

درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية
في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية
من وجهة نظر المعلمين

**The Degree of Practicing Administrative Wisdom among
High School Principals at Na'our School District
and its Relationship with the Morale Level
from the Teachers' Perspectives**

إعداد

إيمان محمد حسن سنان

إشراف

الدكتور: كاظم عادل الغول

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2021

تفويض

أنا إيمان محمد حسن سنان، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند
طلبها.

الاسم: إيمان محمد حسن سنان.

التاريخ: 2021 / 06 / 07.

التوقيع: إيمان سنان

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في

لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين.

للباحثة: إيمان محمد حسن سنان.

وأجيزت بتاريخ: 07 / 06 / 2021.

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
أ. د. علي حسين حورية	عضوًا من داخل الجامعة ورئيسًا	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	مشرقًا	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. إلهام علي الشلبي	عضوًا من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ. د. ميسون طلاع الزعبي	عضوًا من خارج الجامعة	جامعة آل البيت	

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى، اللهم لك الحمد

حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه

والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، فإتني

أشكر الله العليّ القدير أولاً وأخيراً الذي وفقني بإنجاز هذا العمل المتواضع، فإن أصبت فمن الله

وإن أخطأت فمن نفسي، وما توفيقي إلا من الله تعالى

أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الدكتور كاظم عادل الغول بارك الله فيه لقبوله

الإشراف على رسالتي ولتشجيعه وجهده الذي ساندني به لإتمام رسالتي على أكمل وجه.

كما وأرسل شكري للدكتورة الفاضلة عالية عرفة لبصماتها معي في المخطط

كما وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأكارم في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط

لما قدموه لنا من علم ومعرفة في مرحلة دراسة الماجستير.

وأتقدّم بالشكر والامتنان للسادة أعضاء لجنة المناقشة لما سيبدونه من مقترحات قيمة على هذه

الرسالة لتصويبها وإثرائها والارتقاء بها.

الباحثة

إيمان سنان

الإهداء

إلى روح والدي الغالي....

إلى ينبوع الحب والحنان والذتي الحبيبة....

إلى أخي وأخواتي الأعزاء....

إلى قرّة عيني ورفيق دربي زوجي الحبيب مروان....

إلى من تحمّلت تعبتي وساندتني وعاونتني فلذّة كبدي ابنتي شهد....

إلى أبنائي أحبائي زيد، لجين، ياسمين، ريم....

إلى أصدقائي وجميع من وقف بجواري وساعدني بكل ما يملكون من حبٍ ودعاء....

أهدي لكم بحثي المتواضع وأدعوا الله بأن يحفظكم لي جميعاً

الباحثة

فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الملحقات
ك.....	الملخص باللغة العربية
ل.....	الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.....	المقدمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	هدف الدراسة وأسئلتها
6.....	أهمية الدراسة
6.....	مصطلحات الدراسة
7.....	حدود الدراسة
8.....	محددات الدراسة

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

9.....	أولاً: الأدب النظري
24.....	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
31.....	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

33.....	منهجية الدراسة
33.....	مجتمع الدراسة
34.....	عينة الدراسة
34.....	أداة الدراسة

35	صدق أداة الدراسة.....
38	ثبات أداة الدراسة.....
39	المعالجة الإحصائية.....
39	متغيرات الدراسة.....
40	إجراءات الدراسة.....
40	الأساليب الإحصائية.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

42	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
51	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
56	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
58	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
61	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

64	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
72	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
78	التوصيات.....

قائمة المراجع

80	المراجع العربية.....
84	المراجع الأجنبية.....
88	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1_3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور.	33
2_3	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، متغير عدد سنوات الخبرة.	34
3_3	معاملات الارتباط بين فقرات مجالات الحكمة الإدارية.	36
4_3	معاملات الارتباط بين مجالات الحكمة الإدارية ببعضها والأداة الكلية.	36
5_3	معاملات الارتباط بين فقرات الجزء الثاني من الأداة لمستوى الروح المعنوية.	37
6_3	معامل ثبات كرونباخ ألفا، ومعامل ثبات العينة الاستطلاعية للمجالات لفقرات الحكمة الإدارية ومستوى الروح المعنوية.	38
7_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية.	42
8_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال الاستشراف المؤسسي مرتبة تنازلياً.	43
9_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال الشمولية المؤسسية مرتبة تنازلياً.	45
10_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال التكامل والمشاركة المؤسسية مرتبة تنازلياً.	46
11_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال التحكم وتكنولوجيا التعليم مرتبة تنازلياً.	48
12_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين مرتبة تنازلياً.	50
13_4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس	52

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور-للحكمة الإدارية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي.	14_4
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	15_4
55	تحليل التباين الأحادي المتعدد لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	16_4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات الحسابية.	17_4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تبعًا لمتغير الجنس.	18_4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تبعًا لمتغير المؤهل العملي.	19_4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	20_4
61	تحليل التباين الأحادي المتعدد لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة.	21_4
62	قيم معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الحكمة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين أنفسهم	22_4

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
89	أداة الدراسة بصورتها الأولية	1
96	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
97	أداة الدراسة بصورتها النهائية	3
104	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
105	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير التربية والتعليم للواء ناعور	5
106	كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم للواء ناعور إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية	6
107	البراءة البحثية	7

درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

إيمان محمد سنان

إشراف:

الدكتور كاظم عادل الغول

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين، تكوّن مجتمع الدراسة من معلمين ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور، وبلغ عددهم (782) معلمًا ومعلمة، وتكوّنت عينة الدراسة من (260) معلمًا ومعلمة بالطريقة العشوائية البسيطة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وبيّنت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، ولمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرته من (5_10) سنوات، وجاءت نتائج مستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمين ومعلمات المدارس الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغير الجنس، بينما تبين وجود فروق دالة إحصائية تبعًا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، ولمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح من كانت خبرتهم (5) سنوات فأقل، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في لواء ناعور. ومن أبرز توصيات الدراسة: الاهتمام ببناء العلاقات بين المديرين، وتوجيه مديري المدارس لوضع تصورات للواقع الذي تعيشه مدارسهم ضمن الخطط المستقبلية، وتطوير الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي.

الكلمات المفتاحية: الاستشراف المؤسسي، الحكمة الإدارية، الروح المعنوية.

The Degree of Practicing Administrative Wisdom among High School principals at Na'our School District and its Relationship with the Morale level from the Teachers' Perspectives

Prepared by:

Eman Mohammad Sinan

Supervised by:

Dr. Kazim Adil Al Ghoul

Abstract

The study aimed to identify the degree of practicing administrative wisdom among high school principals at Na'our school district, and its relationship with the morale level from the teachers' Perspectives. The study population consisted of teachers among high schools at Na'our district, and their number reached (782) teachers. The sample consisted of (260) male and female teachers that was chosen by using a random method, and the study followed the correlational descriptive approach; also, the questionnaire was used as a tool for the study. The results of the study showed that the degree of practicing administrative wisdom among high school principals at Na'our school district from teachers Perspectives was high. Also, the results indicated that there were not statistically significant differences between the averages of the study sample response to the degree of administrative wisdom in school principals due to the effect of gender. Moreover, it showed there are statistically significant differences due to the effect of scientific qualification variable for bachelor degree, and the number of years' experience for those experienced from (5-10) years. Also, the results of the level of morale in school for teachers are high, and there are no statistically significant differences between the averages of response to the level of morale for male and female public schools teachers at Na'our district are attributed to gender, while there were statistically significant differences are found on the scientific qualification variable for the bachelor's degree and the number of years' experience in favor of their experience (5) years and less, and the results showed a positive correlation between the degree of practicing administrative wisdom among high school principals at Na'our school district, and the level of morale for teachers at the Naur district. One of the most important recommendations of the study: The attention is to build relations between managers, and direct school principals to develop a perception of realities in future plans and develop links between school and community.

Key words: Institutional Foresight, administrative wisdom, morale.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تسعى المؤسسات التربوية والتعليمية إلى تقديم خدمة تعليمية تعلمية لتحقيق التميز، من خلال استقطاب وتوظيف شاغلي المناصب العليا بهيكلها التنظيمي ممن يمتلكون صفاتٍ إداريةٍ إبداعية، وحسب الأقدمية، إضافةً إلى الخبرة والمهارة اللازمة، القدرة على توجيه العاملين ضمن فرق العمل الساعية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية بظّل إدارةٍ واعيةٍ وفعّالةٍ تسير ضمن منظور استشرافي مُعدّ مسبقاً.

