعلم والمرافق	8
6	المعلم والمدير	8
7	المعلم والزملاء	8
8	المعلم والحوافز المادية والمعنوية	9
9	المعلم والقوانين والتعليمات	7
	المجموع	73

صدق الأداة الثانية (استبانة الروح المعنوية للمعلمين) :

للتحقق من صدق الأداة الثانية (استبانة الروح المعنوية للمعلمين) تم عرضها على محكمي الأداة الأولى، إذ طلب منهم الحكم على مدى انتماء فقرات الاستبانة لمجالاتها، ومدى صلاحيتها، ، والتعديلات المقترحة، وأختيرت الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة 80% فأكثر من المحكمين، و أخذت الباحثة بالمقترحات التي قدمها المحكمون والمتعلقة بتعديل بعض الفقرات، وإلغاء الفقرات غير المنتمية للمجال الذي وضعت فيه، لتستقر الاستبانة على (47) فقرة، كما مبين في الجدول (8) .

الجدول (8)

استبانة الروح المعنوية للمعلمين بصورتها النهائية حسب مجالاتها وعدد فقراتها

التسلسل	المجالات	عدد الفقرات
1	المعلم والطلبة	5
2	المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية	5
3	المعلم وضغط العمل المدرسي	6
4	المعلم والمجتمع المحلي	5
5	المعلم والمرافق	5
6	المعلم والمدير	6
7	المعلم والزملاء	5
8	المعلم والحوافز المادية والمعنوية	5
9	المعلم والقوانين والتعليمات	5
	المجموع	47

والملاحق (2) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الثانية (استبانة الروح المعنوية للمعلمين):

تم التأكد من ثبات الأداة الثانية، (استبانة الروح المعنوية للمعلمين) بثلاث طرق، الأولى هي طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) باختيار عينة استطلاعية مكونة (30) معلماً ومعلمةً من مدرستين أساسيتين حكومية وخاصة، ومن خارج عينة الدراسة، وطبقت الاستبانة على أفرادها، وبعد مرور أسبوعين تم إعادة تطبيق الاستبانة على أفراد العينة أنفسهم، و تم حساب معامل الارتباط بين التطبيقين الأول والثاني باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وكانت قيم معامل الارتباط تتراوح بين (0.74) و (0.96) والجدول (9) يبين ذلك. وتعد هذه القيم مقبولة وكافية لأغراض هذه الدراسة.

الجدول (9)
قيم معاملات الثبات لاستبانة مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية
في محافظة مادبا

التسلسل	المجال	معامل ارتباط بيرسون
1	المعلم والطلبة	0.88
2	المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية	0.90
3	المعلم وضغط العمل المدرسي	0.96
4	المعلم والمجتمع المحلي	0.79
5	المعلم والمرافق	0.85
6	المعلم والمدير	0.76
7	المعلم والزملاء	0.88
8	المعلم والحوافز المادية والمعنوية	0.90
9	المعلم والقوانين والتعليمات	0.74
	الدرجة الكلية للأداة ككل	0.89

وفي الطريقة الثانية تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) للاتساق

الداخلي ، وقد تراوح معامل الاتساق الداخلي للمجالات التسعة ما بين (0.78) و(0.91)،

والجدول (10) يبين ذلك ، أما الطريقة الثالثة فهي طريقة التجزئة النصفية . وقد بلغ معامل

الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون المصحح بمعادلة سبيرمان - براون (0.79)، وتعد

هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

الجدول (10)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لمجالات استبانة الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا

التسلسل	المجال	معامل الاتساق الداخلي
1	المعلم والطلبة	0.90
2	المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية	0.88
3	المعلم وضغط العمل المدرسي	0.78
4	المعلم والمجتمع المحلي	0.84
5	المعلم والمرافق	0.83
6	المعلم والمدير	0,89
7	المعلم والزملاء	0.91
8	المعلم والحوافز المادية والمعنوية	0.85
9	المعلم والقوانين والتعليمات	0.80

إجراءات الدراسة

للتعرف إلى درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي وفق بدائله الخمسة: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، فقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتان، والبديل (أبداً) درجة واحدة، وبذلك تتراوح درجات استبانة الكفايات الإدارية للمديرين بين (64) درجة و(320) درجة، وأستخدمت الطريقة نفسها في تصحيح استبانة الروح المعنوية للمعلمين وبذلك تتراوح درجاتها ما بين (47) درجة و(235) درجة. وتم تقسيم درجة توافر الكفايات الإدارية إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، وأستخدمت المعادلة الآتية في تحديد درجة توافر هذه الكفايات:

القيمة العليا للبيديل - القيمة الدنيا للبيديل

عدد المستويات

$$\text{مدى الفئة} = 1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض ما بين $1.33 + 1 = 2.33$

والمستوى المتوسط ما بين $1.33 + 2.34 = 3.67$

والمستوى المرتفع ما بين $5 - 3.68$

كما تم تقسيم مستوى الروح المعنوية إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع) وأستخدمت المعادلة نفسها في تحديد مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وبعد التأكد من صدق الأدوات وثباتهما، قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

1. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط، والملحق (4) يبين ذلك.
2. توزيع الاستبانات للأداتين على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات، وقد أرفقت بالاستبانتين رسالة تضمنت تعليمات توضح آلية الإجابة عن فقراتهما.
3. الطلب من أفراد العينة الإجابة عن فقرات الأداتين بدقة وتمعن، وقد قامت الباحثة بتولي مهمة التوزيع بنفسها ومساعدة بعض المتطوعين العاملين في القطاع التربوي، وقد سبق عملية التوزيع لقاء الباحثة مع هؤلاء المتطوعين لتوضيح هدف الدراسة، وتم توزيع (357) استبانة، على المعلمين والمعلمات أفراد عينة الدراسة. واستغرقت عملية توزيع الاستبانات واستردادها خلال (30) يوماً.
4. جمع البيانات وتفرغها في جداول خاصة.
5. تحليل البيانات إحصائياً باستخدام ما يناسب أسئلة الدراسة من الإجراءات الإحصائية.

6. استخلاص النتائج ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة المشار إليها في الفصل

الثاني من هذه الرسالة.

7. تقديم التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

8. كتابة التقرير النهائي للبحث.

المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وكما يأتي:

- استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول

والثاني

- استخدم معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

_ استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بالنسبة إلى الفروق بين الجنسين وتحليل التباين

الأحادي واختبار شيفيه بالنسبة للخبرة والمؤهل العلمي للإجابة عن السؤالين الرابع

والخامس.

_ استخدمت معادلة كرونباخ ألفا، وطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test) فضلا

عن التجزئة النصفية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والمصحح بمعادلة سبيرمان-

براون، لإيجاد ثبات الأدوات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما درجة امتلاك مديري

المدارس الأساسية للكفايات الإدارية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر

المعلمين على كل مجال من مجالات الاستبانة وللاداة ككل، و الجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الكفايات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
8	إدارة الموارد المالية والمادية	3.71	0.47	1	مرتفعة
2	الإنسانية	3.70	0.51	2	مرتفعة
10	التعاون مع المجتمع المحلي	3.67	0.53	3	متوسطة
3	الإدراكية	3.65	0.54	4	متوسطة
4	الفنية	3.65	0.48	4	متوسطة
11	التكنولوجية	3.65	0.45	4	متوسطة
5	تخطيط المناهج وتطويرها	3.64	0.52	7	متوسطة
9	إدارة الوقت والاجتماعات	3.64	0.42	7	متوسطة
7	صنع القرار	3.60	0.47	9	متوسطة
1	الذاتية	3.56	0.49	10	متوسطة
6	التقويم	3.48	0.52	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.63	0.16		متوسطة

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة توافر الكفايات الإدارية الكلية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.63) بانحراف معياري (0.16)، وجاءت مجالات الاستبانة ما بين الدرجتين المتوسطة والمرتفعة حيث جاءت اثنتان بصورة مرتفعة وتسعة بصورة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71 - 3.48)، وجاء في الرتبة الأولى "كفايات إدارة الموارد المالية والمادية" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.47)، وفي الرتبة الثانية جاءت "الكفايات الإنسانية" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.51)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة "الكفايات الذاتية" بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.49)، وجاءت في الرتبة الأخيرة "كفايات التقويم" بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.52).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال كفايات إدارة الموارد المالية والمادية:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات إدارة الموارد المالية والمادية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
3	يوزع الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات.	3.78	1.13	1	مرتفعة
4	يستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة.	3.72	1.16	2	مرتفعة
5	ينظم مالية المدرسة في سجلات رسمية.	3.70	1.16	3	مرتفعة
1	يعمل على تلبية حاجات المدرسة وفقاً للأولويات.	3.69	1.16	4	مرتفعة
6	يوظف الموارد المالية لتحقيق الأهداف التربوية.	3.69	1.15	4	مرتفعة
2	يشرك المعلمين في وضع الميزانية المالية للمدرسة.	3.67	1.17	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.71	0.47		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة توافر "كفايات إدارة الموارد المالية والمادية" لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (0.47)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78 - 3.67)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (3) "يوزع الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات." بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري(1.13)، وبدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة(4) "يستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المدرسة" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.16)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (6) "يوظف الموارد المالية لتحقيق الأهداف التربوية." بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.16)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (2) "يشرك المعلمين في وضع الميزانية المالية للمدرسة" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.17)، وبدرجة متوسطة.

2. مجال الكفايات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإنسانية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
2	يقيم علاقات طيبة مع المعلمين.	3.86	1.08	1	مرتفعة
5	يغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية.	3.75	1.14	2	مرتفعة
4	يعمل على خلق روح الابتكار لدى المعلمين.	3.74	1.13	3	مرتفعة
3	يتقبل انتقادات المعلمين البناءة.	3.68	1.15	4	مرتفعة
1	يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	3.47	1.22	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.70	0.51		مرتفعة

يبدو من الجدول (13) أن درجة توافر "الكفايات الإنسانية" لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.51)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.86 - 3.47)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) " يقيم علاقات طيبة مع المعلمين" بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.08)، وبدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) " يغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.14)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) " يتقبل انتقادات المعلمين البناءة." بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.15)، وبدرجة مرتفعة. وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) " يراعي الفروق الفردية بين المعلمين " بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.15)، وبدرجة متوسطة.

3. مجال كفايات التعاون مع المجتمع المحلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن

فقرات هذا المجال والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات التعاون مع المجتمع المحلي لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
2	يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم.	3.73	1.09	1	مرتفعة
4	يعمل على جعل المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي.	3.71	1.13	2	مرتفعة
1	يعمل على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.	3.70	1.16	3	مرتفعة
3	يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.	3.64	1.18	4	متوسطة
5	يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.	3.60	1.16	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.53		متوسطة

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة توافر "كفايات التعاون مع المجتمع المحلي" لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73 - 3.60)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) "يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبناءهم" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.09)، وبدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) "يعمل على جعل المدرسة مركزاً لتطوير المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.13)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) "يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.18)، وبدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) "يخطط لاستثمار

خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة " بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.16)، وبدرجة متوسطة.

4. مجال الكفايات الادراكية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (15) يبين ذلك.

الجدول(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
3	لديه المقدرة على تحمل المسؤولية.	3.68	1.14	1	مرتفعة
1	لديه المقدرة على مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث في المدرسة.	3.66	1.19	2	متوسطة
5	يعمل على تنمية مهارات المعلمين في أساليب الإدارة الصفية الحديثة.	3.65	1.14	3	متوسطة
4	يقوم بتفويض بعض صلاحياته لمعاونيه.	3.63	1.13	4	متوسطة
2	يعمل على إثارة دافعية المعلمين.	3.62	1.18	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.54		متوسطة

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة توافر "الكفايات الادراكية" لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.54)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.62 - 3.68)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (3) "لديه المقدرة على تحمل المسؤولية" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.14)، وبدرجة مرتفعة. و في الرتبة الثانية جاءت الفقرة(1) " لديه المقدرة على مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث

في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.19)، وبدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) " يقوم بتفويض بعض صلاحياته لمعاونيه بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.13)، وبدرجة متوسطة. وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) " يعمل على إثارة دافعية المعلمين " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.18)، وبدرجة متوسطة.

5. الكفايات الفنية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الفنية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
3	يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية.	3.78	1.13	1	مرتفعة
2	يخبر المعلمين بالتغيرات المنوي القيام بها في المدرسة.	3.67	1.15	2	متوسطة
1	يشجع المعلمين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية.	3.64	1.21	3	متوسطة
6	يمارس السلوك الديمقراطي أثناء العمل.	3.62	1.14	4	متوسطة
4	يعمل على تطبيق القوانين والأنظمة.	3.59	1.18	5	متوسطة
5	يعمل على تطوير العملية التربوية في المدرسة.	3.57	1.23	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.48		متوسطة

يتبين من الجدول (16) أن درجة توافر "الكفايات الفنية" لمديري المدارس الأساسية في

محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65)

بانحراف معياري (0.48)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها متوسطة عدا واحدة مرتفعة، إذ

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78 - 3.57)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (3) " يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.13)، وبدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) " يخبر المعلمين بالتغيرات المنوي القيام بها في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.15)، وبدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (4) " يعمل على تطبيق القوانين والأنظمة " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.18)، وبدرجة متوسطة. وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة (5) يعمل على تطوير العملية التربوية في المدرسة "متوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.23)، وبدرجة متوسطة.

6. مجال الكفايات التكنولوجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات التكنولوجية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
1	يوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة.	3.75	1.09	1	مرتفعة
6	يشجع استخدام المكتبة الالكترونية.	3.71	1.14	2	مرتفعة
3	يقدم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.	3.67	1.14	3	متوسطة
5	يعمل على توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة للمدرسة.	3.61	1.15	4	متوسطة
2	يحث المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم.	3.60	1.19	5	متوسطة
4	يواكب التطورات التكنولوجية.	3.55	1.21	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.65	0.45		متوسطة

يبدو من الجدول (17) أن درجة توافر "الكفايات التكنولوجية" لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.45)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75 - 3.55)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) " يوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.09)، وبدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) " يشجع استخدام المكتبة الالكترونية " بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.14)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (2) " يحث المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم. " بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.19)، وبدرجة متوسطة. وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) " يواكب التطورات التكنولوجية " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.21)، وبدرجة متوسطة.

7. مجال كفايات تخطيط المناهج وتطويرها:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (18) يبين ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات تخطيط المناهج وتطويرها لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
3	يتابع تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية.	3.71	1.16	1	مرتفعة
4	يثرى المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المنهاج.	3.69	1.13	2	مرتفعة
1	يضع خططا لتطوير المناهج الدراسية.	3.64	1.19	3	متوسطة
5	يخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية، والعلمية، والرياضية، والفنية).	3.61	1.14	4	متوسطة
2	يؤكد ضرورة توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة.	3.54	1.17	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	0.52		متوسطة

يلاحظ من الجدول (18) أن درجة توافر "كفايات تخطيط المناهج وتطويرها" لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71 - 3.54)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) "يتابع تنفيذ المعلمين للخطط الدراسية." بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.16)، وبدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) " يثرى المكتبة المدرسية بالكتب التي تخدم المنهاج " بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.13)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) " يخطط لمشاركة الطلبة في الأنشطة المدرسية الموجهة (الثقافية، والعلمية، والرياضية، والفنية)." بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.14)، وبدرجة متوسطة. وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) " يؤكد ضرورة

توظيف الوسائل التعليمية لإشباع الحاجات التعليمية للطلبة." بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.17)، وبدرجة متوسطة.

8. مجال كفايات إدارة الوقت والاجتماعات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (19) يبين ذلك:

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات إدارة الوقت والاجتماعات لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
6	يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع.	3.78	1.06	1	مرتفعة
5	يعد جدول أعمال يتضمن الموضوعات التي سيتناولها في الاجتماع.	3.73	1.18	2	مرتفعة
1	يتمكن من إدارة الوقت بكفاية.	3.68	1.13	3	مرتفعة
4	يهتم بانجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.	3.63	1.17	4	متوسطة
7	يحقق الهدف من تلك الاجتماعات.	3.56	1.23	5	متوسطة
3	يؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل.	3.53	1.21	6	متوسطة
2	يلتزم بساعات الدوام الرسمي.	3.51	1.19	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	0.42		متوسطة

يتضح من الجدول (19) أن درجة توافر "كفايات إدارة الوقت والاجتماعات" لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.42)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78 - 3.51)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (6) "يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع." بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري

(1.06)، وبدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) " يعد جدول أعمال يتضمن الموضوعات التي سيتناولها في الاجتماع" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.18)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (3) " يؤكد للمعلمين على أهمية الوقت لنجاح العمل " بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.21)، وبدرجة متوسطة. وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة (2) " يلتزم بساعات الدوام الرسمي" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.19)، وبدرجة متوسطة.

9. مجال كفايات صنع القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (20) يبين ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات صنع القرار لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
6	تساعد القرارات التي يتخذها في تحسين فعالية المدرسة.	3.73	1.16	1	مرتفعة
2	يتخذ القرار المناسب عندما تحدث بعض المشكلات في المدرسة.	3.64	1.14	2	متوسطة
5	يشرك الطلبة في عملية صنع القرارات التي تخصهم.	3.62	1.20	3	متوسطة
7	يتابع تنفيذ القرارات.	3.61	1.20	4	متوسطة
1	يتخذ القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين.	3.59	1.22	5	متوسطة
4	يضع البدائل المناسبة للقرار.	3.56	1.23	6	متوسطة
3	يتخذ القرار بعد دراسة معمقة ومتأنية للموقف.	3.49	1.20	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.60	0.47		متوسطة

يلاحظ من الجدول (20) أن درجة توافر "كفايات صنع القرار" لمديري المدارس

الأساسية في محافظة مادبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.60) بانحراف معياري (0.47)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73- 3.49)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (6) "تساعد القرارات التي يتخذها في تحسين فعالية المدرسة" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.16)، وبدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) "يتخذ القرار المناسب عندما تحدث بعض المشكلات في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.14)، وبدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (4) "يضع البدائل المناسبة للقرار " بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.23)، وبدرجة متوسطة. وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة (3) " يتخذ القرار بعد دراسة معمقة ومتأنية للموقف." بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.20)، وبدرجة متوسطة.

10. مجال الكفايات الذاتية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (21) يبين ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر الكفايات الذاتية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
4	يستمتع لما يقوله الآخرون.	3.78	1.05	1	مرتفعة
3	يتعامل مع المعلمين بعدالة.	3.69	1.17	2	مرتفعة
1	يتحمل ضغط العمل.	3.54	1.28	3	متوسطة
2	يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.	3.51	1.23	4	متوسطة
5	ينمتع بالثقة في النفس عند تعامله مع الآخرين.	3.49	1.20	5	متوسطة
6	يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين.	3.36	1.24	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.56	0.49		متوسطة

يلاحظ من الجدول (21) أن درجة توافر "الكفايات الذاتية" لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بانحراف معياري (0.49)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المتوسطة والمرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78 - 3.36)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) "يستمتع لما يقوله الآخرون" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة مرتفعة. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) " يتعامل مع المعلمين بعدالة "بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.17)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) " يتمتع بالثقة في النفس عند تعامله مع الآخرين." بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.20)، وبدرجة متوسطة. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) " يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين " بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.24)، وبدرجة متوسطة.

11. مجال كفايات التقويم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (22) يبين ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة توافر كفايات التقويم لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة توافر الكفايات
3	يوجه المعلمين إلى التنوع في إعداد الأسئلة الإمتحانية .	3.55	1.17	1	متوسطة
1	يشرك المعلمين في تقويم البرنامج التربوي.	3.52	1.18	2	متوسطة
5	يقوم المعلمين بموضوعية تامة.	3.52	1.19	2	متوسطة
2	يوجه المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقويم	3.47	1.21	4	متوسطة
4	يحفظ بسجلات خاصة عن تحصيل الطلبة.	3.36	1.24	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.48	0.52		متوسطة

يتبين من الجدول (22) أن درجة توافر "كفايات التقويم" لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.48) بانحراف معياري (0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55 - 3.36)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (3) "يوجه المعلمين إلى التنوع في إعداد الأسئلة الإمتحانية" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.17)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرتان (1) و (5) "يشرك المعلمين في تقويم البرنامج التربوي"، و" يقوم المعلمين بموضوعية تامة" بمتوسط حسابي (3.52) وانحرافين معياريين (1.18) و (1.19) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (2) "يوجه المعلمين إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التقويم" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.21)، وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة (4) " يحتفظ بسجلات خاصة عن تحصيل الطلبة" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.24).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، و الجدول (23) يبين ذلك.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	المعلم والمجتمع المحلي	3.65	0.49	1	متوسط
9	المعلم والقوانين والتعليمات	3.65	0.56	1	متوسط
1	المعلم والطلبة	3.64	0.52	3	متوسط
3	المعلم وضغط العمل المدرسي	3.64	0.49	3	متوسط
6	المعلم والمدير	3.64	0.48	3	متوسط
2	المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية	3.62	0.52	6	متوسط
8	المعلم والحوافز المادية والمعنوية	3.62	0.56	6	متوسط
5	المعلم والمرافق	3.59	0.55	8	متوسط
7	المعلم والزملاء	3.55	0.53	9	متوسط
	الدرجة الكلية	3.62	0.17		متوسط

يلاحظ من الجدول (23) أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.17)، وجاءت مجالات الاستبانة بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55 - 3.65)، وجاء في الرتبة الأولى مجالاً: "المعلم والمجتمع المحلي"، و "المعلم والقوانين والتعليمات" بمتوسط حسابي (3.65) وانحرافين معياريين (0.49)، و (0.56) على التوالي، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال "المعلم والمرافق" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.55)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال "المعلم والزملاء" بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.53).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال المعلم والمجتمع المحلي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (24) يبين ذلك.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والمجتمع المحلي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	أتقبل آراء أولياء الأمور بصدد تعلم أبنائهم.	3.71	1.10	1	مرتفع
2	أشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم.	3.69	1.14	2	مرتفع
1	أشعر بتقدير المجتمع المحلي لعملي.	3.68	1.16	3	مرتفع
5	أعد سجلات خاصة عن مستوى تحصيل كل طالب	3.62	1.13	4	متوسط
4	أشعر بأن لقاءي بأولياء الأمور يحقق المطلوب.	3.53	1.20	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.65	0.49		متوسط

يلاحظ من الجدول (24) أن مجال "المعلم والمجتمع المحلي" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.49)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71 - 3.53)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (3) "أتقبل آراء أولياء الأمور بصدد تعلم أبنائهم" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.10)، وبمستوى مرتفع. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) "أشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.14)، وبمستوى مرتفع. وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (5) "أعد سجلات خاصة عن مستوى تحصيل كل طالب" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.13)، وبمستوى متوسط. وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة

(4) " أشعر بأن لقائي بأولياء الأمور يحقق المطلوب. " بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.20)، وبمستوى متوسط.

2. مجال المعلم والقوانين والتعليمات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (25) يبين ذلك.

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والقوانين والتعليمات من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	أشعر بأن القوانين والتعليمات تبعث على الإقلال من ضغط العمل.	3.81	1.12	1	مرتفع
2	أعتقد أن القوانين والتعليمات تدعم طريقة تدريسي.	3.76	1.12	2	مرتفع
1	ألتزم بتطبيق الأنظمة والقوانين المدرسية.	3.69	1.18	3	متوسط
3	أشعر بأن القوانين والتعليمات عادلة.	3.66	1.14	4	متوسط
5	أشعر بأن المدير يتيح لجميع العاملين معه الفرصة لمناقشة الأمور التي تهمهم.	3.32	1.24	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.65	0.56		متوسط

يتبين من الجدول (25) أن مجال "المعلم والقوانين والتعليمات" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.56)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81 - 3.32)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (4) " أشعر بأن القوانين والتعليمات تبعث على الإقلال من ضغط العمل" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.12)، وبمستوى مرتفع. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) " أعتقد أن القوانين والتعليمات تدعم

طريقة تدريسي. " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.12)، وجاء في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (3) " أشعر بأن القوانين والتعليمات عادلة " بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.14)، وبمستوى متوسط. وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (5) " أشعر بأن المدير يتيح لجميع العاملين معه الفرصة لمناقشة الأمور التي تهمهم " بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.24)، وبمستوى متوسط.

3. مجال المعلم والطلبة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (26) يبين ذلك:

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والطلبة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أفتخر بالتحصيل المتميز لدى طلبتي.	3.78	1.12	1	مرتفع
4	أحاول أن أكون مبدعا في التدريس.	3.70	1.11	2	مرتفع
2	أعتقد أن حالتي النفسية تؤثر في تحصيل طلبتي.	3.60	1.22	3	متوسط
3	أعتقد أن قيامي بتنويع أساليب التدريس يساعد على مراعاة الفروق الفردية.	3.59	1.17	4	متوسط
5	أشعر بأن طلبتي يقدرون ما أقوم به من جهد في التدريس.	3.53	1.22	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.64	0.52		متوسط

يلاحظ من الجدول (26) أن مجال "المعلم والطلبة" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53 - 3.78)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (1) " أفتخر بالتحصيل المتميز لدى طلبتي " بمتوسط حسابي (3.78)

وانحراف معياري (1.12) ، وبمستوى مرتفع. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) " أحاول أن أكون مبدعا في التدريس" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.11)، وبمستوى مرتفع. وجاء في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (3) "أعتقد أن قيامي بتنويع أساليب التدريس يساعد على مراعاة الفروق الفردية." وبمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.22)، وبمستوى متوسط. وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (5) " أشعر بأن طلبتي يقدرن ما أقوم به من جهد في التدريس" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.22)، وبمستوى متوسط.

4. مجال المعلم وضغط العمل المدرسي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (27) يبين ذلك.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم وضغط العمل المدرسي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	أشعر بالارتياح لعملي في هذه المدرسة.	3.69	1.20	1	مرتفع
5	أشعر بالتفاؤل عند قيامي بعملي.	3.68	1.17	2	مرتفع
3	أشعر بوضوح المهمات المنوطة لي.	3.67	1.19	3	متوسط
2	أقوم بأعمال تطوعية.	3.66	1.17	4	متوسط
6	أحرص على الوصول إلى المدرسة بالوقت المحدد.	3.59	1.24	5	متوسط
1	أشعر بعدالة توزيع الجدول الدراسي بين المعلمين.	3.58	1.20	6	متوسط
	الدرجة الكلية	3.64	0.49		متوسط

يلاحظ من الجدول (27) أن مجال "المعلم وضغط العمل المدرسي" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.49)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط والمرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية

بين (3.69 - 3.58)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (4) " أشعر بالارتياح لعملي في هذه المدرسة" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.20) ، وبمستوى مرتفع. وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) "أشعر بالتفاؤل عند قيامي بعملتي" بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.17)، وبمستوى مرتفع. وجاء في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (6) " أحرص على الوصول إلى المدرسة بالوقت المحدد" بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.24)، وبمستوى متوسط. وجاء في الرتبة الاخيرة الفقرة (1) " أشعر بعدالة توزيع الجدول الدراسي بين المعلمين" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.20)، وبمستوى متوسط.

5. مجال المعلم والمدير:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (28) يبين ذلك.

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والمدير المدرسي من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	يقدر المدير ما أبدله من جهد في المدرسة.	3.67	1.17	1	متوسط
6	أعتقد بأن قنوات الاتصال بيني وبين المدير مفتوحة.	3.66	1.12	2	متوسط
2	يستثيرني المدير لأتخذ القرار المناسب.	3.64	1.16	3	متوسط
4	يراعي المدير ظروفني الخاصة.	3.63	1.14	4	متوسط
1	يعاملني المدير بعدالة.	3.61	1.16	5	متوسط
3	يدعم المدير آرائني الإبداعية.	3.61	1.19	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.64	0.48		متوسط

يبدو من الجدول (28) أن مجال "المعلم والمدير" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.48)، وجاءت فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61 - 3.67)، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (5) " يقدر المدير ما أبدله من جهد في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.17) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) " أعتقد بأن قنوات الاتصال بيني وبين المدير مفتوحة." بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.12)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرتان (1) و (3) " يعاملني المدير بعدالة." و "يدعم المدير آرائني الإبداعية." بمتوسط حسابي (3.61) وانحرافين معياريين (1.24) و (1.19) على التوالي.

6. مجال المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (29) يبين ذلك.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أشعر بأن راتبي يغطي متطلباتي الحياتية.	3.65	1.13	1	متوسط
2	راتبي يساوي المجهود الذي أبدله.	3.65	1.11	1	متوسط
3	أشعر بان المركز الاجتماعي لمهنتي جيد.	3.63	1.20	3	متوسط
5	تؤثر مكانتي الاجتماعية على طريقة تعاملي مع الآخرين.	3.61	1.17	4	متوسط
4	تؤثر مكانتي الاجتماعية في طريقة أدائي للعمل.	3.54	1.14	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.62	0.52		متوسط

يتبين من الجدول (29) أن مجال "المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية" من وجهة نظر

المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.52)، وجاءت

فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65 - 3.54)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرتان (1) و (2) " أشعر بأن راتبي يغطي متطلباتي الحياتية"، و " راتبي يساوي المجهود الذي أبذله " بمتوسط حسابي (3.65) وانحرافين معياريين (1.13)، و (1.11) على التوالي، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) " تؤثر مكانتي الاجتماعية على طريقة تعاملتي مع الآخرين" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.17)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) "تؤثر مكانتي الاجتماعية في طريقة أدائي للعمل " بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.14).

7. مجال المعلم والحوافز المادية والمعنوية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (30) يبين ذلك.

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والحوافز المادية والمعنوية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	تهتم المدرسة بشكل جدي بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين.	3.67	1.14	1	متوسط
4	يشعروني التحفيز بالافتخار بجهدتي.	3.66	1.16	2	متوسط
1	يدعم التحفيز دافعتي نحو العمل.	3.62	1.19	3	متوسط
2	أشعر بأن الحوافز التي أحصل عليها عادلة.	3.60	1.13	4	متوسط
3	اشعر بأن التحفيز يؤثر في حالتي النفسية.	3.55	1.24	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.62	0.56		متوسط

يلاحظ من الجدول (30) أن مجال "المعلم والحوافز المادية والمعنوية" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.56)، وجاءت

فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55 - 3.67)، وجاءت في الرتبة الاولى الفقرة (5) " تهتم المدرسة بشكل جدي بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين " بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.14)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) " يشعرني التحفيز بالافتخار بجهدي. " بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.16)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (2) أشعر بأن الحوافز التي أحصل عليها عادلة. " بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.13)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (3) "اشعر بأن التحفيز يؤثر في حالتي النفسية " بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.24).

8. مجال المعلم والمرافق:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (31) يبين ذلك.

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والمرافق من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	أشعر بالارتياح لتوافر العوامل الفيزيائية (تهوية، إضاءة، تكييف) بشكل مناسب .	3.64	1.22	1	متوسط
1	أشعر بالرضا عن المرافق المدرسية في مدرستي (المكتبة، المختبر، الصف).	3.62	1.18	2	متوسط
3	تتوافر الوسائل التعليمية التي أحتاجها للتدريس.	3.60	1.16	3	متوسط
4	أعتقد أن المناخ الصفي صحي.	3.58	1.21	4	متوسط
5	توافر المساحات الكافية يزيد دافعيته للعمل.	3.50	1.26	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.59	0.55		متوسط

يتبين من الجدول (31) أن مجال "المعلم والمرافق" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.55)، وجاءت فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.50 - 3.64)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) " أشعر بالارتياح لتوافر العوامل الفيزيائية (تهوية، إضاءة، تكييف) بشكل مناسب " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.22) ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) " أشعر بالرضا عن المرافق المدرسية في مدرستي (المكتبة، المختبر، الصف) " بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.18)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) "أعتقد أن المناخ الصفّي صحي" بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.21)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) توافر المساحات الكافية يزيد دافعيّتي للعمل " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.26).

9. مجال المعلم والزملاء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المعلمين والمعلمات عن فقرات هذا المجال والجدول (32) يبين ذلك.

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الروح المعنوية لمجال المعلم والزملاء من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	ألجأ إلى زملائي لحل مشكلة تواجهني .	3.61	1.18	1	متوسط
2	أشارك زملائي في العمل على تكوين علاقات ايجابية مع الجميع	3.59	1.18	2	متوسط
4	أشعر بأنني أتمتع بمكانة محترمة بين زملائي .	3.55	1.20	3	متوسط
5	أشعر بأن هناك تعاوناً بين زملائي في العمل .	3.54	1.24	4	متوسط
1	أشارك زملائي في إيجاد الحلول لمشكلاتهم الوظيفية .	3.46	1.21	5	متوسط
	الدرجة الكلية	3.55	0.53		متوسط

يلاحظ من الجدول (32) أن مجال "المعلم والزملاء" من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61 - 3.46)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) " ألجأ إلى زملائي لحل مشكلة تواجهني " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.18)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) " أشرك زملائي في العمل على تكوين علاقات ايجابية مع الجميع " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.18)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (5) أشعر بأن هناك تعاوناً بين زملائي في العمل" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.24)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (1) أشرك زملائي في إيجاد الحلول لمشكلاتهم الوظيفية " بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.21).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا ومستوى الروح المعنوية للمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا ومستوى الروح المعنوية للمعلمين ، والجدول (33) يبين ذلك.

الجدول (33)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا ومستوى الروح المعنوية للمعلمين

الدرجة الكلية للكفايات	التكنولوجية	المجتمع	الوقت	المالية	القرار	التقويم	المناهج	الفنية	الإدراكية	الإنسانية	الذاتية	الكفايات الإدارية	مستوى الروح المعنوية
-0.21-	-0.09-	.023	.003	.023	-0.005-	.032	-0.037-	-0.045-	-0.024-	.050	.008	معامل الارتباط	الطبية
.000	.017	-0.097-	-0.054-	-0.097-	.027	.018	.015	-0.004-	.019	.061	-0.011-	معامل الارتباط	الراتب
-0.71-	.024	.091	-0.025-	.091	-0.032-	.060	.026	-0.032-	-0.023-	-0.016-	-0.011-	معامل الارتباط	الضغط
-0.69-	-0.007-	.036	.106 [*]	.036	-0.055-	-0.169 ^{**}	-0.098-	-0.098-	-0.054-	.029	.060	معامل الارتباط	المجتمع
.045	-0.043-	-0.051-	.022	-0.051-	-0.080-	.000	-0.066-	.005	-0.025-	-0.037-	-0.026-	معامل الارتباط	المرافق
.003	.022	.053	-0.029-	.053	-0.058-	-0.068-	-0.047-	-0.022-	.042	.039	.088	معامل الارتباط	المدير
.091	-0.038-	-0.061-	-0.038-	-0.061-	.039	-0.004-	-0.060-	-0.046-	.086	.110 [*]	.116 [*]	معامل الارتباط	الزملاء
-0.34-	.022	-0.011-	.057	-0.011-	-0.012-	-0.047-	.003	-0.016-	.041	.030	.029	معامل الارتباط	الحوافز
.047	.071	-0.079-	-0.039-	-0.079-	.003	.003	-0.024-	-0.050-	-0.031-	.065	-0.075-	معامل الارتباط	التعليمات
-0.003-	.022	-0.029-	-0.002-	-0.029-	-0.059-	-0.053-	-0.092-	-0.100-	.012	.108 [*]	.058	معامل الارتباط	الدرجة الكلية

(**) دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

(*) دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يظهر من الجدول (33) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا ومستوى الروح المعنوية للمعلمين، باستثناء وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ بين مجال "المعلم والمجتمع المحلي"، ومجال "كفايات التقويم" إذ بلغ معامل الارتباط (-0.169) وبين مجال "المعلم والمجتمع المحلي"، ومجال "كفايات إدارة الوقت والاجتماعات". إذ بلغ معامل الارتباط (0.12) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبين مجال "المعلم والزملاء"، ومجال "الكفايات الذاتية"، و"الكفايات الإنسانية". إذ بلغ معامل الارتباط (0.116) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، و (0.11) وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ على التوالي.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة ، والمؤهل العلمي للمعلمين ؟

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير جنس المعلم، كما تم استخدام اختبار "ت" لفحص الفروق، والجدول (34) يبين النتائج.

الجدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير جنس المعلم

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	الكفايات الإدارية
0.203	1.274	0.479	3.61	127	ذكر	الذاتية
		0.498	3.54	230	أنثى	
0.698	0.388	0.504	3.71	127	ذكر	الإنسانية
		0.515	3.69	230	أنثى	
0.789	0.267	0.495	3.64	127	ذكر	الإدراكية
		0.563	3.65	230	أنثى	
0.657	0.444	0.459	3.63	127	ذكر	الفنية
		0.495	3.65	230	أنثى	
0.098	1.66	0.501	3.70	127	ذكر	تخطيط المناهج وتطويرها
		0.526	3.60	230	أنثى	
0.001*	3.376	0.52	3.60	127	ذكر	التقويم
		0.503	3.41	230	أنثى	
0.289	1.061	0.434	3.64	127	ذكر	صنع القرار
		0.495	3.58	230	أنثى	
0.586	0.545	0.463	3.73	127	ذكر	إدارة الموارد المالية والمادية
		0.469	3.70	230	أنثى	
0.083	1.74	0.418	3.69	127	ذكر	إدارة الوقت والاجتماعات
		0.42	3.61	230	أنثى	
0.003*	2.999	0.514	3.78	127	ذكر	التعاون مع المجتمع المحلي
		0.522	3.61	230	أنثى	
0.895	0.132	0.493	3.65	127	ذكر	التكنولوجية
		0.425	3.65	230	أنثى	
0.001*	3.399	0.132	3.67	127	ذكر	الدرجة الكلية
		0.164	3.61	230	أنثى	

أظهرت النتائج في الجدول (34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.001)$ بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية للكفايات إذ بلغت القيمة التائية (3.399). كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.001)$ في مجال "كفايات التقويم"، إذ بلغت القيمة التائية (3.376)، وكذلك وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.003) في مجال "كفايات التعاون مع المجتمع المحلي"، إذ بلغت القيمة التائية (2.999)، وكانت الفروق لصالح الذكور. أما الكفايات التسع الأخرى فلم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، إذ تراوحت القيم التائية ما بين (0.132) لمجال "الكفايات التكنولوجية"، و (1.740) لمجال "كفايات إدارة الوقت والاجتماعات".

2. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم، ويظهر الجدول (35) ذلك.

الجدول (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	الكفايات الإدارية
0.51	3.57	69	من (1-5) سنوات	الذاتية
0.50	3.58	132	من (6-10) سنوات	
0.48	3.55	156	من (11) سنة فما فوق	
0.49	3.56	357	المجموع	
0.55	3.66	69	من (1-5) سنوات	الإنسانية
0.52	3.68	132	من (6-10)سنوات	
0.49	3.73	156	من (11) سنة فما فوق	
0.51	3.70	357	المجموع	
0.57	3.64	69	من (1-5) سنوات	الإدراكية
0.52	3.63	132	من (6-10) سنوات	
0.55	3.66	156	من (11) سنة فما فوق	
0.54	3.65	357	المجموع	
0.47	3.61	69	من (1-5) سنوات	الفنية
0.42	3.71	132	من (6-10) سنوات	
0.53	3.61	156	من(11) سنة فما فوق	
0.48	3.65	357	المجموع	
0.48	3.67	69	من (1-5) سنوات	تخطيط المناهج وتطويرها
0.55	3.58	132	من (6-10) سنوات	
0.50	3.67	156	من (11) سنة فما فوق	
0.52	3.64	357	المجموع	
0.53	3.59	69	من (1-5) سنوات	التقويم
0.50	3.43	132	من (6-10) سنوات	
0.52	3.48	156	من (11) سنة فما فوق	
0.52	3.48	357	المجموع	

0.46	3.74	69	من (1-5) سنوات	صنع القرار
0.49	3.54	132	من (6-10) سنوات	
0.46	3.60	156	من (11) سنة فما فوق	
0.47	3.60	357	المجموع	
0.49	3.70	69	من (1-5) سنوات	إدارة الموارد المالية والمادية
0.48	3.71	132	من (6-10) سنوات	
0.45	3.71	156	من (11) سنة فما فوق	
0.47	3.71	357	المجموع	
0.41	3.71	69	من (1-5) سنوات	إدارة الوقت والاجتماعات
0.43	3.67	132	من (6-10) سنوات	
0.41	3.58	156	من (11) سنة فما فوق	
0.42	3.64	357	المجموع	
0.42	3.67	69	من (1-5) سنوات	التعاون مع المجتمع المحلي
0.52	3.76	132	من (6-10) سنوات	
0.56	3.60	156	من (11) سنة فما فوق	
0.53	3.67	357	المجموع	
0.47	3.61	69	من (1-5) سنوات	التكنولوجية
0.45	3.63	132	من (6-10) سنوات	
0.44	3.68	156	من (11) سنة فما فوق	
0.45	3.65	357	المجموع	
0.15	3.66	69	من (1-5) سنوات	الدرجة الكلية
0.15	3.63	132	من (6-10) سنوات	
0.17	3.62	156	من (11) سنة فما فوق	
0.16	3.63	357	المجموع	

يلاحظ من الجدول (35) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر

الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة

التدريسية للمعلم في كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، إذ

حصل أصحاب الخبرة من (1-5) سنوات في الدرجة الكلية للمجالات على أعلى متوسط حسابي (3.66)، يليهم أصحاب الخبرة من (6 - 10 سنوات) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.63)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من (11 سنة فما فوق) إذ بلغ (3.62).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α

(≤ 0.05) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل

التباين كما مبينة في الجدول (36).

الجدول (36)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم

الكفايات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الذاتية	بين المجموعات	0.048	2	0.024	0.1	0.905
	داخل المجموعات	86.01	354	0.243		
	المجموع	86.05	356			
الإنسانية	بين المجموعات	0.307	2	0.154	0.588	0.556
	داخل المجموعات	92.54	354	0.261		
	المجموع	92.85	356			
الإدراكية	بين المجموعات	0.053	2	0.026	0.09	0.914
	داخل المجموعات	103.5	354	0.292		
	المجموع	103.5	356			
الفنية	بين المجموعات	0.838	2	0.419	1.812	0.165
	داخل المجموعات	81.83	354	0.231		
	المجموع	82.67	356			
تخطيط المناهج	بين المجموعات	0.773	2	0.387	1.439	0.238

		0.269	354	95.11	داخل المجموعات	
			356	95.89	المجموع	
0.100	2.316	0.613	2	1.225	بين المجموعات	التقويم
		0.265	354	93.67	داخل المجموعات	
			356	94.9	المجموع	
0.020*	3.956	0.876	2	1.751	بين المجموعات	صنع القرار
		0.221	354	78.35	داخل المجموعات	
			356	80.1	المجموع	
0.994	0.006	0.001	2	0.003	بين المجموعات	إدارة الموارد المالية والمادية
		0.219	354	77.59	داخل المجموعات	
			356	77.6	المجموع	
0.060	2.839	0.497	2	0.995	بين المجموعات	إدارة الوقت والاجتماعات
		0.175	354	62.02	داخل المجموعات	
			356	63.02	المجموع	
0.043*	3.174	0.864	2	1.727	بين المجموعات	التعاون مع المجتمع المحلي
		0.272	354	96.31	داخل المجموعات	
			356	98.04	المجموع	
0.528	0.64	0.13	2	0.26	بين المجموعات	التكنولوجية
		0.203	354	71.78	داخل المجموعات	
			356	72.04	المجموع	
0.340	1.081	0.026	2	0.053	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.024	354	8.604	داخل المجموعات	
			356	8.657	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (36) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(\alpha \leq 0.05)$ في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا

تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم، في الدرجة الكلية للكفايات ومعظم المجالات

باستثناء مجالين هما: مجال "كفايات صنع القرار"، ومجال "كفايات التعاون مع المجتمع

المحلي" فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق في هذين المجالين استناداً إلى قيمتي "ف" المحسوبة إذ بلغت (3.956)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.02$) لمجال " كفايات صنع القرار" ، و(3.174)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) لمجال "كفايات التعاون مع المجتمع المحلي".

ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول

(37) يبين ذلك.

الجدول(37)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم

الكفايات	عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم	المتوسط	من (1-5) سنوات	من (11 سنة فما فوق)	من (6-10 سنوات)
			3.74	3.60	3.54
صنع القرار	من (1-5) سنوات	3.74	-	0.14*	0.20*
	من (11 سنة فما فوق	3.60		-	0.06
	من (10-6) سنوات	3.54			-
التعاون مع المجتمع المحلي	سنوات الخبرة	المتوسط	من (6-10) سنوات	من (1-5) سنوات	من (11)سنة فما فوق
			3.76	3.67	3.60
	من (10-6) سنوات	3.76	-	0.09	0.16*
	من (1-5) سنوات	3.67		-	0.07
	من (11) سنة فما فوق	3.60			-

يلاحظ من الجدول (37) أن الفرق في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس

الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم في مجال صنع

القرار كان لصالح أصحاب الخبرة من (1-5) سنوات عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع

المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من (6-10) سنوات ، وكذلك أصحاب الخبرة من (11 سنة فما فوق)، أما في مجال التعاون مع المجتمع المحلي فكان الفرق لصالح أصحاب الخبرة من (6-10) سنوات عند مقارنة متوسطهم الحسابي مع المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة (11 سنة فما فوق).

3. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين ، ويظهر الجدول (38) ذلك.

الجدول (38)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس

الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي للمعلمين	الكفايات الإدارية
0.51	3.56	252	بكالوريوس أو أقل	الذاتية
0.45	3.58	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.41	3.52	34	ماجستير فما فوق	
0.49	3.56	357	المجموع	
0.51	3.66	252	بكالوريوس أو أقل	الإنسانية
0.47	3.80	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.59	3.81	34	ماجستير فما فوق	
0.51	3.70	357	المجموع	
0.53	3.65	252	بكالوريوس أو أقل	الإدارية
0.52	3.75	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.60	3.43	34	ماجستير فما فوق	
0.54	3.65	357	المجموع	
0.47	3.65	252	بكالوريوس أو أقل	الفنية
0.44	3.74	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.60	3.41	34	ماجستير فما فوق	
0.48	3.65	357	المجموع	
0.52	3.63	252	بكالوريوس أو أقل	تخطيط المناهج وتطويرها
0.49	3.75	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.55	3.48	34	ماجستير فما فوق	
0.52	3.64	357	المجموع	
0.51	3.46	252	بكالوريوس أو أقل	التقويم
0.54	3.59	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.51	3.44	34	ماجستير فما فوق	
0.52	3.48	357	المجموع	

0.49	3.59	252	بكالوريوس أو أقل	صنع القرار
0.46	3.62	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.39	3.66	34	ماجستير فما فوق	
0.47	3.60	357	المجموع	
0.48	3.71	252	بكالوريوس أو أقل	إدارة الموارد المالية والمادية
0.44	3.75	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.43	3.61	34	ماجستير فما فوق	
0.47	3.71	357	المجموع	
0.43	3.65	252	بكالوريوس أو أقل	إدارة الوقت والاجتماعات
0.43	3.63	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.31	3.57	34	ماجستير فما فوق	
0.42	3.64	357	المجموع	
0.50	3.72	252	بكالوريوس أو أقل	التعاون مع المجتمع المحلي
0.62	3.53	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.46	3.66	34	ماجستير فما فوق	
0.53	3.67	357	المجموع	
0.45	3.63	252	بكالوريوس أو أقل	التكنولوجية
0.45	3.69	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.46	3.72	34	ماجستير فما فوق	
0.45	3.65	357	المجموع	
0.15	3.63	252	بكالوريوس أو أقل	الدرجة الكلية
0.16	3.67	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
0.16	3.58	34	ماجستير فما فوق	
0.16	3.63	357	المجموع	

يلاحظ من الجدول (38) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر

الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة أديبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي

للمعلمين في كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، إذ حصل

أصحاب المؤهل بكالوريوس + دبلوم عالٍ في الدرجة الكلية للمجالات على أعلى متوسط حسابي، إذ بلغ (3.67)، يليهم حملة بكالوريوس أو أقل إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.63)، وجاء حملة الماجستير فما فوق بالرتبة الأخيرة إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.58) .

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما موضحة في الجدول (39).

الجدول (39)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين

الكفايات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الذاتية	بين المجموعات	0.066	2	0.033	0.135	0.874
	داخل المجموعات	85.989	354	0.243		
	المجموع	86.054	356			
الإنسانية	بين المجموعات	1.464	2	0.732	2.836	00.06
	داخل المجموعات	91.385	354	0.258		
	المجموع	92.85	356			
الإدراكية	بين المجموعات	2.394	2	1.197	4.191	0.016*
	داخل المجموعات	101.114	354	0.286		
	المجموع	103.508	356			
الفنية	بين المجموعات	2.52	2	1.26	5.564	0.004*
	داخل المجموعات	80.149	354	0.226		
	المجموع	82.669	356			
تخطيط المناهج	بين المجموعات	1.851	2	0.925	3.484	0.032*

		0.266	354	94.036	داخل المجموعات	
			356	95.887	المجموع	
0.123	2.112	0.559	2	1.119	بين المجموعات	التقويم
		0.265	354	93.78	داخل المجموعات	
			356	94.899	المجموع	
0.71	0.343	0.078	2	0.155	بين المجموعات	
		0.226	354	79.941	داخل المجموعات	صنع القرار
			356	80.096	المجموع	
0.365	1.011	0.22	2	0.441	بين المجموعات	إدارة الموارد المالية والمادية
		0.218	354	77.155	داخل المجموعات	
			356	77.596	المجموع	
0.547	0.605	0.107	2	0.215	بين المجموعات	إدارة الوقت والاجتماعات
		0.177	354	62.803	داخل المجموعات	
			356	63.018	المجموع	
0.027*	3.656	0.992	2	1.984	بين المجموعات	التعاون مع المجتمع المحلي
		0.271	354	96.053	داخل المجموعات	
			356	98.037	المجموع	
0.36	1.025	0.207	2	0.415	بين المجموعات	التكنولوجية
		0.202	354	71.627	داخل المجموعات	
			356	72.042	المجموع	
0.011*	4.539	0.108	2	0.216	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.024	354	8.44	داخل المجموعات	
			356	8.657	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (39) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(a \leq 0.05)$ في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين، في الدرجة الكلية للكفايات ومجالات : الكفايات

الإدراكية، و الكفايات الفنية، و كفايات التقويم، و كفايات تخطيط المناهج وتطويرها، و كفايات

التعاون مع المجتمع المحلي، استناداً إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (4.539)، وبمستوى دلالة (0.01) $(a \leq 0.01)$ للدرجة الكلية ، و(4.191)، وبمستوى دلالة (0.02) $(a \leq 0.02)$ لمجال الكفايات الإدراكية، و(5.564)، وبمستوى دلالة (0.004) $(a \leq 0.004)$ لمجال الكفايات الفنية، و(3.484)، وبمستوى دلالة (0.03) $(a \leq 0.03)$ لمجال كفايات تخطيط المناهج وتطويرها، و(3.656) وبمستوى دلالة (0.03) $(a \leq 0.03)$ لمجال كفايات التعاون مع المجتمع المحلي، أما بقية الكفايات فلا توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) $(a \leq 0.05)$.

ولمعرفة عائدة الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (40)

يبين ذلك.

الجدول (40)

نتائج اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس
الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي

الكفايات	المؤهل العلمي	المتوسط	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	بكالوريوس أو أقل	ماجستير فما فوق
			3.75	3.65	3.43
الإدراكية	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	3.75	-	0.10*	0.32*
	بكالوريوس أو أقل	3.65		-	0.22*
	ماجستير فما فوق	3.43			-
الفنية			3.74	3.65	3.41
	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	3.74	-	0.09*	0.33*
	بكالوريوس أو أقل	3.65		-	0.24*
	ماجستير فما فوق	3.41			-
تخطيط المناهج وتطويرها			3.75	3.63	3.48
	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	3.75	-	0.12*	0.27*
	بكالوريوس أو أقل	3.63		-	0.15*
	ماجستير فما فوق	3.48			-
التعاون مع المجتمع المحلي			3.72	3.66	3.53
	بكالوريوس أو أقل	3.72	-	0.06	0.19*
	ماجستير فما فوق	3.66		-	0.13*
	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	3.53			-
الدرجة الكلية			3.67	3.63	3.58
	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	3.67	-	0.04	0.09*
	بكالوريوس أو أقل	3.63		-	0.05
	ماجستير فما فوق	3.58			-

يلاحظ من الجدول (40) أن الفرق في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مآدبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلم كان لصالح حملة بكالوريوس + دبلوم عالٍ ، و حملة بكالوريوس أو أقل عند مقارنة متوسطيهما الحسابيين مع المتوسط الحسابي لحملة الماجستير ، في كافة الأبعاد والدرجة الكلية، باستثناء كفايات التعاون مع المجتمع المحلي فقد كان لصالح حملة بكالوريوس أو أقل، وماجستير فما فوق عند مقارنة متوسطيهما الحسابيين مع المتوسط الحسابي لحملة بكالوريوس + دبلوم عالٍ.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مآدبا تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة ، والمؤهل العلمي للمعلمين ؟

1. متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مآدبا تبعا لمتغير جنس المعلم، كما تم استخدام اختبار "ت" لفحص الفروق، والجدول (41) يبين النتائج.