ومع تعقد الحياة العملية تأتي أهمية تكثيف الجهود والقدرات لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة، وبالتالي تبرز الحاجة إلى تنسيق هذه الجهود وتنظيمها ووضعها في المكان المناسب، لتحقيق أكبر استفادة ممكنة، وهذا ما يسمّى بالإدارة (مرار، 2020). فالإدارة هي المسؤولة عن توجيه تصرفات الأفراد وسلوكهم في المؤسسات، لتحقيق الأهداف وضمان الاستمرار والتنافسية، وتدفع الأفراد لبذل أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم، وتهيئ البيئة وظروف العمل المناسبة لتحقيق أهدافها، فهي القلب النابض للمؤسسة الموجودة فيها (أبو العينين، 2002).

ويعد القطاع التربوي والتعليمي من القطاعات المهمة التي ارتكزت على نظم إدارية وتأثرت بتطوراتها، فالمؤسسات التعليمية أحوج ما تكون لأساليب إدارية متطورة، قادرة على تقديم المعارف والمهارات والخبرات والنماذج الحديثة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وقد تعدّدت مستويات الإدارة في المؤسسات التربوية، وتمثلت بالإدارة التربوية العليا، والإدارة التعليمية الوسطى، والإدارة التنفيذية المتمثلة بالإدارة المدرسية (العمامرة، 2002). فالإدارة المدرسية لا تقتصر على مدير المدرسة وحده،

فهي عبارة عن جهازٍ يتألف من مدير المدرسة والمعلمين والإداريين والفنيين، كل حسب مسؤولياته ومهامه ومتطلبات عمله، حيث يعمل الكل تحت إدارته بروح من التعاون والمشاركة على نجاح العملية التعليمية (أبو الوفا وحسين، 2000)، وينبغي أن يتوفر في مدير المدرسة مزيجاً من القيم والخصائص والسمات الشخصية والإدارية والمهنية، والتي من أهمها كما يرى عطوي (2004)، والحربي (2008)، وسعادة (2011)، وبنو مصطفى (2014) كالحكمة الإدارية، والذكاء، والمبادأة والإبتكار، والثقة بالنفس، والنضج الانفعالي، والعدل، والتعاون، والتفاعل الاجتماعي، والقدرة على الإقناع، والصبر، والمثابرة، والالتزام والطموح، وتحمل المسؤولية، والمقدرة على إدارة العلاقات وتوجيهها، والمقدرة على التعلم والتدريب، والمقدرة على صنع واتخاذ القرار الصائب، والتنبؤ، وحسن الخلق.

فالإدارة الصحيحة والقوية لأي عمل مهما كان صغيراً أو كبيراً تحتاج إلى حكمة، حيث أشار إليها الأعرس (2001) بأنها اتخاذ القرار الصائب، والالتزام بمسار صائب، وتعبر عن وجودها في كل ما يتخذه الإنسان من القرارات، سواء عند التخطيط أو تغيير الخطط أو مراجعة الأحداث، وصولاً إلى ما يسمى "الحكمة الإدارية"، إذ تعد من أرقى أنواع العمليات الإدارية التي تسمح للمدير بالتعامل مع متطلبات العمل بأفضل صورة، مما يؤثر ذلك على تحقيق الأهداف المشتركة ضمن فريق عملٍ تسوده أجواء الألفة والحب والمودة في ظل الحكمة الإدارية، والوصول إلى حكمة القرار، مما يحقق لديهم الولاء والانتماء ورفع روحهم المعنوية والشعور بالمسؤولية نحو مؤسستهم.

ويؤكد ستيرنبرج (Sternberg, 1990) على أن الحكمة الإدارية هي تطبيق لكل من قدرات الذكاء، والإبداع، والمعرفة من خلال إحداث التوازن بين كل المكونات الشخصية، والاجتماعية، والاهتمامات الشخصية التي يحيى فيها الفرد، وتتضمن تشكيل ملامح الحياة في البيئات المختلفة، واختيار البيئات الجديدة.

ويشير بالتيس وستاندنجر (Baltes & Standinger, 2000,45) بأن الحكمة الإدارية هي "المقدرة على فهم الطبيعة البشرية، والمعرفة المتعمقة، والخبرة بأساليب الحياة العملية، والاستبصار بالوسائل والغايات المؤدية للنجاح فيه، ومنها: المقدرة على الإنصات، والتقويم، وإسداء النصح، والمقدرة على إصدار الحكم، ومعنى الحياة، وتوظيف تلك المعرفة لتحسين حياة الفرد والآخرين".

فالحكمة الإدارية تعد من التوجهات الحديثة نوعاً ما، والتي بدأ الحديث عنها في بيئات العمل الأكاديمية لمواجهة ما تتعرض له مؤسسات التعليم من تحديات وتغيرات كثيرة على الأصعدة كافة، والتي جعلت من بيئة تلك المؤسسات بيئة مضطربة معقدة، وأضافت الكثير من الصعوبات على عمليات التخطيط والتنبؤ في تلك المؤسسات (Around & Lebon, 2000)، الأمر الذي أدى إلى إيجاد جو ودي تعاوني بين الأفراد، عمل على تشجيع المبادرات، وتنمية الدوافع، والقبول النفسي، وخلق الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية؛ بهدف دفع الأفراد إلى العطاء، وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم وتفهم شعورهم بعمق وإدراك، وتهيئة البيئة الآمنة الودية والاجتماعية لجميع العاملين، مما سيكون له مردود إيجابي وفعال على العمل الدؤوب، ورفع الروح المعنوية وتسخير جميع الطاقات لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه من عمل منتج مثمر، فإن الروح المعنوية للمعلمين تتأثر بدرجة كبيرة بالمفاهيم والأسس التي تنطلق من مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل الإداري (البدري، 2005).

وترتبط الروح المعنوية كما أشار المعاينة (2017) بأنماط التفاعل في العلاقات الإنسانية بين القائد والأفراد، وبما ينجم عنها من مشاعر واتجاهات تؤدي إلى قوة تماسك الجماعة أو إضعافها، فينعكس أثره في معدل الإنتاج لدى العاملين، ويتوقف ارتفاع الروح المعنوية بين الأفراد أو انخفاضها على الدرجة التي يصل إليها فريق العمل من التعاطف والتكامل، ومدى إحساس كل فرد بانتمائه إلى الجماعة التي يعمل معها، وحرصه على تمسكه بها.

وبناءً على ما سبق يوصف مدير المدرسة بأنه رأس الهرم التربوي في المدرسة وأساس للتفاعل في مجموعته التربوية، وله أهمية كبيرة في اتخاذ القرار الرشيد الذي يؤثر في مستقبل تلك المجموعة، بالإضافة لإمكانه تطبيق الحكمة الإدارية المرتكزة على مؤهلاته وخبراته ونمط شخصيته، مما يؤدي إلى التأثير في معنويات العاملين في مدرسته، ورفع إنتاجيتهم وتحقيق الأهداف التربوية.

مشكلة الدراسة

أكدت مجموعة من الدراسات منها دراسة الدليمي (2013)، ودراسة صالح (2014)، على دور الحكمة الإدارية في مواجهة التحديات الاستراتيجية، وتحقيق الدافعية بالعمل ورفع الروح المعنوية، واستدامة التميز للمؤسسات، وأن التعامل مع المهام والأنشطة داخل المؤسسة والتنسيق بينها يصبح أمراً عسيراً بدون وجود منهج علمي مبني على فلسفة مركزية جوهرية موجهة، ولذلك يعد تطبيق منهج الحكمة الإدارية من الأساليب المفترض تأثيرها الايجابي فيما يتعلق برفع مستوى الإنجاز الإداري المتميز القائم على أسلوب علمي ومنطقي، والمرتبط برفع مستوى الروح المعنوية لدى المرؤوسين.

وتعد العلاقات الإنسانية والإدارة الحكيمة في المدرسة عنصراً مهماً وأساسياً لنجاحها، وذلك من خلال دور تلك العلاقات في تحقيق الانسجام بين المدير والمعلمين، والتي تحقق الصحة النفسية المؤدية إلى رفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين وتحسين رضاهم عن العمل، مما يجعلهم أكثر إنتاجاً وولاءً للمدرسة مما ينعكس على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة (القميزي، 2011).

ومن خلال عمل الباحثة وتعاقب الإدارات المدرسية التي عايشتها بالميدان التربوي خلال خبرتها العملية، وإيماناً منها واستشعاراً بأهمية ممارسة الحكمة الإدارية في مؤسسات التربية والتعليم، واقتناعاً بضرورة ممارسة الحكمة الإدارية بين المدير والعاملين في المدارس، ومن منطلق أن مدير المدرسة الحكيم هو الذي يحفز المعلمين ليرفع من مستوى روحهم المعنوية في عملهم من خلال توفير البيئة

المناسبة للعمل، وتشجيعهم على النمو والتطوير المهني، وبالتالي الحصول على أداء أفضل، قد جاءت هذه الدراسة لتكشف عن درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين في لواء ناعور، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س1: ما درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟

س2: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس للحكمة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، و متغير المؤهل العلمي، و متغير عدد سنوات الخبرة؟

س3: ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظرهم؟

س4: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغير الجنس، و متغير المؤهل العلمي، و متغير عدد سنوات الخبرة؟

س5: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في لواء ناعور؟

أهمية الدراسة

يومل من هذه الدراسة أن تثري الأدب النظري المتعلق بالحكمة الإدارية ومستوى الروح المعنوية، إضافة إلى إثراء المكتبة العربية عامة، ومكتبة جامعة الشرق الأوسط بشكل خاص بموضوع إداري حديث يتمثل بالحكمة الإدارية، ويؤمل أن تقدم بعض التوصيات والمقترحات التي تختص بالحكمة الإدارية والروح المعنوية التي من الممكن أن يستفيد منها مديري المدارس، والقيادات التربوية، وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية على اختلاف مستوياتهم.

كما يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد كل من مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من خلال إظهار طبيعة العلاقة بين ممارسة الحكمة الإدارية للمديرين والروح المعنوية لمعلميهم، وستوجه الباحثين إلى إجراء دراسات مماثلة تبحث درجة ممارسة مديري المدارس للحكمة الإدارية في عدة مجتمعات وربطها ببعض المتغيرات الأخرى، وستدعم نتائج الدراسة أصحاب القرار بالمؤسسة التربوية باتخاذ بعض القرارات التي ستحسن من ممارسة الحكمة الإدارية في الميدان، هذا بالإضافة إلى تزويد الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة في مجال الحكمة الإدارية ومستوى الروح المعنوية.

مصطلحات الدراسة

الحكمة الإدارية: يعرفها الطائي (2015، 209) بأنها "عملية تخطيط ذات رؤية استراتيجية للاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحدسية داخل التنظيم، والعمل على التعاون المعرفي للوصول إلى الحكمة التنظيمية".

وتعرف الحكمة الإدارية إجرائياً بأنها: المقدرة التي تتمتع بها الإدارة المسؤولة عن جميع الممارسات والأنشطة داخل المدرسة، كونها أسلوب من أساليب المديرين لتحقيق الأهداف التربوية

والتعليمية والغايات المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، وتم قياس ذلك من خلال الأداة التي أعدت لقياس الاستشراف، والشمولية، والتكامل، والمشاركة، والإدراك المؤسسي وفهم الآخرين، والتحكم وتكنولوجيا التعليم.

الروح المعنوية: يعرفها عودة (2010,27) بأنها "الصورة الكلية لنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل، والتي تشير إلى محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد، فإذا كانت الصحة العامة تشير للحالة الجسمية للفرد، فالروح المعنوية تشير إلى الحالة النفسية والذهنية والعصبية العامة للإنسان، لذلك فإن هذه الروح لا يمكن إيجادها عن طريق الأوامر أو التعليمات أو العقوبات أو رغباً عن إدارة العاملين".

وتعرف الروح المعنوية إجرائياً بأنها: صورة عن علاقة العاملين في المدارس الثانوية الحكومية للواء ناعور بمديريهم، وعلاقة المعلمين ببعضهم البعض وبجميع رواد المدرسة، ومدى إحساسهم بالرّضى عن أنفسهم وعن عملهم، وهي حالة نفسية داخلية ترتبط بمشاعرهم الإيجابية تجاه العمل؛ وتم قياس ذلك من خلال الأداة التي أعدت لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من معلمين ومعلمات المدارس.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي

2021/2020.

الحدود الموضوعية: الحكمة الإدارية والروح المعنوية.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور بمحافظة العاصمة عمان.

محددات الدراسة

الدراسة تتحدد بالمحددات التالية:

صدق أداة الدراسة وثباتها، وتعمم النتائج فقط على المجتمع الذي سحبت منه العينة وعلى المجتمعات المماثلة له، بالإضافة إلى موضوعية دقة أفراد عينة الدراسة باستجاباتهم على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويتطرق الأدب النظري إلى الحكمة الإدارية والروح المعنوية، ثم الدراسات السابقة، والتعقيب عليها وموقع الدراسة الحالية منها.

أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على موضوعات متعددة توضح مفهوم الحكمة الإدارية وأهميتها، وثمراتها في القرآن الكريم على الفرد، وعرض جملة من خصائصها وأبعادها، والتعرف أيضاً على مفهوم الروح المعنوية وأهميتها وخصائصها ومظاهرها، والنتائج التي تحسّن من مستوى الروح المعنوية.

وقد ظهرت الحاجة في السنوات الأخيرة لتوظيف الحكمة الإدارية في المؤسسات لغاية تحقيق النجاح التنظيمي داخل المؤسسات التربوية والتعليمية، فالحكمة هي عصارة التجارب الحياتية، وإلهام بعد تفكير، وتدبر للأمور داخل المدارس، وهي نتيجة قناعة راسخة ونظر في المآل واستخلاص للعاقبة بعد استشراق للمستقبل ومعرفة للمقصد التربوي، فالحكمة هي الذكاء اللّماح للقائد التربوي، والمعرفة الواسعة، والإرادة الصّلبة مع أهمية تكامل عدد من العناصر مع الحكمة في المؤسسة التربوية ومنها الاهتمام بالنظم الذكية وإدارة المعرفة والقيادة الاستراتيجية للوصول إلى مؤسسات حكيمة (أحمد، 2012).

وأشار كَشْكَوْل (2014) إلى ثمرات الحكمة في القرآن الكريم على المستوى الفردي، وهي السعادة ورضى الله تعالى، والنجاح وبلوغ الهدف، فالحكيم لا يركن لتقلبات الدهر، يبقى متيقظاً لا تأخذه غفلةً عن أعماله، فيحاسب نفسه قبل أن يحاسب، ذلك أنه يخشى الآخرة ويرجو رحمة ربه

التي فيها المنعة الأبدية الخالدة، أما في الدنيا فعليه أن لا يغفل عن أسباب المنعة والتحصين الآخروي والديني، والله تعالى يرضى عن الحكيم لقوله في الآية الكريمة: "يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتِ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿١٦٦﴾" (سورة البقرة، ٢٦٩)، فلولا أن في الحكمة رضى الله تعالى لما امتنّ تعالى على المؤمنين بها بقوله: "أَفَمَنْ اتَّبَعَ رِضْوَانَ اللَّهِ كَمَنْ بَاءَ بِسَخَطٍ مِنَ اللَّهِ وَمَأْوَاهُ جَهَنَّمُ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ ﴿١٦٦﴾ هُمْ دَرَجَاتٌ عِنْدَ اللَّهِ وَاللَّهُ بَصِيرٌ بِمَا يَعْمَلُونَ ﴿١٦٦﴾ لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿١٦٦﴾" (سورة آل عمران، ١٦٢-١٦٤)، فسرّ النجاح بلا حدود هو في الداخل، في أعماق النفس البشرية، فهو شئ معنوي لا يرى بالعين ولا يقاس بالكم، ولا تحتويه الخزائن ولا يشتري بالمال، فالوصول للحكمة بحد ذاته أولى خطوات النجاح التي تتلوها سلاسل النجاحات الأخرى، لذلك كانت آخر الآيات الوارد فيها لفظ الحكمة في ترتيب المصحف قوله تعالى: "هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿١٦٦﴾" (سورة الجمعة، ٢).

مفهوم الحكمة الإدارية

تعرف الحكمة الإدارية بأنها: "تطور لإدارة المعرفة، فهي تركز على المعرفة التي يحملها الأفراد المتميزون وقدراتهم لنقل الخبرات فيما بينهم" (Sridevi, 2009, 2).

وعرفها كلودونيسكي وبيبرلي (Kolodinisky & Bierly, 2013, 4) بأنها "الاعتماد على

الخبرة والتطور الأخلاقي للعمل بالطرق الملائمة لموقع العمل وبما يتناسب مع العاملين".