الجدول (41)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير جنس المعلم

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المعلم والطلبة	ذكر	127	3.64	0.49	0.179	0.858
	أنثى	230	3.63	0.53		
المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية	ذكر	127	3.61	0.46	0.041-	0.967
	أنثى	230	3.62	0.55		
المعلم وضغط العمل المدرسي	ذكر	127	3.61	0.51	0.891-	0.373
	أنثى	230	3.66	0.48		
المعلم والمجتمع المحلي	ذكر	127	3.66	0.46	0.442	0.659
	أنثى	230	3.64	0.51		
المعلم والمرافق	ذكر	127	3.55	0.57	0.912-	0.362
	أنثى	230	3.61	0.53		
المعلم والمدير	ذكر	127	3.66	0.47	0.802	0.423
	أنثى	230	3.62	0.48		
المعلم والزملاء المعلم والحوافز المادية والمعنوية	ذكر	127	3.62	0.50	1.941	0.053
	أنثى	230	3.51	0.55		
المعلم والقوانين والتعليمات المعلم والزملاء	ذكر	127	3.64	0.57	0.469	0.639
	أنثى	230	3.61	0.56		
المعلم والحوافز المادية والمعنوية	ذكر	127	3.56	0.57	2.255-	0.025*
	أنثى	230	3.70	0.55		
الدرجة الكلية	ذكر	127	3.62	0.19	0.144	0.885
	أنثى	230	3.62	0.17		

تشير النتائج في الجدول (41) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير جنس المعلم، في الدرجة الكلية للمجالات، استناداً إلى قيمة t المحسوبة إذ بلغت (0.144)، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الأداة باستثناء مجال "المعلم والحوافز المادية والمعنوية"، الذي بلغت قيمة t المحسوبة له (-2.255) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$.

2. متغير الخبرة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم، ويظهر الجدول (42) ذلك.

الجدول (42)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	
0.58	3.55	69	من (1-5) سنوات	المعلم والطلبة
0.51	3.71	132	من (6-10) سنوات	
0.48	3.62	156	من (11) سنة فما فوق	
0.52	3.64	357	المجموع	
0.55	3.65	69	من (1-5) سنوات	المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية
0.50	3.52	132	من (6-10) سنوات	
0.51	3.68	156	من (11) سنة فما فوق	
0.52	3.62	357	المجموع	
0.48	3.61	69	من (1-5) سنوات	المعلم وضغط العمل المدرسي
0.45	3.69	132	من (6-10) سنوات	
0.53	3.62	156	من (11) سنة فما فوق	
0.49	3.64	357	المجموع	
0.45	3.74	69	من (1-5) سنوات	المعلم والمجتمع المحلي
0.50	3.61	132	من (6-10) سنوات	
0.49	3.64	156	من (11) سنة فما فوق	
0.49	3.65	357	المجموع	
0.53	3.58	69	من (1-5) سنوات	المعلم والمرافق
0.56	3.53	132	من (6-10) سنوات	
0.54	3.64	156	من (11) سنة فما فوق	
0.55	3.59	357	المجموع	
0.51	3.72	69	من (1-5) سنوات	المعلم والمدير
0.46	3.65	132	من (6-10) سنوات	
0.48	3.59	156	من (11) سنة فما فوق	
0.48	3.64	357	المجموع	

0.49	3.59	69	من (1-5) سنوات	المعلم والزملاء
0.57	3.54	132	من (6-10) سنوات	
0.53	3.54	156	من (11) سنة فما فوق	
0.53	3.55	357	المجموع	
0.54	3.71	69	من (1-5) سنوات	المعلم والحوافز المادية والمعنوية
0.61	3.53	132	من (6-10) سنوات	
0.52	3.66	156	من (11) سنة فما فوق	
0.56	3.62	357	المجموع	
0.59	3.56	69	من (1-5) سنوات	المعلم والقوانين والتعليمات
0.56	3.71	132	من (6-10) سنوات	
0.54	3.63	156	من (11) سنة فما فوق	
0.56	3.65	357	المجموع	
0.21	3.64	69	من (1-5) سنوات	الدرجة الكلية
0.17	3.61	132	من (6-10) سنوات	
0.16	3.62	156	من (11) سنة فما فوق	
0.17	3.62	357	المجموع	

يبدو من الجدول (42) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم في كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، إذ حصل أصحاب الخبرة من (1-5) سنوات في الدرجة الكلية للمجالات على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.64)، يليهم أصحاب الخبرة من (11 سنة فما فوق) إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.62)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من (6-10 سنوات) إذ بلغ (3.61).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (43).

الجدول (43)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعلم والطلبة	بين المجموعات	1.174	2	0.587	2.23	0.109
	داخل المجموعات	93.163	354	0.263		
	المجموع	94.337	356			
المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية	بين المجموعات	2.047	2	1.023	3.853	0.022*
	داخل المجموعات	94.025	354	0.266		
	المجموع	96.072	356			
المعلم وضغط العمل المدرسي	بين المجموعات	0.452	2	0.226	0.924	0.398
	داخل المجموعات	86.591	354	0.245		
	المجموع	87.043	356			
المعلم والمجتمع المحلي	بين المجموعات	0.752	2	0.376	1.582	0.207
	داخل المجموعات	84.079	354	0.238		
	المجموع	84.83	356			
المعلم والمرافق	بين المجموعات	0.859	2	0.43	1.444	0.237
	داخل المجموعات	105.292	354	0.297		
	المجموع	106.151	356			
المعلم والمدير	بين المجموعات	0.933	2	0.467	2.052	0.13

		0.227	354	80.523	داخل المجموعات	
			356	81.456	المجموع	
0.776	0.254	0.073	2	0.145	بين المجموعات	المعلم والزملاء
		0.286	354	101.247	داخل المجموعات	
			356	101.392	المجموع	
0.054	2.946	0.915	2	1.83	بين المجموعات	المعلم والحوافز المادية والمعنوية
		0.311	354	109.961	داخل المجموعات	
			356	111.79	المجموع	
0.174	1.756	0.544	2	1.089	بين المجموعات	المعلم والقوانين والتعليمات
		0.31	354	109.762	داخل المجموعات	
			356	110.851	المجموع	
0.637	0.452	0.014	2	0.027	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.03	354	10.759	داخل المجموعات	
			356	10.786	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (43) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم، في الدرجة الكلية للكفايات ومعظم المجالات باستثناء مجال : "المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية" فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق في هذا المجال استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة إذ بلغت (3.853)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.02)$.

ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (44) يبين ذلك.

الجدول(44)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للفروق بين متوسطات مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم

المجال	عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم	المتوسط	من (11 سنة فما فوق)	من (5-1) سنوات	من (6-10) سنوات
		3.68	3.65	3.52	
المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية	من (11) سنة فما فوق	3.68	-	0.16*	
	من (5-1) سنوات	3.65	-	0.13*	
	من (6-10) سنوات	3.52	-	-	

يلاحظ من الجدول (44) أن الفرق في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة التدريسية للمعلم في مجال "المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية" كان لصالح أصحاب الخبرة من (11 سنة فما فوق) ومن (5-1) سنوات عند مقارنة متوسطيهما الحسابيين ، مع المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من (6-10) سنوات.

3. متغير المؤهل العملي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين ، ويظهر الجدول (45) ذلك.

الجدول (45)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس
الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي للمعلمين	المجال
.533	3.65	252	بكالوريوس أو أقل	المعلم والطلبة
.448	3.63	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
.515	3.59	34	ماجستير فما فوق	
.515	3.64	357	المجموع	
.521	3.60	252	بكالوريوس أو أقل	المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية
.519	3.67	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
.516	3.58	34	ماجستير فما فوق	
.519	3.62	357	المجموع	
.481	3.68	252	بكالوريوس أو أقل	المعلم وضغط العمل المدرسي
.503	3.59	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
.558	3.51	34	ماجستير فما فوق	
.494	3.64	357	المجموع	
.479	3.65	252	بكالوريوس أو أقل	المعلم والمجتمع المحلي
.540	3.60	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
.443	3.72	34	ماجستير فما فوق	
.488	3.65	357	المجموع	
.554	3.59	252	بكالوريوس أو أقل	المعلم والمرافق
.552	3.61	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
.483	3.55	34	ماجستير فما فوق	
.546	3.59	357	المجموع	
.485	3.65	252	بكالوريوس أو أقل	المعلم والمدير
.477	3.54	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
.406	3.73	34	ماجستير فما فوق	
.478	3.64	357	المجموع	

.528	3.51	252	بكالوريوس أو أقل	المعلم والزملاء
.558	3.65	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
.500	3.65	34	ماجستير فما فوق	
.534	3.55	357	المجموع	
.577	3.60	252	بكالوريوس أو أقل	المعلم والحوافز المادية والمعنوية
.547	3.63	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
.457	3.71	34	ماجستير فما فوق	
.560	3.62	357	المجموع	
.546	3.67	252	بكالوريوس أو أقل	المعلم والقوانين والتعليمات
.546	3.68	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
.644	3.45	34	ماجستير فما فوق	
.558	3.65	357	المجموع	
.182	3.62	252	بكالوريوس أو أقل	الدرجة الكلية
.158	3.62	71	بكالوريوس + دبلوم عالٍ	
.151	3.61	34	ماجستير فما فوق	
.174	3.62	357	المجموع	

يتبين من الجدول (45) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين في كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة، إذ حصل أصحاب المؤهل بكالوريوس + دبلوم عالٍ ، وبكالوريوس أو أقل في الدرجة الكلية للمجالات على أعلى متوسط حسابي (3.62)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لحملة ماجستير فما فوق إذ بلغ (3.61).

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (46).

الجدول (46)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعا لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المعلم والطلبة	بين المجموعات	0.096	2	0.048	0.181	0.834
	داخل المجموعات	94.241	354	0.266		
	المجموع	94.337	356			
المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية	بين المجموعات	0.318	2	0.159	0.587	0.557
	داخل المجموعات	95.755	354	0.27		
	المجموع	96.072	356			
المعلم وضغط العمل المدرسي	بين المجموعات	1.086	2	0.543	2.237	0.108
	داخل المجموعات	85.957	354	0.243		
	المجموع	87.043	356			
المعلم والمجتمع المحلي	بين المجموعات	0.38	2	0.19	0.797	0.451
	داخل المجموعات	84.45	354	0.239		
	المجموع	84.83	356			
المعلم والمرافق	بين المجموعات	0.106	2	0.053	0.177	0.838
	داخل المجموعات	106.045	354	0.3		
	المجموع	106.151	356			
المعلم والمدير	بين المجموعات	0.942	2	0.471	2.071	0.128
	داخل المجموعات	80.514	354	0.227		
	المجموع	81.456	356			
المعلم	بين المجموعات	1.527	2	0.764	2.707	0.068

		0.282	354	99.865	داخل المجموعات	
			356	101.392	المجموع	
0.577	0.55	0.173	2	0.347	بين المجموعات	المعلم والحوافز المادية والمعنوية
		0.315	354	111.444	داخل المجموعات	
			356	111.79	المجموع	
0.085	2.484	0.767	2	1.534	بين المجموعات	المعلم والقوانين والتعليمات
		0.309	354	109.317	داخل المجموعات	
			356	110.851	المجموع	
0.907	0.097	0.003	2	0.006	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.03	354	10.781	داخل المجموعات	
			356	10.786	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (46) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$(a \leq 0.05)$ في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا تبعا

لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين، في الدرجة الكلية وكافة المجالات، استناداً إلى قيمة "ف"

المحسوبة للدرجة الكلية، إذ بلغت (0.097)، ولقيم ف المحسوبة للمجالات كافة والتي

تراوحت ما بين (0.55) لمجال "المعلم والحوافز المادية والمعنوية"، و (2.484) لمجال "المعلم

والقوانين والتعليمات".

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها، وعرضاً للتوصيات التي

تمخضت عن هذه النتائج وعلى النحو الآتي:

أولاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

_ ما درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية للكفايات الإدارية في محافظة مادبا من وجهة

نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج في الجدول (11) أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا كانت متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.63) وانحرافها المعياري (0.16). وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة يدركون أن مديريهم يتمتعون بتوافر درجة كافية من الكفايات الإدارية، من خلال ممارساتهم السلوكية، وقيامهم بمهامهم الإدارية، والتي تعكس هذه الكفايات. وربما جاءت هذه النتيجة المتوسطة اعتقاداً من أفراد عينة الدراسة بأن مديريهم يدركون أهمية هذه الكفايات ؛ لغرض تطوير جميع العناصر المرتبطة بالبيئة المدرسية، فضلاً عن دورها في توثيق الصلة مع المجتمع المحلي. وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى وعي مديري المدارس بأهمية الدور الذي يؤديه، وإدراكهم لأهمية هذه الكفايات للقيام بأعمالهم بفاعلية، إلا أن على مديري المدارس أن يسعوا لتنمية هذه الكفايات للارتقاء بها لتصل إلى مستوى مرتفع.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كريجار (Kreger,1999) التي أظهرت

نتائجها أن الكفايات الإدارية ذات أهمية كبيرة في المنظمات التعليمية. واتفقت أيضاً مع نتائج

دراسة المالكي (2006) التي أظهرت أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس جاءت متوافرة بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لمجالات الاستبانة فقد تمت مناقشتها على النحو الآتي:

1. مجال كفايات إدارة الموارد المالية والمادية:

أظهرت النتائج في الجدول (12) أن درجة توافر "كفايات إدارة الموارد المالية والمادية" لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا جاءت مرتفعة، وبالرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.47). وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين بأن مديري المدارس الأساسية يضعون هذه الكفايات ضمن أعلى اهتماماتهم الوظيفية، كونها تؤثر في عملية تطوير الإمكانيات المدرسية وتحديثها، ذلك أن مديري المدارس يقومون بتوزيع الميزانية المالية للمدرسة حسب الأولويات، وتنظيم الأمور المالية ضمن سجلات رسمية خاصة؛ مما يحد من ضياع الوقت والبعد من الوقوع بالخطأ، وهذا بدوره يسهم في تطوير العملية التربوية، وقد يعزى ظهور هذه الكفايات بالدرجة المرتفعة إلى أن المعلمين يؤيدون توافر هذه الكفايات ضمن الحد الأعلى، واعتقادهم بأن المديرين يمتلكون المقدرة على إدارة الموارد المالية والمادية بكفاءة وإتقان.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه كاتز (Katz,1985) عن الكفايات اللازمة

للمديرين والمتضمنة ضرورة قيام مديري المدارس بوضع ميزانية مالية للمدرسة.

2. مجال الكفايات الإنسانية:

أظهرت النتائج في الجدول (13) أن مجال "الكفايات الإنسانية" جاء بالرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري (0.51)، وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين وقناعتهم بأن مديريهم يدركون أهمية الجانب الإنساني في العمل،

وأن الكفايات الإنسانية تعد بمثابة حلقة وصل بين المديرين والمعلمين. وقد يعزى ذلك أيضا إلى إدراك المعلمين لاتساق السلوك الذي يمارسه المديرون مع العامل الإنساني في التعامل مع الآخرين، مما قد يولد انطبعا لدى المعلمين بأن مديريهم يمتلكون كفايات إنسانية تمكنهم من أداء مهماتهم بالشكل المطلوب.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القداح (2003) التي أظهرت نتائجها التأكيد على الإدارة التي تتبنى المنحنى الإنساني التشاركي في التعامل مع الأفراد تحقيقا لحاجاتهم المهنية والشخصية.

3. مجال كفايات التعاون مع المجتمع المحلي:

أظهرت النتائج في الجدول (14) أن المتوسط الحسابي لمجال " كفايات التعاون مع المجتمع المحلي " بلغ (3.67) بانحراف معياري (0.53) وبدرجة توافر متوسطة. وقد يعود سبب ذلك إلى اعتقاد المعلمين بأن مديريهم يدركون أهمية التعاون كسمة إنسانية ضرورية في العمل الجماعي سواء داخل المدرسة أم خارجها، وبخاصة مع أعضاء المجتمع المحلي. وأن هؤلاء المديرين يمتلكون بعض من الكفايات اللازمة لممارسة هذا النشاط. كما وقد يعزى ذلك إلى تصور المعلمين بأن مديريهم لديهم اهتمام بالمجتمع المحلي ويدركون أهميته، وضرورة التعاون معه لتحقيق أهداف المدرسة، من خلال الإفادة من خبرات أبناء المجتمع المحلي واستثمارها لصالح المدرسة، إلا أن على مديري المدارس أن يولوا هذا المجال الاهتمام الكافي والمعمق ، للإنتقال به من مستوى متوسط إلى مرتفع.

واتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه الحريري وجمال (2007) بتأكيدهم أهمية امتلاك

مدير المدرسة كفايات العلاقات المدرسية والمجتمع المحلي.