وقد عرفها الجبوري (2015:45) بأنها "الإدارة التي تقود المنظمات نحو التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بشكل حكيم من أجل التكيف مع البيئة، والقدرة على مواجهة التحديات عن طريق المشاركة وفهم الآخرين، وتوجيه عملياتها التي تزيد من طاقة المنظمات للحكمة، وبما يعكس الحاجة للتغيير باستخدام التقنيات الحديثة في عملية تقديم الخدمات المتميزة".

كما يعرفها الطائي (2015، 209) بأنها "عملية تخطيط ذات رؤية استراتيجية للاستثمار الأمثل للقدرات الفكرية الحسية داخل التنظيم، والعمل على التعاون المعرفي للوصول إلى الحكمة التنظيمية". ويعرفها محمد والشمري (2015، 36) بأنها "المقدرة التي تتمتع بها الإدارة المسؤولة عن جميع الأنشطة التنظيمية والأعمال، لكونها فعل من أفعال القادة، لغاية تحقيق الأهداف المطلوبة، باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية".

وعليه الحكمة الإدارية تشير إلى المقدرة على استثمار المعارف والخبرات الفردية وتبادلها بين الأفراد من خلال مجموعة الممارسات والتطبيقات والنشاطات التي يربحها ويوجهها المدير القائد في المدرسة، لغاية تحقيق أعلى درجات الوثام والتقدم والإنجاز والإبداع فيها، ولتحقيق الانسجام بينه وبين العاملين، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة لرفعة المدرسة واستمرارية التطور والمنافسة فيها.

أهمية الحكمة الإدارية ومبادئها

تتضمن وظائف الحكمة الإدارية كما أوردها تروبريدج (Trowbridge, 2005)، وماكدونالد (Macdonald, 2006) إلى الأقسام النظرية والتطبيقية والطبيعية لها، متمثلة بحل المشكلات التي تواجه الأفراد والجماعات، ونصح الآخرين، وإدارة المؤسسات الاجتماعية، ومراجعة شؤون الحياة، والفحص الروحي للأفكار والدوافع، وتتبع أهمية الحكمة الإدارية من كونها أحد أهم السبل للوصول

إلى التبصّر الذي يحتاج إليه القادة بالمؤسسات، كما أنها تمكنهم من تقديم المعلومات اللازمة كروية الأمور بكفاءة وبشكل واضح كما هي في الواقع، والفهم العميق لحالة الإنسان والعالم، ومعرفة الوقت المناسب للتصرف والامتناع عن الأفعال غير المناسبة، ومقدرة الفرد على التنبؤ بالمشكلات وتجنبها، لتحقق بينهم وبين عاملهم ارتباطاً نفسياً دائماً.

وتعتبر الحكمة الإدارية من المواضيع الحديثة التي تمّ التركيز عليها في السنوات الأخيرة، لأهميتها في إدارة المؤسسات ونتيجةً للتحديات الصعبة، وازدياد المنافسة بين المؤسسات، حيث أصبح ضرورياً أن تهتم القيادات الإدارية في زيادة وعي وإدراك المديرين بمفهوم الحكمة الإدارية، من أجل تعزيز مكانتها التنافسية في المؤسسات التربوية، فقد أشار الجبوري (2015:46) إلى أهمية الحكمة وتعبيرها الواضح والمثمر بشكلٍ جوهري، عن الأحكام الجمالية وبشكلٍ خلاقٍ باستخدام الخيال، والأسلوب، والتصميم، والنوع الملائم، والمهارة البلاغية، والمعرفة والتأمل في تحقيق الانسجام، وحسن السلوك الجيد والناجح في المجال العام، كما حدّد أهمية الحكمة الإدارية في المؤسسات كإدارة حكيمة قادرة على (القيادة، والتخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات) في بقاء وتطور المجتمع البشري، عن طريق تطوير مهارات أفراد المجتمع وزيادة تفاعلهم مع بعضهم البعض لضمان تطوير الأفراد، أو لضمان تطبيق الحكمة في المؤسسات التربوية، فهذا يتطلب التعرّف على الحاجات التطويرية للمؤسسات التربوية والأفراد، حيث يستخدم المعلمون برامج التدريب والتطوير للتعرف على ما يجب القيام به، وتحديد أفضل الوسائل لمنحهم المعرفة والمهارة والخبرة المطلوبة، وترجمة مبادرات التطوير في السلوكيات التي تؤثر في الأداء، والتفكير الدائم بما يمكن القيام به لضمان رؤية السلوكيات المتميزة التي نحن بحاجة إليها، كما أن للحكمة الإدارية دورٌ في تعزيز قدرة المنظمة للعمل بنجاح في البيئة الصعبة المليئة بالتحديات، كما تساعد على اتخاذ القرارات وتطبيق المعرفة بشكلٍ مثالي.

ومن أبرز مبادئ الإدارة الحكيمة كما أشار إليها مكينا (-178:2009, McKenna & et al,

(180)، وروني (57-58:2010, Rooney & et al):

1- استخدام العقل والفهم الدقيقين: أي القدرة على صياغة وفهم الحجج المنطقية التي تستند إلى الاقتراحات السليمة، عن طريق عملية التفكير المنطقي والمعرفة التي يمتلكها قادة المنظمات، وأنه لا بد من امتلاك القائد الفطرة لتحديد وتفسير الأحكام الجيدة عن طريق استخدام العقل ودقة الملاحظة والفهم الواضح لإنشاء الحقائق المنطقية، والسماح باستخدام العناصر غير الموضوعية، والتي تعتمد على المكونات الحسية والعميقة للاستفادة منها كالتبصر والرؤية والاستشراف، إضافة إلى الأفعال والإجراءات التي تتعلق بالحياة والعمل، والتي تتطلب البصيرة والخيال التي تحدث خارج العملية العقلية، والقدرة على التوازن في الجوانب الفكرية والمؤثرة والتحفيزية للأداء البشري، وتفسير وترجمة لمعنى الخرائط الذهنية لجميع الأفراد في المؤسسة، ورؤية تأثير الإجراءات البديلة على الأمد الطويل.

2- الحكم الأخلاقي والقيم هي جزء لا يتجزأ من التفكير الحكيم، فلا بد من معرفة المبادئ المطلقة وكيف؟ ومتى؟ يمكن تطبيقها، واتخاذ القرار في بيئة التحديات، أو في واقع يتسم بالتعقيد، لذا تتطلب الحكمة معرفة جوانب الحياة الأساسية، واتخاذ الإجراءات المناسبة عن طريق التعبير عن الأفكار، والحكم لاتخاذ القرار للآخرين.

3- فهم الحاجات الأساسية للأفراد عن طريق السعي للحصول على المكافآت الشخصية والاجتماعية الجوهرية للمساهمة في الحياة الجيدة.

4- الحكمة هي العملية التي تتم عن طريق ممارسة الفهم للعمليات، والهياكل المجتمعية، والقدرة على العمل والتفكير المستقلين لتغيير ظروف الحياة.

خصائص الحكمة الإدارية

أورد بيجلو (Bigelow, 1992) بعض المظاهر المميزة والتغيرات التي تتوافق مع الحكمة الإدارية؛ كالتحرك نحو استراتيجيات أطول أمداً، والمقدرة على التعلم من التجربة، وتوسيع نطاق المعرفة العملية، وصولاً إلى ما وراء المعرفة ومعرفة حدود المعرفة، وتفهم تحولات القيم والتوجهات، ورؤية الأمور بتبصُّر وبشكلٍ واضح وبطرق كفّوة، للتنبؤ بالمشكلات المحتمل وقوعها وتفاديها، والفهم العميق لحالة الإنسان والكون، ومعرفة الوقت المناسب للتصرف بأي عمل، أو الامتناع عن فعله، ومقدرة المرء على التعامل مع الآخرين باستجابة فاعلة، ورحيمة، وشاملة.

كما يرى كل من دُن (Dunn, 2005) وماكدونالد (Macdonald, 2006) أن للحكمة الإدارية مجموعة من الخصائص فهي ترتبط بالقيم ارتباطاً تلازمياً، وهي عملية كامنة وفي نفس الوقت مفعمة بالحياة والطاقة، وتقود جميع الأمور نحو التوازن في انسجام يخدم كل التفاعلات الحياتية المضطربة، ولا يمكن أن ترد الحكمة إلا بالتزامن مع القيم الأخلاقية، وترتبط بشكل وثيق بالمعرفة في علاقة متلازمة تمتد إلى أبعاد واسعة، والتحكم في القدرات، وإعمال العقل مع الأخلاق، ومهارات التواصل والمنافسة كالذكاء، وحب الاستطلاع، والإبداع والمقدرة على تقييم المعلومات، والتفكير العميق وتوقع الأحداث، وفهم القيم والتوجهات بشكل كامل، وتحديد أطر المعرفة، ومحاولة الوصول إلى ما ورائها، والتعلم من التجارب من أجل التعامل مع الأفراد.

ووفقاً لآراء ماكدونالد (Macdonald, 2006) حول خصائص الحكمة الإدارية؛ فقد أخبر بأنها تتجسّد في البصيرة المستندة إلى المعرفة العميقة والأخلاق، وأن لها أثر في الاستمتاع بالحياة، وفي تأثيرنا بالعالم من حولنا، فهي تجعل فهمنا للأشياء شاملاً، وتضع قيمنا العليا في منزلة التحكم بالقرار، وتضم الحكمة العقول النيرة والأخلاق الرفيعة، فهي مختلفة عن التجارب العادية والأحكام ومهارات

التواصل والمنافسة كالحذر، والتأمل، ومهارات التعامل بين الأشخاص، وعدم التطفل وغيرها من الخصائص التي قد يبدو من الصعب تجسيد الحكمة بها، وذلك لسعة مجالاتها وخصائصها ومظاهرها.

أبعاد الحكمة الإدارية

من أبرز أبعاد الحكمة الإدارية الآتي:

بعد الاستشراف وهو عملية إدارية تمكّن المنظمة من أن تكون مبدعة، بحيث تستطيع استشراف المستقبل من خلال التبصر والتنبؤ بما سيحدث فيها، ومن ثم الوقوف على العوامل التي أدت إلى حدوث المشكلات والعقبات، وبالتالي اتخاذ اللازم لتلافيها، وهو وسيلة للحصول على وجهات النظر لمعرفة المستقبل من خلال العودة إلى الخلف لمعرفة وتحديد الخطوات التي يجب تنفيذها للخوض في المستقبل، فالقائد الحكيم يمكنه وضع خطة محكمة، يتوقع من خلالها النتائج المحتملة جراء تطبيقها، ومن ثم مباشرة عملة وجمع المعلومات والبيانات التي تمكنه من استشراف المستقبل، والقائد الحكيم هو من يمتلك المقدرة على استقراء المستقبل للوصول إلى النجاح، فلا يمكن الوصول إليه دون وضع رؤية للمستقبل، وخاصةً في الوقت الحالي نظراً للتطورات الهائلة والسريعة في كافة الأصعدة (الشمري ومحمد، 2015) و(Switzer, 2013) و(العداري، 2008) و(Mentzer, 2007).

بعد الشمولية وهي تستمد العمليات المسؤولة عن تعزيز الالتزام في المنظمات التي تتبنى الحكمة الإدارية من البعد الشمولي، وهي أيضاً تتجاوز الجزئيات والتفاصيل والوسائل والسبل باتجاه النظم والغايات والقيم والأيدولوجيات، وعلاقة المخرجات بالمدخلات، كما أنّ المهتمون بالأمر الإدارية يدركون الحاجة الشديدة إلى تبني التحليلات والمواقف والقرارات على أساس شمولي متعدد الأبعاد وواسع الآفاق، ليشمل على رؤى استراتيجية شاملة لا تغفل عن التفاصيل التي لها الأثر في تكوين

التصورات التي تسبب الهفوات والفجوات، فالمؤسسات التربوية اليوم هي بأمس الحاجة لبناء التصور الأكبر عن كل ما ستفعله في أي اتجاه له علاقة بالقرارات التنفيذية التي ستتخذها بالوقت اللاحق وما هذا إلا بعداً شمولياً، فقد تبين أن الحكمة تعمل على تحقيق الرؤية الشاملة التي تنتظر من مختلف زوايا الإدراك، وتحت على تبني التصورات التي تدفع للنظر في الأمور من شمولية الفهم الذي تيسره الحكمة، ويتركز انتباه أغلب الناس على حالتهم الراهنة، وعلى أوضاعهم، وعلى الناس الآخرين، وعلى الأحداث السريعة، بينما يذهب الناس الذين يتسمون بالحكمة بعيداً وراء اللحظة الحاضرة، ووراء البعد الشخصي للأحداث، فهؤلاء لديهم تنوعاً بالتصورات التي تجمع الأحداث معاً تحت ما يسمى بالنظرة الشاملة؛ فالعامل المشترك في صلة الحكمة ببعدها الشمولي هو أن الحكمة تقوم بأوضاع الحياة بشكلٍ شامل، وتضمن النظر فيها من جهات مختلفة، ولربما كان مهماً لمؤسسات الأعمال يوماً أن تكون معلوماتية، ولطالما سعت تلك المؤسسات إلى أن تكون منظماتٍ ضليعةً بالمعرفة، ولكنها في العصر الشمولي توجب عليها بشكل متزايد أن تصبح حكيمة (العذاري، 2008) و(Zeleny, 2007) و(الكبيسي، 2005) و(Holtman, 2001) و (Johnson, 2001).

بعد التكامل وهو الذي يمنح صاحبه القدرات اللازمة لاقتناص الحقائق الجوهرية، وربطها بشكل متكامل، ومن ثم نقلها للآخرين، وأن من أهم الملامح الرئيسية لبناء الحكمة هو التحول من الانحياز للمهمة إلى الترابط المنطقي لها في أجزاء المنظمة كافة، كما ظهرت الحاجة إلى التكامل نتيجة التغييرات البيئية والتكنولوجية التي فرضت على المنظمات تبني طرائق مختلفة للاستجابة والتكيف على مستوى هياكلها وعملياتها لمواجهة هذه التغييرات، إضافةً للعمل في فرق متعددة الاختصاصات والتفكير بطريقة متجهة صوب العملية، وعلى الفريق أن يفهم كل العملية لكي يتمكن بالقيام بالأعمال الملائمة ضمن وسطها المحدد، وتؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً لتنفيذ التكامل من خلال

معالجة كميات كبيرة من البيانات وخبزنها (Lunadri & Becker, 2007) و (Levy, 2003) و (Barahona, 2003).

بعد التحكم وتعرفه العذاري (2008) بأنه القبول المدروس، أو القبول غير الناجم عن ردة الفعل، وهو الذي تبرز أهميته بجلاء إذا أدركنا أن العواطف القوية كالخوف، والغضب، واللهفة، والجشع، والحسد، وما إلى ذلك هي السبب وراء معظم ما يعانيه الإنسان، كما أنه يصف فكرة ضبط النفس، بأنها فكرة تستحق النقاش، وأنه خيارٌ مثيرٌ للاهتمام بأن تتمكن المؤسسة من وضع الصفات في وضعها الصحيح، فالتحكم هو ما تقتضيه بيئة العمل من الاستراتيجيين مراعاة التغيير والاستجابة له بصورة مناسبة ومستمرة بالإضافة إلى التحكم في الأحداث المتوقعة، من خلال تلافي الأخطاء قبل وقوعها، والتمهيد لوقوع ما هو نافع من السلوكيات والعلاقات بين الأفراد والجماعات والمنظمات، وأن الحكمة الإدارية ترتبط بالتحكم بشكل كبير، فهي قادرة على التحكم في مسارات الأحداث وتغيير القوى الخارجية ذات الصلة بالمنظمة، وهو القدرة التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح بالمؤسسة أو من خلالها يتم إخفاق المؤسسة، ففي بعض الحالات يستدعي اعتماد أساليب إدارية أوتوقراطية (متسلطة)، وبعضها الآخر يستدعي إتباع أساليب إدارية ديموقراطية (تفويضية)، كما أن الكثير من المنظمات أدخلت مسألة تطوير إدارة الذات إلى استراتيجية تطوير إدارتها، وهم بذلك يشجعون الناس بشكلٍ فاعل ليحصلوا على المزيد من التحكم في إمكانات تطويرهم، والمزيد من المسؤولية حول ذلك الموضوع وهذا ينطلق من أن الناس هم الموجود المنظمي الأكثر أهمية (Johnson, 2007) و(الكبيسي، 2005) (Matt, Roos, & Victor, 2003).