4. مجال الكفايات الإدراكية:

أظهرت النتائج في الجدول (15) أن المتوسط الحسابي لمجال " الكفايات الإدراكية " بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.54) وبدرجة توافر متوسطة. وقد يعود ذلك إلى اعتقاد المعلمين بان المديرين يدركون أهمية هذه الكفايات، وأهمية المسؤولية المرتبطة بها. وربما كان السبب وراء هذه النتيجة هو أن المعلمين يرون في مديريهم المقدرة اللازمة على أداء مهماتهم الإدارية نظرا لتوافر هذه الكفايات لديهم، وقد تعكس الممارسات الإدارية للمديرين مدى امتلاكهم للكفايات الإدراكية من خلال تصور المعلمين لهذه الممارسات، إلا أن على مديري المدارس دعم هذا المجال نحو مستوى مرتفع لتظهر انعكاساته الايجابية الأكثر على المعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما قدمته دائرة المراجعة التربوية في فلوريدا (Educational Review Office in Florida,2005) والمشار إليها في خرفان (2007) بضرورة امتلاك المدير المقدرة على دفع الآخرين وحثهم على العمل، مع تفويضه بعض من صلاحياته.

5. مجال الكفايات الفنية:

أشارت النتائج في الجدول (16) إلى أن درجة توافر " الكفايات الفنية " لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.48). ويمكن أن يكون العامل الرئيس لهذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بأن المديرين يهتمون بالجوانب الفنية في العمل بشكل جيد، بوصفها ركيزة أساسية في العمل المدرسي تسهم في إثارة دافعيتهم، وتعمل على الإقلال من بعض إجراءات الروتين اليومي لديهم، والذي بدوره يسهم في التخفيف من شعورهم بالكلل والتعب والملل، ويكون مؤشرا واضحا على أدائهم في العمل.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى شعور المعلمين بنوع من الارتياح عن السلوك الذي يصدر من قبل المديرين نحو التزامهم المقبول للقوانين والأنظمة المدرسية، التي من شأنها ترسخ مبادئ العمل الجيد ، وتجعل العمل أكثر مرونة، والذي سوف يكون له انعكاسات واضحة على المعلمين متمثلاً بالالتزام الجيد لتلك القوانين والأنظمة المدرسية . مما يتوجب على مديري المدارس التأكيد على هذا المجال بشكل أفضل ، لما له مردود ايجابي في تطوير فاعلية العملية التربوية والعمل على تحقيق أهدافها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المالكي (2006) بأن الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت متوافرة بدرجة متوسطة.

6. مجال الكفايات التكنولوجية:

يظهر من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي لمجال " الكفايات التكنولوجية " بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.45) وبدرجة توافر متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة بشكل عام إلى أهمية التكنولوجيا الحديثة في تطوير العملية التعليمية، القائمة على متابعة المستجدات والتغييرات التعليمية في العالم ككل بوجه عام، وللارتقاء بمستوى لائق من التقدم والنجاح للمدرسة بوجه خاص، فتأكيد المديرين على توظيف التكنولوجيا الحديثة في الإدارة المدرسية والصفوف التعليمية ، سيكون له أثر إيجابي في الحد من ضياع الوقت و تقليل الجهد، وجعل التعليم أكثر متعة وسهولة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بأن مديرهم يعون بأن العالم أصبح قرية صغيرة بفضل التكنولوجيا الحديثة، وأنه عن طريقها سوف يسهل الوصول إلى المعلومات التي يصعب الحصول عليها من أي مصدر آخر، وبفضلها ستتحقق إنتاجية أعلى للمدرسة

والعملية التعليمية، وبالتالي يتطلب هذا المجال من المديرين التركيز والتأييد له بشكل أكبر لتجاوز المستوى المتوسط نحو المستوى المرتفع.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هورنبكر (Hornbacher,2007) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين جميع تقديرات الإداريين على اختبار الكفاية المهنية، وكفايات التكامل التكنولوجي للمعلمين، وتقديرات الإداريين لكفايات التكامل التكنولوجي ارتبطت مع تقديرات المعلمين لهذه الكفايات . ولكنها اختلفت مع دراسة زولر (Zoeller,2002) بأن الكفايات التكنولوجية لم تعط أي أهمية في برامج إعداد مديري التربية والتعليم.

7. مجال كفايات تخطيط المناهج وتطويرها:

أظهرت النتائج في الجدول (18) أن المتوسط الحسابي لمجال " كفايات تخطيط المناهج وتطويرها " لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا بلغ (3.64) بانحراف معياري (0.52) وبدرجة توافر متوسطة. وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى اعتقاد المعلمين بأن مديريهم يبدون اهتماماً جيداً لهذه الكفايات، من خلال امتلاكهم المقدرة الكافية لممارستها بكفاءة جيدة، نظراً لكونها المسيطر العام للعملية التعليمية، وعدها معياراً أساسياً تعتمد عليها المخرجات التعليمية. وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين بأن قيام المدير بممارسة هذه الكفايات ضمن الحد المعقول سوف ييسر العمل الإداري التربوي، ويحد من الإرباك والفوضى في العمل، وقد يؤدي إلى إشباع الحاجات التعليمية للطلبة من خلال التخطيط للمناهج الدراسية، والعمل على تطويرها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية لمديري المدارس (American Association of School Administrators, 1994) بضرورة امتلاك مدير

المدرسة كفايات تخطيط المناهج وتطويرها.

8. مجال كفايات إدارة الوقت والاجتماعات:

أشارت النتائج في الجدول (19) إلى أن المتوسط الحسابي لمجال " كفايات إدارة الوقت والاجتماعات " بلغ (3.64)، بانحراف معياري (0.42) وبدرجة توافر متوسطة لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا. وربما كان السبب وراء هذه النتيجة اعتقاد المعلمين بأن مديريهم يمتلكون المقدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة جيدة وتحقيق الهدف منها، من حيث احتوائها بكثير من المواضيع المهمة التي ترتبط باهتمامات المعلمين، والتي لها تأثير واضح في العملية التربوية ببعدها عن التخبط والعشوائية، مع تأكيدهم على أهمية الوقت لتحقيق المطلوب، وحسن استثمارهم له، مما سوف ينعكس على سلوك المعلمين، ويحسن من استثمارهم للوقت بشكل أفضل .

كما ويشير ذلك إلى أن الاجتماعات التي يعقدها المديرون يغلب عليها طابع النظام، فهي تسهم في نجاح العمل المدرسي، وتوضح وجهات النظر المختلفة بين المعلمين والمديرين، مع إيقائهم على دراية كافية لما تتطلبه جميع جوانب العملية التعليمية، وبذلك تساعد في تحقيق مردود أعلى بأقل وقت وجهد ممكن . إلا أن على مديري المدارس الارتقاء بالمستوى المتوسط لهذا المجال إلى المرتفع.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أوضحته دائرة المراجعة التربوية في فلوريدا (Educational Review Office in Florida, 2005) والمشار إليها في خرفان (2007) وهي أن يكون القائد مقتدرا على التشخيص الدقيق لما أنجز، وكيف أنجز، كما

اتفقت النتائج أيضا مع نظرية كاتز (1985) بأن يقوم المدير بوضع جدول إداري لكافة الأعمال.

9. مجال كفايات صنع القرار:

أظهرت النتائج في الجدول (20) أن درجة توافر مجال " كفايات صنع القرار " لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) بانحراف معياري (0.47). وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين أن مديريهم يدركون أهمية القرارات التي يتخذونها في تحقيق المطلوب، فهي بمثابة رؤية المدير وغايته يدونها على شكل قرار يسهم في تحقيق طموحاته وآماله الايجابية، ومثابرتة من أجل تحقيق مناخ صحي، ويظهر ذلك جليا من خلال قيام المديرين على إصدار قرارات تساعد في تحسين فعالية المدرسة، وتسهم في الحد من الوقوع بالمشكلات المدرسية والوظيفية.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى وعي المديرين بأهمية القرارات التي يتخذونها، ومناسبتها للموقف الذي أتخذت فيه، مع محافظتها وعدم خروجها عن الأنظمة والقوانين، الصادرة عن الجهات العليا، بوصفها الخطاب الرسمي بينهم وبين جميع أعضاء المدرسة، تترك أثرا واضحا في المعلمين والطلبة ، وقد تسهل عمل المدرسة نحو الطريق الأفضل، وهذا مؤشر واضح على إيمان المدير، وإحساسه ، وتقديره للمسؤولية الملقاة على عاتقه، ولكن ما حصل عليه هذا المجال من مستوى متوسط، يتطلب من المديرين بتقديم جهدا اضافيا اكبر من الذي قدموه من خلال اعطائه العناية الكافية لحرز تقدماً ونجاحاً افضل.

10. مجال الكفايات الذاتية:

أظهرت النتائج في الجدول (21) أن المتوسط الحسابي لمجال " الكفايات الذاتية " قد بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.49) وبدرجة توافر متوسطة. وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد

المعلمين وقناعتهم بأن مديريهم يدركون أهمية هذه الكفايات أثناء تعاملهم معهم، فهي تفصح عن ذاتهم أمامهم، من خلال عدالة التعامل، والتحلي بالصبر في المواقف الحرجة، وتحمل ضغط العمل، وهذا بدوره يكون له المردود الايجابي والمؤثر في زيادة دافعية المعلمين، وإيداء رغبة أكبر في تقديم الأفضل ، مع تقليل حالات التذمر والشكوى والكلل، كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى فهم المعلمين لطبيعة الدور القيادي للمديرين وما يتطلبه من متطلبات تسهم في تحسين فاعلية العملية التعليمية ، وتأكيدهم على الارتقاء بقيادة المديرين نحو الأفضل مع تلقينهم الدعم والتأييد لمبادئ العمل ضمن روح الفريق لانجاز الأهداف المشتركة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه الحريري وجلال (2007) بضرورة توفر هذه الكفايات لما لها من وقع على الآخرين.

11. كفايات التقويم:

أشارت النتائج في الجدول (22) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا لمجال " كفايات التقويم " جاءت بدرجة توافر متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.48) وانحرافها المعياري (0.52). وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين بامتلاك مديريهم المقدر على استخدام الاستراتيجيات الحديثة في العملية التقويمية لجميع عناصر المدرسة، بقصد تحديد مدى تحقق الأهداف التربوية وتحسين العملية التربوية نحو الأفضل، وإبراز نقاط القوة والمحافظة عليها مع تحسين نقاط الضعف ومعالجتها، وقد يكمن السبب الرئيس وراء هذه النتيجة إلى موضوعية المديرين أثناء تقويمهم للمعلمين، مما يبعث لديهم شعورا بالراحة والاطمئنان في العمل، وهذا قد يسهم في تطبيق المعلمين لعمليات التقويم الحديثة في أثناء تقويمهم للطلبة والمتمثلة في إعداد الأسئلة الامتحانية ، والتي بدورها تسهم

في التعرف إلى مستوى كل طالب ومدى تقدمه في كل فصل دراسي. الا أن على مديري المدارس دعم هذا المجال بشكل أكبر مما هو عليه بقصد تحقيق تعليمًا أفضل .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما طوره المومني (2008) من حيث ضرورة تمتع مديري المدارس بكفايات الإشراف على الاختبارات من جميع جوانبها، كما واتفقت مع ما أشارت إليه دراسة محامدة (2005) بأن يمتلك المدير المقدر على الإشراف الفعلي على ما يدور داخل الصفوف الدراسية، وبما يحقق تقدم العملية التعليمية، دون تدخل مباشر في عمل المعلمين. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة بخش (2001) إذ جاءت كفايات التقويم بدرجة عالية.

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

_ ما مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا ، وأظهرت النتائج في الجدول (23) أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.17) .

وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المعلمين والمعلمات من أفراد عينة الدراسة يدركون بأن روحهم المعنوية تؤثر في طريقة عملهم، ومستوى دافعيتهم، إذ حصلت جميع مجالات الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية على مستوى متوسط. فقد نال مجال "المعلم والمجتمع المحلي" الرتبة الأولى، ويدل ذلك على أن معلمي المدارس الأساسية يتمتعون بعلاقة جيدة الصلة بالمجتمع المحلي ، فهو يدعم عملهم بشكل مباشر وإيجابي مما يدل على مستوى الروح المعنوية لديهم. واتخذ مجال "المعلم والقوانين والتعليمات" الرتبة الثانية، مما قد يشير إلى

درجة التزام المعلمين بقوانين المدرسة. وحظي مجال "المعلم والطلبة" الرتبة الثالثة، وقد يعزى ذلك إلى قناعة هؤلاء المعلمين وإدراكهم لأهمية هذا المجال في تحسين أدائهم الوظيفي. ونال مجال "المعلم وضغط العمل المدرسي" الرتبة الرابعة، وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى إدراك مدير المدرسة بأن ضغوط العمل على المعلمين تؤثر بشكل مباشر، في دافعيتهم وبقائهم في العمل. وحصل مجال "المعلم والمدير" الرتبة الخامسة، وقد يعود سبب ذلك إلى ما يتمتع به المعلمون من علاقة حميمة مع المديرين. ونال مجال "المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية" الرتبة السادسة، وقد يعود السبب وراء هذه النتيجة إلى قناعة المعلمين ورضاهم عن الدخل الذي يحصلون عليه، وتقدير المدرسة لجهودهم، مع تمتعهم بمكانة اجتماعية تليق بهم، وتشعرهم بالفخر والاعتزاز. وحصل مجال "المعلم والحوافز المادية والمعنوية" على الرتبة السابعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المدرسة بتقديم المكافآت المجزية للمعلمين، واعتقاد المعلمين بأن نظام الحوافز مشجع للجميع. وحظي مجال "المعلم والمرافق" الرتبة الثامنة، وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى شعور المعلم بالرضا تجاه المرافق المتوفرة في المدرسة، لكونها تدعم وتؤثر في طريقة عمله. أما مجال "المعلم والزملاء" فقد نال الرتبة التاسعة والأخيرة. وقد يعزى ذلك إلى وجود علاقة ايجابية بين جميع المعلمين تنطلق من مبدأ الدافع الإنساني لديهم، فيميلون إلى العمل معا بروح الفريق. إلا أن على مديري المدارس الحفاظ على مستوى الروح المعنوية لمعلميهم من خلال الانتقال بها من ضمن المستوى المتوسط إلى المرتفع.

واتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة قموه (2008). واختلفت مع دراسات البلبيسي (2003)، وملاوي (2006)، والعتيبي (2008) وخرقان (2007) إذ جاءت نتيجة الروح المعنوية مرتفعة في هذه الدراسات.

1. مجال المعلم والمجتمع المحلي:

أظهرت النتائج في الجدول (24) أن المتوسط الحسابي لمجال "المعلم والمجتمع المحلي" بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.49) بمستوى متوسط، لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا. وقد يعزى ذلك إلى التأثير الإيجابي للمجتمع المحلي على المعلمين فهو بمثابة المؤيد والمؤازر لعملهم، مما ينعكس ذلك على المعلمين لبذلهم مجهود أكبر لتقديم ما هو أفضل، وإلى اهتمامهم بالأمر التي توثق الصلة بينهم وبين المجتمع المحلي، فيتحلون بمهارات مرونة التعامل وتقبلهم لآراء وقرارات أولياء الأمور حول تعليم أبنائهم، لتحسين مستواهم الدراسي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أشار إليه فلية وعبد المجيد (2009) بأن من المؤشرات الداعمة لمستوى الروح المعنوية هو إنجاح مجالس الآباء والمعلمين. هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة تاول (Tawil,2008) التي أظهرت أن المعلمين يشعرون بضغط من قبل المجتمع.

2. مجال المعلم والقوانين والتعليمات:

أشارت النتائج في الجدول (25) إلى أن مجال " المعلم والقوانين والتعليمات " لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا جاء بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.56). وقد يعود سبب ذلك إلى اهتمام إدارة المدرسة بالقوانين والتعليمات الصادرة عن الجهات الرسمية بأن تكون قوانين مرنة وسهلة التطبيق ، ومراعية لحاجات المعلمين والطلبة، نظرا لما تحمله هذه القوانين والتعليمات من تأثيرات نسبية تؤثر في دافعية المعلمين، وفي مستوى الروح المعنوية لديهم.

كما وقد يعزى ذلك إلى تأييد المدرسة بإشراك المعلمين في وضع التعليمات، و رسم سياسة المدرسة، ومناقشتهم للأمور التي تخصهم بعيدا عن الخوف والقلق، مما يشعرهم براحة واطمئنان أكثر، فيبدون حرصا اكبر على تطبيقها وعدم الخروج عنها ، وشعورهم بأنها داعمة ، وعادلة ، ومنصفة لهم ولعملهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة يسرائيل (Yisrael,2008) من حيث تأثير إشراك المعلمين في عملية صنع القرار والحكم الذاتي على الروح المعنوية لديهم.

3. مجال المعلم والطلبة:

أظهرت النتائج في الجدول (26) أن المتوسط الحسابي لمجال "المعلم والطلبة" قد بلغ (3.64) بانحراف معياري (0.52) وبمستوى متوسط، لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا. وربما كان السبب وراء هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين بأهمية العلاقات المتينة الموثقة بأصول التفاهم والمحبة بينهم وبين طلبتهم .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى مقدرة المعلمين على إدراك أن هناك فروقا فردية بين الطلبة، وان لكل طالب احتياجاته وقدراته الخاصة التي ينفرد بها عن غيره ، والتي يأخذونها بعين الاعتبار، مما قد ينعكس ذلك جليا على تقدير الطلبة لمعلميهم، وبذلك يبقى هذا المجال مؤشراً وداعماً لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة يسرائيل (Yisrael,2008) التي أشارت إلى أن الروح المعنوية للمعلمين تؤثر في التحصيل العلمي للطلاب.

4. مجال المعلم وضغط العمل المدرسي:

أظهرت النتائج في الجدول (27) أن المتوسط الحسابي لمجال "المعلم وضغط العمل المدرسي" بلغ (3.64) بانحراف معياري(0.49) وبمستوى متوسط، لدى

معلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا. ويستدل من هذه النتيجة أن المدرسة تدرك تماما عند قيامها بتخفيف ضغوط العمل ومسببات الإرهاق عن المعلمين، سوف ينعكس ذلك على الروح المعنوية لديهم أولاً، وعلى تحصيل الطلبة ثانياً، مما سيدفعهم إلى الاستمرار بوظيفتهم وتقديمهم الأفضل دائماً.