بعد التجارب والخبرات وذلك بأن الخبرة التي يكتسبها الفرد من خلال التجارب المختلفة في الحياة توصله إلى الحكمة، وأن الحكمة لا يمكن أن تتطور من فراغ وهي ليست تجربة عامة ولكن تجارب وتحديات، وتعتبر أحد أبعادها التكوينية سشميت (schmit, et al., 2012)، كما أنه يجب على

المرء أن يكون فهمه أعمق للشخص المرئي والشخصي عند التعامل مع موقف اجتماعي وأن يكون حكيمًا مع الآخرين، ولديه المقدرة على فهم المقابل والتعامل معه مما يكسبه الخبرات التي تجعله يتمتع بالمهارات وهناك من يقول بأن الخبرات تأتي من خلال أي تفاعل جديد يشمل أي نشاط منظم وغير منظم من خلال التجارب مع أشخاص مختلفون ومؤثرون (Greene & Brown, 2009) و (Rooney & McKenna, 2008) و (Webster, 2003).

الروح المعنوية

تُكوّن الروح المعنوية عدد لا نهائي من الميول المنفصلة لكل شخص، فإنّ هناك نوعًا من الاتفاق على المجالات الواسعة أو العوامل التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريًا حتى تكون معنوياتهم مرتفعة، كالأجر، والاستقرار في العمل، وظروف العمل، وتقديرات العمل المنجز، والقيادة العادلة الكفؤة، والفرص المتاحة، والانسجام مع الزملاء في العمل، والمزايا المتحصل عليها خلاف الأجر، والمركز الاجتماعي، والقيام بعمل له أهمية (النخالة، 2015).

ويعرف سلطان (2002) الروح المعنوية بأنها: الشعور أو الإحساس الملموس للجماعة، الذي يعبر عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل، وأن مستوى الروح المعنوية بالنسبة للجماعة تتحكم فيه عددًا من الظروف بعضها داخلية تتعلق بالجماعة وبعضها خارجية.

ويعرفها الشنواني (2003) على أنها: مسألة فردية تصف مشاعر الفرد تجاه عمله ومدى رضاه وقبوله عن هذا العمل.

وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والمشاعر والاتجاهات التي يحملها المعلم نحو مهنة التعليم، والتي تؤثر في ممارسته وفي مستوى دافعيته" (وشاح وهارون، 2008، 10)

ويعرفها ايوكا (Eboka, 2016, 25) بأنها: "الأساليب والطرق التي يجب اتباعها لتوفير بيئة صحية وسليمة تراعي توفير مجموعة الحوافز والمكافآت والتشجيع، وتعزيز شخصية المعلم واحترامه وتحفيزه، بهدف تلبية حاجاته النفسية وتعزيز آفاقه المستقبلية، وتحقيق رضا وظيفي بين المعلمين والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة التعليمية ويحقق أهدافها وغاياتها التي تصبو إليها".

وبالتالي تشير الروح المعنوية إلى الآثار السلوكية التي تظهر على الأفراد، فتحفزهم إلى مزيد من الجهد إذا كانت مرتفعة، أو إلى التكاثر إذا كانت منخفضة، وتعتبر من أهم العوامل والأسس التي تسهم في نجاح النظام التعليمي، وتعمل على تحقيق الأهداف الجماعية والفردية في البيئة التعليمية.

أهمية الروح المعنوية

تكمن أهمية الروح المعنوية في مقدرتها على التحكم والسيطرة على مقدار إنتاجية الفرد في حالات ارتفاعها أو انخفاضها، وتؤثر هذه النسب في مقدار العطاء الشخصي وحجمه، ويكون له دور مهم في الحياة المعاصرة، لأنها تضبط تصرفات الفرد وتعاملاته، فإذا ما تطورت وتحسنت فإنها تؤدي إلى زيادة إنتاج الفرد وعطاؤه، وأن انخفاضها يؤدي لسوء إنتاج الفرد وتكيفه النفسي واضطراب سلوكه مع الأشخاص الذين يعملون معه (العتيبي، 2002).

وتشكل الروح المعنوية المزاج السائد بين الأفراد الذين يكونون جماعة، والثقة في الجماعة والإخلاص لها، وتوجد عدة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة أو انخفاضها، وإن رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، هدف أساس ينبغي على الإدارة أن تعمل على تحقيقه، لأن الفشل في الوصول إليه يؤدي إلى الإخفاق بالإنتاج، وتذمر شديد بين العاملين، واستياء من العمل،

كما أن إنتاج المعلم الذي ترتفع معنوياته يمكن أن يزيد الضعف أو أكثر على أداء طلابه (الكيلائي ومقابلة، 2014).

وقد تبرز أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين بشكل عام والعاملين في القطاع التربوي بشكل خاص في عدد من الجوانب التي لخصها جونباي (Gunbayi, 2007) بأنها تزيد من شعور المعلم بثقته بنفسه وبالتالي يزداد عطاءه، وتزيد من إخلاصه وإنتاجيته للعمل، وتضيف أثرًا إيجابيًا على أسلوبه في نقل المعرفة، وتعد الروح المعنوية للمعلمين المقياس والمؤشر للنجاح والتفوق للمؤسسة التعليمية، والمفتاح لتطور العملية التعليمية وتحسينها، وتساعد في نجاح الخطط القيادية الاستراتيجية التي يرسمها المدبرون، مما يحقق الأهداف المنشودة التي تصبو إليها المؤسسة التعليمية، وأيضًا تسهم في تحفيز المعلمين على أداء واجباتهم بأكمل وجه، وتدفعهم لبذل جهود أكبر للرقى بالعملية التعليمية، وتطوير أداء الطلبة وتحسين أدائهم الدراسي، وتوفر الروح المعنوية أرضًا صلبة للحد من الصراعات والخلافات التي تنشأ بين المعلمين من جهة، والمعلمين والإداريين من جهة أخرى (Abazaoglu & Aztekin, 2016: 2606).

خصائص الروح المعنوية

تضيف الروح المعنوية داخل المؤسسات حالة نفسية وعاطفية يصعب تحديدها بعامل واحد، فهي تتحكم فيها مجموعة من العوامل المتداخلة، ولا تتأثر كثيرًا بالحوافز المادية، أو بالسلطة الرسمية، بقدر ما تتأثر بجو العمل المحيط، والظروف المحيطة، خاصة تلك العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وأنها ظاهرة لا تخضع للملاحظة المباشرة، وبالتالي لا يمكن قياسها مباشرة، بل عن طريق آثارها ونتائجها، وأنها ترتفع وتتخفض حسب الظروف المحيطة بها، فهي تتحكم بها العديد من العوامل،

فهي تتحكم في سلوك الأفراد العاملين، وتحفز أو تضعف الجهد والعمل بالنسبة لهم، وبالتالي في رفع أو خفض الإنتاج في المنظمة (الجريسي، 2010) و(الزهراني، 2008).

مظاهر الروح المعنوية

إن للروح المعنوية مدلولاً معنوياً غير ملموس، يمكن أن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل على انخفاضها كما أوردها كلاً من الخضور (2003)، والدعيس (2003)، ودينيس (Dennis, 2004) كالشكاوي والتظلمات التي تظهر في المنظمة، وكالتذمر وانخفاض الروح المعنوية بها، وقد يكون بعضها حقيقياً، وليس بالضرورة أن تكون كثرة الشكاوي تتجه لسوء الإدارة، وإنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلي في الجماعة، وليس بالضرورة أن تكون قلة الشكاوي مظهراً من مظاهر ارتفاع الروح المعنوية فمن الممكن أن يصاب العامل بإحباط شديد نتيجة عدم الإنصات إلى شكاواه فيكون رد الفعل الطبيعي هو سلبيته، وأيضاً دوران العمل فزيادة معدل خروج العاملين من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم تدل على أن معنوياتهم منخفضة، حتى في داخل القسم الواحد، كما أن ظهور التنظيمات غير الرسمية من المظاهر الواضحة والأكيدة لمدى انخفاض معنويات العاملين فيها، أو ارتفاعها، كشدة تمسك الجماعة بعضويتهم وافتخارهم بالانتماء إليها، وقوة تبني أفراد الجماعة لأهدافها وحرصهم على تحقيقها، وإشاعة روح الفريق بينهم، ودفاع أعضاء الجماعة عنها وحرصهم على بقائها واستمرارها ودعمها المتواصل.

نتائج تحسين الروح المعنوية

تؤدي رفع الروح المعنوية دوراً كبيراً في توفير بيئة عمل إيجابية، ومستقرة، وبنّاءة، تسهم في تنمية الجانب الإبداعي لدى المعلمين، وتبعد عنهم القلق، والتوتر، وضغط العمل، ومشاركة المعلمين في صنع القرار، ورسم خطط، وتصميم استراتيجيات وآليات لعرض المادة التعليمية وشرحها في

الصفوف، والعدل والمساواة في التعامل بين المعلمين، من حيث تقديم مكافآت وحوافز للمعلمين الأكفيا الذين يبذلون جهودًا مضاعفة، ومساعدة المعلمين في اكتساب مهارات وخبرات إضافية، تعزز أداءهم، وتبقيهم مطلعين ومواكبين قضايا العصر، وتوفير أحدث التكنولوجيا التي قد يستخدمها المعلم في البيئة الصفية، ويتم ذلك من خلال عقد دورات تدريبية، ومؤتمرات تراعي القضايا التربوية، وتلقي الضوء على أهم المشكلات التي يعاني منها المعلمون (عثمان، 2016).

دور الإدارة في بناء الروح المعنوية للمعلمين

أشار ياساسوي (Yasasuy, 2001) إلى أن بناء الروح المعنوية للمعلمين أو إبقائها ضمن المستوى المعقول ليس بالأمر السهل، إنما يتطلب من المدير القيام ببعض الإجراءات الضرورية، كالمكافأة التي يجب أن تكون عادلة، من خلال الاهتمام بتوفير ما يتناسب مع مهارات المعلمين وقدراتهم، ومعاملة المعلمين كمصدر ومورد له أهميته، وبنبغي السماح له بالمشاركة في صنع القرارات، التي تؤثر في حياته في المؤسسة، فمشاركة المعلمين في صنع القرارات وتقبل اقتراحاتهم، يؤدي إلى تبادل الأفكار، ويجعلهم أكثر اهتمامًا بعملهم، كما أن المدير يقوم بإثراء العمل من خلال جعل الأعمال أكثر مسؤولية ومتعة، ويمنح المعلمين فرصة من أجل الإنجاز والمعرفة والنمو المهني، ويقوم بتعويض الظلم فهو يستخدم السلطة على إزالة الشكوى والتذمر والانتقاد ويعوض المعلمين عن الظلم، الذي لحق بهم واستشارتهم ووضعهم على المسار الصحيح، من خلال التعرف على مشكلاتهم بصورة فورية حتى تُرفع الروح المعنوية لديهم، فالاهتمام بالمعلمين وتأمين السلامة العامة، والنشاطات الترفيهية لهم، مع بناء علاقات قوية عادلة بينهم، والاستماع إلى مشكلاتهم وملاحظاتهم دون إحباطهم، يؤدي إلى تحسين الصحة الذهنية ورفع الروح المعنوية لديهم.

فالمسؤول الأول عن ارتفاع الروح المعنوية أو انخفاضها هو مدير المدرسة (المشرف التربوي المقيم)، فهو قائد تربوي قادر على التأثير في الكادر التدريسي، والتعاون معهم في حل المشكلات التربوية والمدرسية، مما يوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي، الذي يساعدهم على الابتكار والإبداع لتحقيق أفضل الأهداف التعليمية التعلمية التربوية، كما أن المدير قادر على بناء اتجاهات سلبية لدى المعلمين تؤدي إلى إحباطهم في العمل، بالتالي لا يمكن إيجاد الروح المعنوية أو تكوينها ببذل المال، إلا أنه يمكن تميتها من خلال الدور الكبير لمدير المدرسة باحتوائه لجو العمل وتوفير الظروف المناسبة لمعلميه كإتاحة الفرصة لهم بالتعبير عن أنفسهم، وأداء عملهم بإتقان، وتوفير الفرص المناسبة لاستثمار معارفهم ومهاراتهم، التي تزيد ثقتهم بأنفسهم، وترفع من روحهم المعنوية، لأن جهودهم وضعت موضع التقدير، مما يزيد من حماسهم نحو عملهم الذي يصل بهم لطريق النجاح والتقدم والتطور على المدى البعيد (جواد، 2000).

لذا تسعى الإدارة المدرسية الحكيمة إلى المحافظة على وتيرة الروح المعنوية بين معلميه، إذ تعد الروح المعنوية المرتفعة مؤشراً قوياً، ومفتاحاً رئيساً لزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء، فكلما كانت الروح المعنوية لدى المعلمين مرتفعة، كلما انعكس ذلك على إنجازهم وحماسهم، والذي يؤثر بطبيعة الحال في الأداء العام، وارتفاع تحصيل الطلبة، وجعل المعلم يبذل مجهوداً إضافياً لجعل الحصّة الصفية أكثر متعةً وتشويقاً، ولذلك هناك عدة عوامل تسهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، ولعل من أهمها تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها أن تحفز المعلم على مضاعفة جهوده، ودفعه لحب العمل كنجونيا وكيداني ونجاروبي (Kingoina, Kadenyi, Ngaruiya, 2015).

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة ذات الصلة بالحكمة الإدارية

بعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري في الميدان التربوي، والوقوف عند عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، تم عرضها تسلسلياً وفقاً لبعديها من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

وأجرت العذاري (2008) دراسة هدفت التعرف إلى الحكمة الإدارية في مواجهة التحديات الاستراتيجية للقطاع الخاص العراقي، من خلال البحث في آراء عينة من قيادات الأعمال في (30) جمعية أعمال مركزية عراقية، تمثل مختلف قطاعات الأعمال، بواقع (210) من قيادات جمعيات الأعمال العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت في جمع البيانات باستمارة المقابلة الاستكشافية من قيادات جمعيات الأعمال العراقية، بالإضافة إلى استبانة محكمة لاستقراء توجهاتهم للكشف عن عمليات الحكمة الإدارية، وفرص اعتماد تلك العمليات في التعامل مع التحديات الإستراتيجية الأكثر تأثيراً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن الحكمة الإدارية يمكن تعلمها وتعليمها، على الرغم من أن ذلك الأمر يقتضي طرائق غير تقليدية في التعلم، وأن هناك علاقة وثيقة بين الحكمة الإدارية والفلسفة.

أما دراسة جيفري وجرين وسكوت وبراون (Jeffrey & Greene & Scott & Brown, 2009) التي هدفت لقياس تطوير الحكمة مواصفاتها وأساليبها المسهلة لعملية التطوير، وذلك لغرض توجيه اهتمام أكبر لموضوع الحكمة ومعرفة آثارها على نتائج التعليم، وتم اعتماد المنهج المسحي والتحليلي، وقد طبقت الدراسة على (3000) شخص من طلاب الجامعة، والمهنيين البسطاء في كاليفورنيا

بواسطة الاستبيان، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مقياس تطوير الحكمة يلعب دوراً مهماً في إجراء تقييم شامل للمؤسسات التي تتبنى تطوير الحكمة.

وأجرت المومني (2011) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (159) عضواً من القيادات الجامعية، وتم استخدام أسلوب المقابلة كوسيلة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحكمة الإدارية بالجامعات الخاصة بمدينة عمان، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحكمة الإدارية على فاعلية القرارات الاستراتيجية من حيث الالتزام بمعايير ضمان الجودة، واستقطاب الكفاءات، والاستراتيجية التنافسية بقطاع الجامعات الخاصة بمدينة عمان.

وأجرت الدليمي (2013) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الإستراتيجي، إذ أجرى دراسة استطلاعية تحليلية لآراء (92) من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل، وقد استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى تكامل دور الحكمة الإدارية وإدارة الوقت في تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعة، وتبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية، وتبين وجود تأثير معنوي للحكمة الإدارية وإدارة الوقت بشكل منفرد ومجتمع في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

وأجرى الطائي، والذبحاوي، والجنابي، وعطية (2015) دراسة حاولوا من خلالها التعرف على دور الحكمة الإدارية في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال، من خلال تحليل آراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة، إذ تألفت عينتها من (38) من القيادات في جامعة الكوفة، وقد استعانت الدراسة بالاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات منها:

أن الحكمة تمثل قيمة استثمار المعرفة، وإنها تمثل الاجتهاد ضمن الفضاء المعرفي، بالإضافة إلى أهمية التأمل والتبصر في قضية العلاقة التراتبية للبيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة، وتنميتها على أسس موضوعية، تحقق الاندفاع الأقصى بمزايا الجانبين في أساليب التفكير، وفي التطبيقات الإدارية.