وقد يعزى ظهور هذه النتيجة إلى شعور المعلمين بالارتياح والتفائل لوضوح الأعمال المكلفين بها من قبل المدرسة، مع توفر مبدأ العدالة والمساواة بين جميع المعلمين، مما قد يدفعهم إلى التزامهم الوظيفي، وإصرارهم للحفاظ على مستوى المدرسة، ليعطوا صورة ايجابية عن أنفسهم وعن مدرستهم .

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة يسرائيل (Yisrael,2008). واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة تاول (Tawil,2008) التي أظهرت حيث أن المعلمين يشعرون بضغوطات في أدائهم من قبل الإدارة.

5. مجال المعلم والمدير:

أظهرت النتائج في الجدول (28) أن مجال " المعلم والمدير" لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا جاء بمستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.48). وقد تعزى هذه النتيجة إلى تمتع المعلمين بعلاقة ايجابية مع المديرين وإدراك المديرين لأهمية المعلمين كونهم حلقة الوصل بينهم وبين الطلبة، وقد يبدو ذلك من تقدير المديرين لما يبذله المعلمون من جهد في المدرسة، واستشارتهم في اتخاذ القرار المناسب.

وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى توفر مبدأ العلاقات الإنسانية في الإدارة، ويتضح ذلك من خلال شعور المعلمين بمراعاة ظروفهم الخاصة، و العدالة في التعامل، مع تلقيهم الدعم

المناسب. وقد تعكس هذه الممارسات الصورة الايجابية لحو المدرسة، وتعد مؤشرا واضحا لطبيعة العلاقات السائدة بين المعلمين والمدير .

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مارتن (Martin,2000) ، ودراسة الزهراني (2007) من حيث أثر السلوك القيادي في مستوى الروح المعنوية للمعلمين. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة تاول (Tawil,2008) ودراسة (Thompson,2009).

6. مجال المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية:

أشارت النتائج في الجدول (29) إلى أن المتوسط الحسابي لمجال " المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية " بلغ (3.62) بانحراف معياري (0.52) وبمستوى متوسط، لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا. ويتحدد من هذه النتيجة توفر عند المعلمين نوع من الرضا العام تجاه الرواتب التي يتقاضونها، وإعتبارها مساوية بعض الشيء للمجهود الذي يبذلونه.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تمتع المعلمين بمكانة لائقة ومحترمة، وإدراكهم لأهمية هذه المكانة في طريقة تعاملهم مع الآخرين وفي أدائهم الوظيفي مما يشعرهم بالفخر والانتماء للمدرسة التي يعملون فيها، والى السعي دائما للارتقاء بها إلى مكانة مرموقة تميزها عن غيرها من المدارس .

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما قدمه كومر (Kommer,2005) من أن هناك عوامل تؤثر في مستوى الروح المعنوية تتمثل في: الراتب، وتقدير جهود العامل، والمكانة الاجتماعية.

7. مجال المعلم والحوافز المادية والمعنوية:

أظهرت النتائج في الجدول (30) أن المتوسط الحسابي لمجال " المعلم والحوافز المادية والمعنوية " بلغ (3.62) بانحراف معياري (0.56) و بمستوى متوسط، لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا. وقد يعود سبب ذلك إلى أن المعلمين يشعرون باهتمام المدرسة بتقديم بعض من المكافآت لهم متمثلة بجوائز تقديرية او شهادات شكر وعرفان، وهي ذات قيمة عالية عند المعلمين تسهم بافتخارهم بالجهد الذي بذلوه ،وتزيد من دافعيتهم نحو العمل. وقد تعزى هذه النتيجة إلى رضا المعلمين عن الحوافز التي يحصلون عليها، بوصفها عادلة مما يترك الأثر في مستوى الروح المعنوية لديهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما أوضحه عربيات (2008) بأن الحوافز المادية والمعنوية تدفع العاملين إلى بذل أقصى ما لديهم من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل.

8. مجال المعلم والمرافق:

أظهرت النتائج في الجدول (31) أن المتوسط الحسابي لمجال " المعلم والمرافق " بلغ (3.59) بانحراف معياري (0.55) وبمستوى متوسط، لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا. وربما كان السبب وراء هذه النتيجة شعور المعلمين بالرضا والارتياح، تجاه المرافق المتوفرة في مدرستهم كونها عوامل تسهم في دعم طريقة تدريسهم ، وتفسح المجال أمام إبداعاتهم.

وقد يعزى ذلك إلى أن توفر المرافق المناسبة في المدرسة ينعكس ايجابيا على رضا المعلمين وعملهم، فيقدمون أداء أفضل في مختلف الأنشطة التي يمارسونها أو يكلفون بها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قموه (2008) بأنه توجد علاقة بين مستوى الروح المعنوية والمرافق.

9. مجال المعلم والزملاء:

أظهرت النتائج في الجدول (32) أن المتوسط الحسابي لمجال " المعلم والزملاء " بلغ (3.55) بانحراف معياري (0.53) وبمستوى متوسط، لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا. وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدافع الإنساني لدى هؤلاء المعلمين كونهم أفراداً لهم حاجات وطموحات مشتركة، يحاولون الحصول عليها ، من خلال تمتعهم بعلاقة وطيدة فيما بينهم ، ويبدو ذلك من خلال محاولتهم بتجاوز المشكلات التي تحصل بينهم ، واللجوء إلى بعضهم عند أي مأزق ، لطلب المساعدة وكل هذا يندرج تحت مبدأ التعاون في العمل.

وقد يعزى ذلك أيضا إلى اعتقاد المعلمين بأن علاقتهم مع زملائهم تبعث على مزيد من الإبداع والابتكار. وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى التنشئة الاجتماعية ، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الأردني التي تؤيد العلاقات الاجتماعية المتعاونة، وبالتالي يكون لنوع العلاقات السائدة بين المعلمين وزملائهم أثر ملموس في تحقيق الأهداف التي تنشدها العملية التربوية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة خرفان (2007) التي أظهرت وجود علاقة بين مستوى علاقات العمل ومستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس. واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة ملكاوي (2006).

ثالثاً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

_ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات

الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا ومستوى الروح المعنوية للمعلمين؟

أشارت النتائج في الجدول (33) إلى عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا ومستوى الروح المعنوية للمعلمين. باستثناء وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين مجال "المعلم والمجتمع المحلي" ، ومجال "كفايات التقويم" ، و" كفايات إدارة الوقت والاجتماعات" ، وبين مجال " المعلم والزملاء " ومجال " الكفايات الذاتية" و " الكفايات الإنسانية " عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى توافر عناصر الفهم المشترك بين المعلمين ومديريهم لأهداف العملية التربوية، وما تتطلبه لتحقيقها، بغض النظر عن الكفايات المتوافرة لدى مديري المدارس الأساسية ، وإدراكهم أن مستوى الروح المعنوية يتأثر بعوامل عديدة غير مرتبطة بالكفايات الإدارية فقط ، وقد يعود ذلك إلى إدراك المعلمين أن روحهم المعنوية تؤثر سلباً أو إيجاباً في تحصيل الطلبة وتقدمهم العلمي، فيعد مؤشراً على جهود المعلمين نحو الطلبة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين مجال "المعلم والمجتمع المحلي" ، وبين مجال "كفايات التقويم" ، إذ بلغ معامل الارتباط (-0.169)، و مجال "كفايات إدارة الوقت والاجتماعات" إذ بلغ معامل الارتباط (0.106) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبين مجال "المعلم والزملاء" ، ومجال "الكفايات الذاتية"، و "الكفايات الإنسانية". إذ بلغ معامل الارتباط (0.11) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، و (0.11) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على التوالي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن "كفايات التقويم" ، و"كفايات إدارة الوقت والاجتماعات"، و"الكفايات الإنسانية" و "الكفايات الذاتية" من أكثر الكفايات البارزة في سلوك المدير في أثناء تعامله مع المعلمين. وقد يعود ذلك إلى تصورات المعلمين أن هناك كفايات لها تأثير أكبر من غيرها في مستوى روحهم المعنوية كونها تخاطب عملهم بشكل مباشر ، فيعد توافر كفايات التقويم وإدارة الوقت والاجتماعات في مديريهم من الكفايات التي لها صلة وثيقة بالروح المعنوية لديهم، إذ يدل ذلك على إحساس المدير العالي، أنه عن طريق الاجتماعات، تزداد أواصر الصلة والثقة، وتحد من غموض العملية التربوية، وتبعدهم عن مسببات ضياع الوقت، إذ يقوم المدير بتبرير أعماله أمام المعلمين، ويرشدهم إلى الطريق الصحيح للمداخل المتقدمة والايجابية في العملية التعليمية، بوضع معايير محددة يمكن الاستعانة بها عند الحاجة وذلك للابتعاد عن التخبط والعشوائية في أثناء تنفيذهم للمهام المطلوبة منهم، وإبراز جهودهم نحوها باستخدامه الأساليب التقويمية الحديثة والمتسمة بالموضوعية والعدالة والبعيدة عن المشاعر والآراء الشخصية ، مما قد ينعكس إيجابا على المعلمين بتأكيدهم على تعزيز العلاقة بينهم وبين المجتمع المحلي و دعم إشراكهم في العملية التعليمية.

وتبين وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين مجال "المعلم والزملاء" ، ومجال "الكفايات الذاتية" ، و "الكفايات الإنسانية" وقد يتحدد من هذه النتيجة إدراك مديري المدارس الأساسية لمبادئ الصدق ، والشفافية ، والعدالة ، وتأكيدهم على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين ، مع الحفاظ على روح الجماعة بينهم، مما يكون له الأثر الكبير بترك بصمات ملموسة في نفوس المعلمين والذي بطبيعته سوف يدعم العلاقة الودية الإنسانية بين المعلمين وزملائهم ويظهر ذلك على شكل اتحادهم نحو تحقيق الأهداف التي تنشدها العملية التربوية.

رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي للمعلمين؟

1. متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.001$) في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير جنس المعلم، في الدرجة الكلية للكفايات، إذ بلغت القيمة التائية (3.399) ولصالح الذكور. وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين يبدون رغبة أكثر في تمتع مديريهم بالكفايات الإدارية اللازمة من المعلمات. وربما كان هذا النوع من الكفايات يتفق مع رغبات المعلمين وميولهم التعليمية، ويتفق كذلك مع دوافعهم وشخصيتهم ولا سيما فيما يتعلق "بكفايات التقويم"، و"كفايات التعاون مع المجتمع المحلي".

وربما تكون مقدرة استجابات المعلمين لتوجيهات المدير، وتقبلهم للنصائح والتوجيهات، وتحملهم لضغوط العمل، أكثر من المعلمات تعود إلى الخصائص النفسية الداخلية متمثلة بمقدرة المعلمين على التحكم والسيطرة لمشاعرهم وعواطفهم وبعدهم عن الحساسية في بعض الأمور بعكس المعلمات اللواتي يظهرن حساسية أكثر عند تلقيهم أمر أو توجيه مما يترك الأثر في نفسيتهن. وقد يعود سبب ذلك، إلى إدراك المديرين أن المعلمين قادرين على مواجهة الصعاب ومقدرتهم على الاتصال المباشر بالمجتمع المحيط دون وجود أي عوائق، وتمكنهم من حضور الندوات، والمؤتمرات، والنشاطات، والفعاليات التعليمية خارج أماكن سكنهم،

بشكل أكثر من المعلمة كونها امرأة تعيش في مجتمع له عاداته وتقاليده، يفرض عليها عدم الخروج عنها واحترامها والتقيدها بها.

2. متغير الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (36) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير خبرة المعلم ، باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير خبرة المعلم في مجالين هما: " مجال كفايات صنع القرار "، و " مجال التعاون مع المجتمع المحلي ". وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تصورات المعلمين لدرجة توافر الكفايات الإدارية في المديرين لا تقترن باختلاف الخبرة بينهم. بسبب وجود مفاهيم مشتركة بين المعلمين على الرغم من اختلاف خبراتهم التربوية حول تمتع مديريهم بالكفايات الإدارية، وكذلك إدراكهم لغايات العملية التربوية من حيث أهدافها ومحتواها، وما تتطلبه من كفايات إدارية تتوافر لدى هؤلاء المديرين، تحققها بالشكل المطلوب.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجالي " كفايات صنع القرار"، و مجال " كفايات التعاون مع المجتمع المحلي"، إذ بلغت قيمة ف المحسوبة لمجال "كفايات صنع القرار" (3.956) ، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.02$) ، ولصالح أصحاب الخبرة من (1-5) و (11) سنة فما فوق، و(3.174) ، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.04$) لمجال " التعاون مع المجتمع المحلي" ولصالح أصحاب الخبرة من (6-10) سنوات.

وقد يكون مرد هذه النتيجة لمجال " كفايات صنع القرار" إلى وعي أصحاب الخبرات هذه لتلك الكفايات بشكل أكثر مقارنة مع غيرهم من المعلمين، وإدراكهم بأن العملية التعليمية تحتاج

إلى قرارات واضحة و سليمة تدعمها وتعمل على تطويرها. وقد يعود ذلك إلى زيادة احتكاك أصحاب الخبرات هذه بالمدير وإبداء رغبة منهم بالتعرف إلى عملية صنع القرار أكثر من غيرهم.

أما بالنسبة لمجال " كفايات التعاون مع المجتمع المحلي " فقد يكون العامل الرئيس لهذه النتيجة هو إدراكهم لغايات المجتمع المحلي وفهمهم أكثر بسبب تقدم سنوات خبرتهم ووعيتهم لحاجات مجتمعهم وطبيعة عصرهم التي تتطلب تدعيم العلاقات الاجتماعية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تقرب المديرين لأصحاب الخبرة هذه وزيادة ثقتهم بهم إيماناً بمقدرتهم وكفاءتهم وخبرتهم، والاعتماد عليهم في كثير من شؤون المدرسة وبخاصة دعم علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بخش (2001).

3. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج (39) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلمين. فقد كانت لصالح بكالوريوس + دبلوم عال ، وبكالوريوس أو أقل لجميع الكفايات الإدارية باستثناء "كفايات التعاون مع المجتمع المحلي"، فقد كان لصالح بكالوريوس أو أقل، ولحملة الماجستير فما فوق.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تصورات المعلمين من ذوي المؤهلات العلمية بكالوريوس + دبلوم عال، وبكالوريوس أو أقل كانت أعلى من تصورات حملة الماجستير فما فوق. لدرجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديرهم. مما يعني ذلك أنه لا يوجد علاقة بين درجة المؤهل

العلمي للمعلمين لإدراكهم الكفايات الإدارية ، وأنه دليل واضح على وعي جميع المعلمين لما يقوم به المديرون في العملية التربوية ،على الرغم من اختلاف تأهيلهم العلمي.

وأظهرت النتائج أن "كفايات التعاون مع المجتمع المحلي" جاءت لصالح بكالوريوس أو أقل ،ولحمة الماجستير فما فوق . وتشير هذه النتيجة إلى نضج المستوى العلمي لدى المعلمين على الرغم الاختلاف في مؤهلاتهم وتمتعهم بدرجة واضحة ، وراقية، ولموسة من التفكير العلمي. وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدالة المديرين في أثناء تعاملهم مع المعلمين ، وعدم النظر إلى المؤهل العلمي لتقييم المعلم، بل إلى ما أنجزه وحققه من عمل ، من أجل تسيير العملية التربوية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بخش (2001).

خامساً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

_ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي للمعلمين؟

1. متغير الجنس:

أشارت النتائج في الجدول (41) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير الجنس ، باستثناء مجال "المعلم والحوافز المادية والمعنوية" ولصالح الاناث.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مستوى الروح المعنوية ليس له أي علاقة أو ارتباط بجنس المعلمين. كما ويدل هذا على الفهم المشترك بين كلا الجنسين لطبيعة الدور الذي يقومون

به ، وأثره في روحهم المعنوية، ولا يوجد في المجتمع الأردني تمييز بين الجنسين في مجتمع الأعمال والوظائف الرسمية و غير الرسمية.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مجال المعلم والحوافز المادية والمعنوية وكانت لصالح الإناث، إذ بلغت قيمة " ت " (-2.255). وربما يكون السبب وراء هذه النتيجة إلى إبداء المعلمات رغبة أكثر في حصولهن على تلك الحوافز بتقديم جهد أكثر، كونها تؤثر في مستوى روحهم المعنوية وتشعرهن بالافتخار. وقد تعزى هذه النتيجة إلى منافسة المرأة العربية للرجل مما يدفعها إلى قيامها بمجهود أكبر لتميزها عنه.

2. متغير الخبرة:

أشارت النتائج في الجدول (43) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا تعزى لمتغير الخبرة، باستثناء مجال "المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية".

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الأساسية في محافظة مادبا، لا تختلف باختلاف متغير الخبرة لتحديد مستوى الروح المعنوية لديهم، أو قد يكمن سبب ذلك إلى حرص مديري المدارس على الإبقاء على مستوى الروح المعنوية المناسبة للمعلمين كونها تؤثر في طبيعة عملهم بشكل مباشر بغض النظر عن مستوى الخبرة المتوفرة لديهم ، بوصفهم أشخاصا مختلفين في تخصصاتهم ومشاركين في أهداف واحدة ألا وهي أهداف العملية التربوية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تمتع مديري المدارس الأساسية بتأهيل تربوي عالٍ من حيث العلاقات الإنسانية ، والتي تمكنهم من غرس روح الجماعة لجميع المعلمين ، للحفاظ على

المودة ، والاحترام ، والثقة ، بينهم وبين المعلمين، مما يعكس المناخ الصحي لتلك المدرسة التي يعملون فيها. وقد يكمن السبب أيضا في إدراك المديرين أن الروح المعنوية للمعلمين على الرغم من اختلاف خبراتهم لها علاقة مباشرة بالروح المعنوية للطلبة فهي تدعم تحصيلهم العلمي ، وتزيد من دافعيتهم نحو التقدم ، ونحو تحقيق الأهداف المدرسية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمجال المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية ، إذ بلغت قيمة "ف" (3.853) ، وبمستوى دلالة $(\alpha \leq 0.02)$ وكانت لصالح أصحاب الخبرة من (1-5) ، و (11) سنة فما فوق. وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى إبداء اهتمام أصحاب هذه الخبرة لهذا المجال فيقدمون على تقديم مجهود أكثر من غيرهم من المعلمين ، والنظر إلى أن راتبهم ومكانتهم الاجتماعية هي التي تعزز مكانتهم في المدرسة أولاً، وبالجمبع ثانياً. كما قد يعود سبب وراء هذه النتيجة نظرهم إلى الأدوار الملقاة عليهم و نصاب الحصص لديهم ، ومقارنتها مع غيرهم من أصحاب الخبرة الآخرين، مما يجعلهم يطمحون إلى تعزيز هذا المجال لصالحهم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2008) التي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير الخبرة.

3. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول (46) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويستدل من هذه النتيجة أن الروح المعنوية تتنوي تحت مبدأ العلاقات الإنسانية السائدة في المدرسة فهي نابعة من داخل الفرد بغض النظر عن المؤهل الذي يملكه.

كما ويستدل من هذه النتيجة إلى أن تصورات المديرين للروح المعنوية للمعلمين يجب أن تبقى ضمن الوضع الصحيح والطبيعي، بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، فهم يحملون شهادات علمية قيمة ليس لها أي ممايزة بينهم لتؤثر في معنوياتهم.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة العتيبي (2008) والتي كشفت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني (2007) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات:

- _ الحفاظ على الدرجة المرتفعة لتوافر الكفايات الإدارية لدى المديرين من خلال تقديم الدعم المناسب لهم مادياً ومعنوياً .
- _ إقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات الإدارية للمديرين وبخاصة التي حصلت على درجة متوسطة لتزويدهم بالمعرفة المتخصصة.
- _ تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين في ضوء الجهد الذي يقدمه المديرون للعملية التربوية للارتقاء بمستوى الروح المعنوية لديهم.
- _ إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى تتناول متغيرات أخرى.
- _ إجراء دراسة مماثلة على عينة أوسع من محافظة مادبا كأن تكون عمان أو الأردن.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- بخش، فوزية بنت حبيب بن عبد الرشيد ، (2001). واقع الكفايات الإدارية لدى مديرات معاهد التربية الخاصة للبنات في المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- البدري، طارق عبد الحميد ، (2005_أ). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- البدري، طارق عبد الحميد ، (2005_ب). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- البليسي، سناء جودت "محمد علي"، (2003). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- جاموس، أسماء محمد نمر، (2007). تطوير أداة لتقويم الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في محافظة عمان. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- جامل، عبد الرحمن عبد السلام ، (2001). الكفايات التعليمية في القياس والتقييم واكتسابها بالتعليم الذاتي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حامد، سليمان هاشم، (2009). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

حجي ، احمد إسماعيل، (2005). *الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية*. القاهرة : دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

حسان، حسن محمد إبراهيم ، والعجمي، محمد حسنين، (2007). *الإدارة التربوية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

الحربي، قاسم بن عائل، (2008). *الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين*. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة، جلال، محمود أسامة، (2007). *الإدارة والتخطيط التربوي*. عمان: دار الفكر. خرفان، رولا هاني حسني، (2007). *علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس*. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الخولي ، محمد علي، (2000). *قاموس التربية، عربي- انجليزي*، عمان: دار الفلاح للنشر والتوزيع.

رسمي، محمد حسن، (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية*. الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .

دافيز، برانت، و اليسون، لندا، (2004). *الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين*، ترجمة، عبد العزيز البهواشي. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الدريج، محمد، (2005). *الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج*. الدار البيضاء: دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر.

الدويك، تيسير عبد المطلب ،(2005). *إدارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها*. عمان: جهينة للنشر والتوزيع.

- الزهراني، نورة بن عطية بن راشد، (2007). علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية في محافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الطويل، هاني عبد الرحمن، (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد عبد القادر، (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عربيات، ياسر أحمد، (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، دار يافا للنشر والتوزيع.
- عريفج، سامي سلطان، (2004). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر.
- عطوي، جودت عزت، (2004). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العنبي، نواف بن سفر بن مفلح، (2008). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد حسنين، (2008). القيادة التربوية الإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزة. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- العميان، محمود سلمان، (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- غباين، عمر محمود، (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم، (2003). **كفايات التدريس: المفهوم، التدريب، الأداء**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

فلية وعبد المجيد، فاروق عبده، السيد محمد، (2009). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قموه، سحر عيسى برهم، (2008). **الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم**. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

قطيشات، ليلي عبد الحليم، (2004). **الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين**. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

قطيشات، ليلي عبد الحليم، (2006). **إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

القдах، محمد إبراهيم، (2003). **الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين**. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

كرياكو، كريس، (2004). **الضغط والقلق لدى المعلمين، ترجمة، وليد العامري، ومحمد جهاد جمل**. العين: دار الكتاب الجامعي.

محامدة، ندى عبد الرحيم، (2005). **الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- مرعي، توفيق، (1983). الكفايات التعليمية في ضوء النظم، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- مكراوي، نادية صالح، (2006). فعالية مجالس الكليات في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالروح المعنوية والعلاقات بين الشخصية لأعضائها من وجهة نظرهم. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- المالكي، فهد بن عبد الرحمن بن علي، (2006). الكفايات الإدارية والفنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله، (2007). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- المومني، واصل جميل حسين، (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة: موضوعات إجرائية وأساسية مختارة لمديري المدارس. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، فريد، (2002). تنمية المهارات القيادية في منظمات التربية والتعليم تجارب عربية وخليجية وعالمية. الإسكندرية: المكتبة المصرية.
- هاشم، كمال الدين محمد (1991). برنامج مقترح لتنمية بعض الكفايات التعليمية لدى معلم المواد التجارية بالمرحلة الثانوية التجارية بالسودان في أثناء الخدمة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.
- هلال، علي أحمد، (2000). الكفايات التدريسية اللازمة لمعلمي اللغة العربية في ضوء التقييم البديل وبناء برنامج تدريبي لتنميتها في دولة البحرين. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

وايلز، كيمبول، (2005) . الإشراف التربوي رؤية تفاعلية، ترجمة، قسم التعريب والترجمة.
العين: دار الكتاب الجامعي.

يدك، علي"محمد جميل"، (2005). الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة
مديري التربية والتعليم في الأردن لها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية
للدراستات العليا، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية

- American Association of School Administrators, (1994). Professional standards for the superintendency. **ERIC**, Vol. 29, No.8, ED. 368047.
- Arhar, J. (1997). The Effects of interdisciplinary teaming on teachers and students. In J. Irvin (ED.), **What current research says to the middle level practitioner** (pp. 49-55). Columbus, OH: National Middle School Association
- Bellott, F., & Tutor, F. (1990). A challenge to the conventional wisdom of Herzberg and Maslow theories. **Paper presented at the Nineteenth Annual Meeting of the Mid- South Educational Research Association**. New Orleans, LA.
- Berg, E. (2009). **Perceived effects of teachers' unions on administrators' and teachers' roles and morale**, Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University, USA, www.proquest.umi.com/login.
- Davis, K.E. (1989). **Human behavior at work**, 8th ed. New York: McGraw-Hill Book Company.

- Daniels, M. (2001). Maslow's concept of self-actualization. Retrieved 31/03/2010 from <http://www.mdani.demon.co.uk/archive/MDMaslow.htm>
- Dougherty, P. T. (2000). **Skilled for change: administrative competencies and employee perceptions in Arizona urban charter schools**, Unpublished Doctoral Dissertation, Northern Arizona University, Arizona, USA.
- Drake, J. M. & Miller, B. P. (1982). Determining the competencies: The expanding role of the principles. **NASSP Bulletin**, Vol. 66, No. 456, Oct. pp. 18-26.
- Feder, B.J. (2000). "Herzberg, F.I. 76, Professor and Management Consultant", **New York Times**, Feb. 1, 2000, pg. C26. Available from: ProQuest Historical Newspapers The New York Times.
- Franken, R. (2001). **Human motivation**. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Greenfield, J. (2000) Competency-based education: What, why and how?. Retrieved 13/05/2010 from www.asaenet.org
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2004). **Leadership: A communication perspective**. Prospect Heights, IL: Waveland Press, Inc.
- Hewitt, W. T. (1987). "**Competency reference professional development**" in **competency based teacher education professionalizing social Studies, teaching**. Washington: National council for the Social Studies.
- Hopkins, D., (2001). **School improvement for real**. London: Falmer Press.
- Hornbacher, J. D. (2007). **Elementary school administrator technology skills and their impact on teacher technology integration**

- competencies**, Unpublished Doctoral Dissertation, The University of North Dakota, USA, www.proquest.umi.com/login.
- Houston, W.R. (1974). Exploring competency-based education, Berkley: Calif Macutchan Publishing.
- Huitt, W. (2001). **Motivation to learn: An overview**. Retrieved December 5, 2007, from Valdosta State University, Educational Psychology
<http://Chiron.valdosta.edu/whuitt/col/motivate.html>
- Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J., (2002). Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation. **Journal of Higher Education**, Vol. 73, No. 04, pp. 518–542.
- Katz, R. (1985). Skills for an effective administrator, **Harvard Business Review** , Vol. 14, No. 05, pp.15-22.
- Kommer, D. (2005). Teacher morale. Ashland University. Retrieved February 21, 2010, from <http://personal.ashland.edu/~dkommer/IS%20Spring%2005/Valentic%20final.pdf>
- Kreger, C. M. (1999). **Competencies needed for the administration of early childhood special education programs: Perceptions of Ohio elementary principals**, Unpublished Doctoral Dissertation, Kent State University. 12/04/2010 www.proquest.umi.com/login. USA.
- Leithwood, K., & Elementary Teachers' Federation of Ontario, (2006). **Teacher working conditions that matter: Evidence for change**. Toronto, ON: Elementary Teachers' Federation of Ontario. (ERIC) Document Reproduction Service No. EJ771011).
- Lipham, J. M. & Hoeh, J. A., (1974). **The Principals' Foundations and Functions**. New York: Harper and Row Publishers.
- Lumsden, L. (1998). Teacher morale. **Eric Digest**, 4(98), 1-2.

- Mapp, W. E. (2007). **Leadership competencies and their development for community college administrators**, Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University, USA, Retrieved 12/04/2010 from www.proquest.umi.com/login.
- Martin, D. (2000). "A study of the relationship between elementary principal leadership behavior and teacher morale." **Dissertation Abstract International**, Vol. 61, No. 06, pp. 21-22, A.
- Okpara, J. O. Squillace. M. Erondu, E. A , (2005). Gender differences and job satisfaction: A study of university teachers in the United States. **Women in Management Review**, Vol. 20, No. 3, pp. 177-190.
- Oliva, P. F. & Henson, K. T., (1982), **What are the essential general teaching competencies? Theory into practice**, New York: McGraw Hill.
- Parks, D. J. (1983, Feb.). Leadership in times of Austerity. **Educational Leadership**, 40, 11-13.
- Pintrich, P., (2003). A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts, [Electronic version]. **Journal of Educational Psychology**, Vol. 95, No,04, pp. 667-686.
- Rhodes, C, Nevill, A, & Allan, J., (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, pp. 67-80. Retrieved September 8, 2008, from EBSCOhost Education Research Complete database.
- Robbins, S., P., (2001). **Organizational behavior**, 9th ed. New Jersey, Prentice – Hall International, Inc.
- Roethlisberger, F.J.,(1974). **Management and morale**. London:Cambridge Co.

- Rowden, R. W; Jr, Clyde T. C. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. **The Journal of Workplace Learning**, Vol. 17, No, 04, pp. 215-230(16).
- Sherman, R., (2002). Management competencies assessment instrument. A publication of building professional development partnerships for adult educators Project, **American Institute for Research**, www.calpro-online.org/pubs/mgmt_comp_asst_inst_71.pdf.
- Smith, M. (2002). Competence and competency. www.infed.org
- Steinheimer, K. (2005). What makes a great principal: An audio slide show. *Greatschools.net*. Retrieved March 10,2010 from <http://www.greatschools.net/cgi-bin/showarticle/484>.
- Tawil, M. (2008). **Carrying out mandated school efforts: A phenomenological study of New York teachers' morale and motivation**, Unpublished Doctoral Dissertation, Northcentral University,USA, www.proquest.umi.com/login.
- Thompson, J., (2009). **Perceptions of teachers on the impact of principal leadership on the culture and morale of an elementary school**, Unpublished Doctoral Dissertation, Northcentral University,USA, www.proquest.umi.com/login.
- Valle , M. & Witt, L.A. (2001). “The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics – Job satisfaction relationship. **Journal of Social Psychology**,Vol. 141 , Issue 3, p.379.
- Wentworth, M. (1990). Developing staff morale. **The Practitioner**, 16(4).
- Wood, T., & McCarthy, C., (2002). Understanding and preventing teacher burnout. **ERIC Digest**.
- Yisrael, Sean B., (2008). **A Qualitative case study: The positive impact interdisciplinary teaming has on teacher morale**, Unpublished

Doctoral Dissertation, Miami University, USA,
www.proquest.umi.com/login.

Zoeller, M. F. (2002). **Leadership practices and technology competencies critical to an effective superintendent preparation program**, Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A&M, University Commerce, USA, www.proquest.umi.com/login.

المراجع من شبكة الانترنت

<http://www.moe.gov.jo/>. Retrieved 20/04/2010.

<http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=4774>. Retrieved 10/02/2010.

http://alwaei.com/topics/view/article_new.php?sdd=844&issue=474.

Retrieved 13/03/2010

<http://www.upower.net/forum/t7601.html>. Retrieved 13/05/2010.

الملاحق

ملحق (1)

استبانة " الكفايات الإدارية " و " الروح المعنوية "

بصورتها الأولى.

استبانة " الكفايات الإدارية " و" الروح المعنوية " بصورتها الأولى

الأستاذ الدكتور/.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولأنكم من أصحاب الخبرة والدراية في المجال التربوي؛ فإنه ليس الباحثة أن تضع بين أيديكم فقرات تخص:

أولاً: استبانة تقيس الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية.

ثانياً: استبانة تقيس الروح المعنوية للمعلمين.

ونظراً لما تعهده الباحثة فيكم من خبرة واطلاع، ترجو أن ينال الموضوع اهتمامكم وذلك

بإبداء ملاحظاتكم حول:

1. وضوح الفقرات.
2. انتماء الفقرة للمجال الذي وضعت فيه.
3. أي اقتراحات أو ملاحظات ترونها مناسبة.

مع وافر الشكر والامتنان.

الباحثة

هديل محمد عودة

استبانة الكفايات الإدارية للمديرين

الكفايات الذاتية							رقم الفقرة
التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		الفقرات	
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
						يتحمل ضغط العمل.	1-
						يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.	2-
						يتعامل مع المعلمين بعدالة.	3-
						يتمتع بدقة الملاحظة.	4-
						يمتلك المقدرة على إدارة الاجتماعات بكفاءة.	5-
						يصغي لما يقوله الآخرون.	6-
						يتمتع بالثقة في النفس عند تعامله مع الآخرين.	7-
						يتميز بشخصية قوية.	8-
						يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين.	9-
						يتمتع بالمقدرة على ضبط النفس.	10-
						يتبع الطريقة العلمية في حل المشكلات.	11-

الكفايات الإنسانية							
						يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	1-
						يقيم علاقات طيبة مع المعلمين.	2-
						لديه المقدرة على إدراك اتجاهات المعلمين.	3-
						يتقبل انتقادات المعلمين البناءة.	4-
						يعمل على خلق روح الابتكار لدى المعلمين.	5-
						يعمل على إشباع حاجات المعلمين.	6-
						يحفز على الإبداع المهني في التطوير والتغيير.	7-
						يغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية.	8-
						يشجع المعلمين على الانتماء لمهنتهم .	9-

الكفاءات الإدارية						
						1- لديه المقدرة على إدارة المدرسة بنجاح.
						2- يستجيب بشكل سريع للمتغيرات التي تحدث في المدرسة.
						3- لديه المقدرة على مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث في المدرسة.
						4- يعمل على إثارة دافعية المعلمين.
						5- لديه المقدرة على تحمل المسؤولية.
						6- يقوم بتفويض بعض صلاحياته للمعلمين.
						7- يعمل على تنمية مهارات المعلمين في أساليب الإدارة الصفية الحديثة.
						8- يعمل على تعزيز العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.
						9- يشجع العمل بروح الفريق.
						10- يعمل على تطوير البرامج التدريبية لرفع الكفايات التعليمية للمعلمين.

الكفاءات الفنية						
						1- يشجع المعلمين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية.
						2- يعمل على رسم السياسة التعليمية في المدرسة.
						3- يخبر المعلمين بالتغيرات المنوي القيام بها في المدرسة.
						4- يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية.
						5- ينمي المهارة الذاتية لدى المعلمين داخل المدرسة.
						6- يمتلك الثقافة العامة التي تمكنه من إدارة المدرسة.
						7- يوزع المهام والمسؤوليات على المعلمين.
						8- يعمل على تطبيق القوانين والأنظمة.
						9- يعمل على تطوير العملية التربوية في المدرسة.
						10- يمارس السلوك الديمقراطي أثناء العمل.

كفاءة إدارة الوقت والاجتماعات						
						1- يتمكن من إدارة الوقت بكفاءة.
						2- يلتزم بساعات الدوام الرسمي.
						3- يعقد اجتماعا لكافة المعلمين ليبين لهم أهمية الوقت لنجاح العمل.
						4- يختار الوقت المناسب للاتصال بالمعلمين داخل المدرسة.
						5- يهتم بانجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.
						6- يعمل على تنفيذ الأعمال والمهام بدون تأخير.
						7- يوضح أهمية الاجتماع للمعلمين.
						8- يعد جدول أعمال يتضمن الموضوعات التي سيتناولها في الاجتماع.
						9- يلتزم بالوقت المخصص للاجتماع.
						10- يحقق الهدف من تلك الاجتماعات.
						11- يتقن مهارات الاتصال الفعال في أثناء إدارته للاجتماعات.
						12- يعمل على ترشيد الوقت.
						13- يتخلص من مضيعات الوقت بطريقة ذكية.

كفاءة التعاون مع المجتمع المحلي						
						1- يعمل على توضيح أهداف المدرسة للمجتمع المحلي.
						2- يحرص على كسب اهتمام أبناء المجتمع المحلي بالأنشطة المدرسية.
						3- يشرف على تشكيل مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة.
						4- يشرك أولياء الأمور في حل المشكلات التي تواجه أبنائهم.
						5- يشجع أولياء الأمور على زيارة المدرسة للتعرف إلى مستوى أبنائهم الأكاديمي.
						6- يحرص على إقامة علاقات ودية مع قادة المجتمع المحلي.
						7- يسهل استفادة المجتمع المحلي من خدمات المدرسة.
						8- يشجع الطلبة على القيام بأعمال تطوعية لخدمة المجتمع المحلي.
						9- يعمل على جعل المدرسة مركزا لتطوير المجتمع المحلي.
						10- يخطط لاستثمار خبرات أفراد المجتمع المحلي لمصلحة المدرسة.

الكفايات التكنولوجية						
						1- يوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المدرسة.
						2- يحث المعلمين على استخدام تكنولوجيا التعليم.
						3- يقيم دورات تدريبية للمعلمين تتعلق بكيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة.
						4- يواكب التغيرات التكنولوجية.
						5- يعمل على توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة للمدرسة.
						6- يشجع التعليم المحوسب.
						7- يطبق تكنولوجيا المعلومات عند بناء البرامج التعليمية.
						8- يقوم أثر التكنولوجيا الحديثة في انجاز الأهداف التعليمية المحدودة.
						9- يوظف التكنولوجيا الحديثة في الحد من ضياع الوقت.
						10- يشجع استخدام المكتبة الالكترونية.

استبانة الروح المعنوية للمعلمين

المعلم والطالب					
رقم الفقرة	الفقرات	انتماء الفقرة للمجال		صلاحية الفقرة	
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة
1-	أفتخر بالتحصيل المتميز لدى طلبتي.				
2-	أعتقد أن حالتي النفسية تؤثر في تحصيل طلبتي.				
3-	أعتقد أن علاقتي بطلبتي تساعدني على تحسين مستواهم الدراسي.				
4-	أشعر بالسعادة عندما أساعد طلبتي في حل مشكلاتهم المدرسية.				
5-	أعتقد أن قيامي بتنويع أساليب التدريس يساعد على مراعاة الفروق الفردية.				
6_	أعتقد أن طلابي أصدقاء لي.				
7_	أحاول أن أكون مبدعا في التدريس.				
8_	أشعر بأن طلبتي يقدرون ما أقوم به من جهد في التدريس.				

المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية					
1-	أشعر بأن راتبي يغطي متطلباتي الحياتية.				
2-	راتبي يساوي المجهود الذي أبذله.				
3-	أشعر أن راتبي متميز عن رواتب العمل في وظائف أخرى غير مهنة التعليم.				
4-	أشعر بأن المركز الاجتماعي لمهنتي جيد.				
5-	تؤثر مكانتي الاجتماعية في طريقة أدائي للعمل.				
6_	اعتقد أنني أحقق ذاتي في مهنة التعليم.				
7-	تؤثر مكانتي الاجتماعية على طريقة تعاملتي مع الآخرين.				
8_	ترفع مهنة التعليم مكانتي الاجتماعية.				

المعلم وضغط العمل المدرسي						
						1- أشعر بأن المدير يسهل أعمالي.
						2- أشعر بعدالة توزيع الجدول الدراسي بين المعلمين.
						3- أقوم بأعمال تطوعية.
						4- أشعر بوضوح المهمات المنوطة لي.
						5- أشعر بالارتياح لعملتي في هذه المدرسة.
						6- أشعر بعدالة توزيع الأعمال الإضافية.
						7- أشعر بالتفاؤل عند قيامي بعملتي.
						8- أحرص على الوصول إلى المدرسة بالوقت المحدد.

المعلم والمجتمع المحلي						
						1- أشعر بتقدير المجتمع المحلي لعملتي.
						2- أشرك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم.
						3- أطلع أولياء الأمور على مستويات تحصيل أبنائهم بشكل دوري.
						4- أتقبل آراء أولياء الأمور بصدق تعلم أبنائهم.
						5- أشعر بأن لقايتي بأولياء الأمور يحقق المطلوب.
						6- أعد سجلات خاصة عن مستوى تحصيل كل طالب لمناقشة مواطن الضعف مع أولياء الأمور.
						7- يساعدني المجتمع المحلي على تطوير ذاتي.
						8- استفيد من خبرات أبناء المجتمع المحلي.
						9- أتقبل ملاحظات أولياء الأمور برحابة صدر.

المعلم والمرافق						
						1- أشعر بالرضا عن المرافق المدرسية في مدرستي (المكتبة، المختبر، الصف).
						2- أشعر بالارتياح لتوافر العوامل الفيزيائية (تهوية، إضاءة، تكييف) بشكل مناسب .
						3- تتوفر الوسائل التعليمية التي أحتاجها للتدريس .
						4- أعتبر مبنى المدرسة مكانا مناسباً لطبيعة عملي .
						5- أشعر بأن المرافق المدرسية الملائمة تؤثر إيجابياً في انجازي .
						6_ أعتقد أن المناخ الصفّي صحي .
						7_ أحافظ على ممتلكات المدرسة .
						8_ تتوفر المساحات الكافية يزيد دافعتي للعمل .

المعلم والمدير						
						1- أشعر أن مدير مدرستي يؤثر في أدائي للعمل .
						2- يعامل المدير جميع المعلمين بعدالة .
						3- يحرص المدير على استشارة المعلمين في عملية اتخاذ القرار .
						4- يدعم المدير آرائني المتعلقة بالإبداع .
						5- يراعي المدير ظروفني الخاصة .
						6_ أشعر بأن المدير يقدر ما أبذله من جهد في المدرسة .
						7_ أعتقد بأن قنوات الاتصال بيني وبين المدير مفتوحة .
						8_ يقدم المدير للمعلمين النصح والإرشاد إذا لزم الأمر .

المعلم والزملاء						
						1- أشعر بأن علاقتي مع زملائي جيدة.
						2- أشرك زملائي في إيجاد الحلول لمشكلاتهم الوظيفية.
						3- أشرك زملائي في العمل على تكوين علاقات ايجابية مع الجميع.
						4- ألجأ إلى زملائي لحل مشكلة تواجهني.
						5- يؤثر اختلاف وجهات النظر في علاقتي الشخصية مع زملائي.
						6- أشعر بأنني أتمتع بمكانة محترمة بين زملائي.
						7- تتسم علاقتي مع زملائي بالدفء.
						8- أشعر بأن هناك تعاوناً بين زملائي في العمل.

المعلم والحوافز المادية والمعنوية						
						1- الفرصة متاحة أمامي للحصول على الحوافز.
						2- يدعم التحفيز دافعتي نحو العمل.
						3- أشعر بأن الحوافز التي أحصل عليها عادلة.
						4- اشعر بأن التحفيز يؤثر في حالتي النفسية.
						5- يشعرنى التحفيز بالافتخار بجهدي.
						6- تهتم المدرسة بشكل جدي بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين.
						7- يشعرنى التحفيز بالتميز في العمل.
						8- يدفعني التحفيز إلى التمسك بعلمي.
						9- أشعر بأن الحوافز الذي أحصل عليها مجزية.

المعلم والقوانين والتعليمات						
						1- ألتزم بتطبيق الأنظمة والقوانين المدرسية.
						2- أعتقد أن القوانين والتعليمات تدعم طريقة تدريسي.
						3- أشعر بأن السياسات المتبعة في المدرسة تلبي احتياجاتي.
						4- أشعر بالارتياح لعدم تحيز المدير في القرارات التي يتخذها.
						5- أشعر بأن القوانين والتعليمات عادلة.
						6- أشعر بأن القوانين والتعليمات تبعث على الإقبال ضغط العمل.
						7- أشعر بأن المدير يتيح لجميع العاملين معه الفرصة لمناقشة الأمور التي تهمهم.

الملحق (2)

استبانة " الكفايات الإدارية " و " الروح المعنوية "

بصورتها النهائية

الملحق (2)

استبانة " الكفايات الإدارية " و " الروح المعنوية " بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المعلمة المحترمة

أخي المعلم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ويسر الباحثة أن تضع بين أيديكم الاستبانتين المرفقتين، آملة منكم التعاون بالإجابة عن فقراتها بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكراً لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

هديل محمد عودة

القسم الأول:

البيانات الشخصية الخاصة بالمعلم:

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (√) في المربع على حالتك:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. المؤهل العلمي: بكالوريوس أو أقل بكالوريوس + دبلوم عالٍ

ماجستير فما فوق

3. سنوات الخبرة: من (1-5) سنوات من (6-10) سنوات

من (11) سنة فما فوق

القسم الثاني:

استبانة الكفايات الإدارية للمديرين

الكفايات الذاتية						رقم الفقرة
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرات	
					يتحمل ضغط العمل.	1-
					يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.	2-
					يتعامل مع المعلمين بعدالة.	3-
					يستمتع لما يقوله الآخرون.	4-
					يتمتع بالثقة في النفس عند تعامله مع الآخرين.	5-
					يمتلك المقدرة على التأثير في الآخرين.	6-

الكفايات الانسانية						رقم الفقرة
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرات	
					يراعي الفروق الفردية بين المعلمين.	1-
					يقيم علاقات طيبة مع المعلمين.	2-
					يتقبل انتقادات المعلمين البناءة.	3-
					يعمل على خلق روح الابتكار لدى المعلمين.	4-
					يغرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية.	5-

الكفايات الادراكية						رقم الفقرة
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرات	
					لديه المقدرة على مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث في المدرسة.	1-
					يعمل على إثارة دافعية المعلمين.	2-
					لديه المقدرة على تحمل المسؤولية.	3-
					يقوم بتفويض بعض صلاحياته لمعاونيه.	4-
					يعمل على تنمية مهارات المعلمين في أساليب الإدارة الصفية الحديثة.	5-

الكفايات الفنية						رقم الفقرة
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الفقرات	
					يشجع المعلمين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية.	1-
					يخبر المعلمين بالتغيرات المنوي القيام بها في المدرسة.	2-
					يعمل على تقليل الإجراءات الروتينية.	3-
					يعمل على تطبيق القوانين والأنظمة.	4-
					يعمل على تطوير العملية التربوية في المدرسة.	5-
					يمارس السلوك الديمقراطي أثناء العمل.	6-

القسم الثالث:

استبانة الروح المعنوية للمعلمين

المعلم والطالبة						
رقم الفقرة	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1-	أفتخر بالتحصيل المتميز لدى طلبتي .					
2-	أعتقد أن حالتي النفسية تؤثر في تحصيل طلبتي.					
3-	أعتقد أن قيامي بتنويع أساليب التدريس يساعد على مراعاة الفروق الفردية.					
4-	أحاول أن أكون مبدعا في التدريس.					
5-	أشعر بأن طلبتي يقدرون ما أقوم به من جهد في التدريس.					

المعلم والراتب والمكانة الاجتماعية						
رقم الفقرة	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1-	أشعر بأن راتبي يغطي متطلباتي الحياتية.					
2-	راتبي يساوي المجهود الذي أبذله.					
3-	أشعر بان المركز الاجتماعي لمهنتي جيد.					
4-	تؤثر مكانتي الاجتماعية في طريقة أدائي للعمل.					
5-	تؤثر مكانتي الاجتماعية على طريقة تعاملي مع الآخرين.					

المعلم وضغط العمل المدرسي						
رقم الفقرة	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1-	أشعر بعدالة توزيع الجدول الدراسي بين المعلمين.					
2-	أقوم بأعمال تطوعية.					
3-	أشعر بوضوح المهمات المنوطة لي.					
4-	أشعر بالارتياح لعملي في هذه المدرسة.					
5-	أشعر بالتفاؤل عند قيامي بعملتي.					
6-	أحرص على الوصول إلى المدرسة بالوقت المحدد.					

المعلم والمجتمع المحلي						
رقم الفقرة	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1-	أشعر بتقدير المجتمع المحلي لعملي.					
2-	أشارك أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم.					
3-	أقبل آراء أولياء الأمور بصدق بتعلم أبنائهم.					
4-	أشعر بأن لقائي بأولياء الأمور يحقق المطلوب.					
5-	أعد سجلات خاصة عن مستوى تحصيل كل طالب .					

المعلم والمرافق					
					1- أشعر بالرضا عن المرافق المدرسية في مدرستي (المكتبة، المختبر، الصف).
					2- أشعر بالارتياح لتوافر العوامل الفيزيائية (تهوية، إضاءة، تكييف) بشكل مناسب .
					3- تتوافر الوسائل التعليمية التي أحتاجها للتدريس .
					4- أعتقد أن المناخ الصفّي صحي .
					5- توافر المساحات الكافية يزيد دافعيّتي للعمل .

المعلم والمدير					
					1- يعاملني المدير بعدالة .
					2- يستشيرني المدير لأتخذ القرار المناسب .
					3- يدعم المدير آرائي الإبداعية .
					4- يراعي المدير ظروفِي الخاصة .
					5- يقدر المدير ما أبذله من جهد في المدرسة .
					6- أعتقد بأن قنوات الاتصال بيني وبين المدير مفتوحة .

المعلم والزملاء					
					1- أشرك زملائي في إيجاد الحلول لمشكلاتهم الوظيفية .
					2- أشرك زملائي في العمل على تكوين علاقات إيجابية مع الجميع .
					3- ألجأ إلى زملائي لحل مشكلة تواجهني .
					4- أشعر بأنني أتمتع بمكانة محترمة بين زملائي .
					5- أشعر بأن هناك تعاوناً بين زملائي في العمل .

المعلم والحوافز المادية والمعنوية					
					1- يدعم التحفيز دافعيّتي نحو العمل .
					2- أشعر بأن الحوافز التي أحصل عليها عادلة .
					3- أشعر بأن التحفيز يؤثر في حالتي النفسية .
					4- يشعرنِي التحفيز بالافتخار بجهدي .
					5- تهتم المدرسة بشكل جدي بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين .

المعلم والقوانين والتعليمات					
					1- ألتزم بتطبيق الأنظمة والقوانين المدرسية.
					2- أعتقد أن القوانين والتعليمات تدعم طريقة تدريسي.
					3- أشعر بأن القوانين والتعليمات عادلة.
					4- أشعر بأن القوانين والتعليمات تبعث على الإقلال من ضغط العمل.
					5- أشعر بأن المدير يتيح لجميع العاملين معه الفرصة لمناقشة الأمور التي تهمهم.

الملحق (3)

قائمة محكمي أداتي الدراسة

الملحق (3)

قائمة محكمي أداتي الدراسة

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د. جودت سعادة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
أ.د. عبد الجبار البياتي	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
أ.د. عبد الرحمن الهاشمي	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
أ.د. كمال دواني	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
د. تيسير الخوالدة	أصول وإدارة تربوية	جامعة عمان العربية
د. عاطف مقابلة	أصول وإدارة تربوية	جامعة عمان العربية
د. غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
د. محمد العمائرة	أصول وإدارة تربوية	جامعة عمان العربية

الملحق (4)

المعاملات الرسمية

Date:
Number:

عمادة شؤون الطلبة

التاريخ:
الرقم:

لن يهمه الأمر
السيد / السيدة / الأستاذ / الأستاذة /
الفاضل / الفاضلة /
الطالب / الطالبة /
المراسل / المراسلة /

أرجو التكرم بالتحلف لتسهيل مهمة الطالب / الطالبة:

رقمه (.....) تخصصه:

وذلك:

.....
.....
.....
.....

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، علماً بأن المعلومات ستكون سرية لغايات البحث العلمي

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

ق.أ. عميد شؤون الطلبة

د. محمود الحديدي

د. محمود الحديدي
عميد شؤون الطلبة



الأمانة العامة للتربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء قصبة مادبا

الأمانة العامة للتربية والتعليم
الأمانة العامة للتربية والتعليم
الأمانة العامة للتربية والتعليم

لمن يهمه الأمر

الموضوع : البحث التربوي

استكمالاً للتمويل بين مديرية التربية والتعليم للواء قصبة مادبا والجامعات الأردنية ، قامت الطالبة / هديل محمد عيد القلندر عودة بتوزيع استبيان " الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين " ، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير . تم توزيع الاستبيان خلال الفترة ١٦-١٩ /٥ /٢٠١٠.

مدير التربية والتعليم
مدير الشؤون الإدارية والمالية
للإدارة العامة للتربية والتعليم

نسخة/ السيد مدير الشؤون التعليمية والفنية
نسخة / السيد رئيس قسم التدريب والإشراف التربوي
نسخة/ السيد رئيس قسم مراقبة وتوكيد الجودة
نسخة/ السيدة كاتبة الإشراف