وأجرى كل من محمد والشمري (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير إدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة من خلال استطلاع آراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني، وقد تم اختبار تلك العلاقة في ضوء نتائج تحليل البيانات المجمعة عن طريق استبيان وزع على عينة ضمت (98) من مديري الأقسام ومسؤولي الشعب في المنشأة العامة للطيران، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوي بين المتغيرين بدلالة أبعاد كلاً منهما، وهو مما يقود إلى أن امتلاك القادة للرؤيا والبصيرة والخبرة والكفاءة في العمل سيسهم في وضع خطة استراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة.

وأجرى كلاً من الباز وحدود (Elbaz & Haddoud, 2017) دراسة هدفت إلى استكشاف الدور المتداخل لقيادة الحكمة، في بيان العلاقة بين أساليب القيادة، وأداء فريق الموظفين، كما هدفت بالاعتماد على نظرية القيادة ونموذج القيادة الاستراتيجية إلى تطوير نموذج تكاملي يستكشف العلاقات بين أربعة أساليب قيادة متميزة، وتأثيرها على رضا الموظفين وأداء الفريق، من خلال دور الوساطة في قيادة الحكمة، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان، وباستخدام البيانات التي تم جمعها من (505) فرداً، تبين أنه ليس لكل أساليب القيادة تأثير إيجابي على رضا الموظفين، وتبين أيضاً أن التأثير الإيجابي يحدث من خلال تطوير قيادة الحكمة، وأن قيادة الحكمة تتوسط تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي.

وأجرى السعد (2018) دراسة بعنوان أثر إدارة الحكمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الحكمة بأبعادها المتمثلة (بالاستشراف، والانفتاح على الآخرين، والتجارب والخبرات) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأبعاده المتمثلة (بالرشد، والشمول، ودرجة الاتفاق، ودرجة اللامركزية، ودرجة المشاركة)، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في بنك الاتحاد الأردني في عمان وعددهم (1033) فردًا موزعين على (34) فرع، وقد استعانت الدراسة بالاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (201) فردًا من العاملين في الإدارتين الوسطى والعليا في بنك الاتحاد الأردني، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أبرز النتائج وجود أثر كبير لإدارة الحكمة للعاملين في بنك الاتحاد الأردني أثناء اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة البنك بتوجيه الإدارات بالاستفادة مما يجري في البيئة الدولية والتعرف على التغييرات التي تحصل ومدى توافر نقاط القوة والضعف واقتناص الفرص وكيفية مواجهة التحديات من أجل الحفاظ على المكانة التنافسية.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالروح المعنوية

هدفت دراسة العتيبي (2002) إلى التعرف على الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان، وقد تكونت عينة الدراسة من (300) معلم من معلمي المرحلة المتوسطة بالمدارس الحكومية النهارية بمحافظة الطائف، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المبادأة، والعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية من الأنماط القيادية لمديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة عالية، وأن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة عالية، ووجود علاقة ارتباطية موجبة

وقوية بين الأنماط القيادية والسمات الشخصية وبينهما وبين الروح المعنوية، وأن الأنماط القيادية مجتمعة والسمات الشخصية مجتمعة تفسر قدرًا كبيرًا من التباين لمستوى الروح المعنوية للمعلمين.

وهدفت دراسة الزهراني (2008) إلى إلقاء الضوء على أهمية الروح المعنوية وأثرها في إنتاجية المعلمات ودور السلوك القيادي لمديرات المدارس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكما استخدمت الدراسة استبانتين كأدوات لجمع المعلومات والبيانات، وتكونت عينة الدراسة من (90) مديرة و (550) معلمة في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة جدة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات وفقًا لطبيعة المؤهل العلمي (تربوي، وغير تربوي) وكانت الفروق لصالح التربويات، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي لدى مديرات المرحلة الابتدائية وبين الروح المعنوية من وجهة نظر مديرات المدارس الحكومية بمحافظة جدة.

كما وهدفت دراسة أبو سمرة، والطيطي، وقاسم (2010) إلى معرفة واقع الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (441) مديرًا ومعلمًا في منطقة القدس، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مدير مدارس منطقة القدس كان بدرجة مرتفعة، وكذلك جاء مستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة مرتفعة أيضًا، وكذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمديرين تعزى لمتغير الجنس، في حين أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيري: المسمى الوظيفي ولصالح المدير، ومتغير السلطة المشرفة ولصالح المدارس الحكومية ووكالة الغوث.

هدفت دراسة إيجرز (Eggers, 2012) إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في مستويات الروح المعنوية للمعلمين في الأنظمة العامة للمدارس في ثلاث محافظات مجاورة في الريف شمال شرق ولاية تينيسي. واستخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (209) معلم، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للروح المعنوية كان إيجابياً لحد كبير، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وتقييم النظام التعليمي داخل المدارس، ولم يكن هناك اختلاف كبير في درجات الروح المعنوية لدى المعلم حسب متغير عدد سنوات الخبرة، و حسب متغير المؤهل العلمي، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم النظام التعليمي داخل المدارس ومستوى أداء الطلاب بالصّف.

وهدف دراسة الكيلاني ومقابلة (2014) للتعرف على دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت استبانتين كأدوات لجمع المعلومات والبيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (227) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان في تحسين المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان بدرجة متوسطة، وأن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهم كان بدرجة متوسطة، وتبيّن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

أما دراسة كابوكو، وكاروكي، وأنتوني وأفلاين (Kabutu & Kariuki & Antony & Evelyn, 2014) فقد هدفت للتعرف على تصورات المعلمين والعوامل التي أثرت في روحهم المعنوية والالتزام بالعمل في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة ناكورو، واختيرت عينة عشوائية تكونت من (172) معلماً، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة، كما استخدمت الاستبانات والمقابلات لجمع البيانات، وقد

توصلت الدراسة إلى أن كل من عامل الراتب والأجور، والتدريب، والمسؤولية، والحالة الاجتماعية، والشعور بالانتماء، والأمان الوظيفي، تؤثر في مستوى الروح المعنوية والالتزام بالواجبات. وكانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهلات المهنية والالتزام بالعمل، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص المعلمين وإدراك العوامل التي أثرت في معنوياتهم والالتزام بالعمل.

وهدفت دراسة ياوسن ووننيا (Yawson & Wonnia, 2014) إلى دراسة العوامل التي تؤثر في معنويات المعلمين والاتجاهات نحو العمل في المدارس الثانوية في منطقة كيب كوست في غانا، وقد تم اختيار عينة من (100) معلم ومعلمة عشوائياً، واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة، كما استخدمت الاستبانات لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك حالة من عدم الرضا بين المعلمين نتيجة تدني الرواتب وشروط الخدمة، وهذا أثر بشكل سلبي في الروح المعنوية لدى المعلمين، وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك اختلافات كبيرة في مستوى الروح المعنوية بين الذكور والإناث.

أما دراسة أبو ريالة (2016) فقد هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، ودراسة الفروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانتين لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (775) معلماً ومعلمة لمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة بلغ (81.33%) بدرجة تقدير كبيرة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تتضح أوجه الشبه والاختلاف الآتية:

من حيث المنهج المستخدم

تشابهت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي مثل: دراسة الباز وحدود (Elbaz & Haddoud, 2017)، ودراسة الدليمي (2013)، ودراسة الكيلاني ومقابلة (2014)، والمومني (2011)، والزهراني (2008)، واختلفت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم مع دراسة جرين وبراون (Greene & Brown, 2009)، والعتيبي (2002)، وياوسن وونيا (Yawson & Wonnia, 2014)، الذين استخدموا المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث أداة الدراسة

تشابهت الدراسة الحالية في الأداة المستخدمة وهي الاستبانة مع دراسة الطائي والذبحاوي والجنابي وعطية (2015)، وأبو سمرة والطيطي وقاسم (2016)، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة العذاري (2008)، والمومني (2011)، والكيلاني ومقابلة (2014)، حيث تم جمع البيانات عن طريق المقابلة.

من حيث العينة

إن الدراسة الحالية تشابهت مع دراسة الزهراني (2008)، والعتيبي (2002)، وأبو سمرة والطيطي وقاسم (2010)، وإيجرز (Eggers, 2012)، والكيلاني ومقابلة (2014)، وأبو ريالة (2016)، من حيث مجتمع الدراسة وهو المعلمين، ولكنها اختلفت من حيث عدد أفراد العينة مع الدراسات المذكورة.

استفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري واختيار

عينة الدراسة، ومنهجية الدراسة، وكيفية تطوير أداة الدراسة، ومناقشة النتائج وتفسيرها.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من أول الدراسات التي تمت في الأردن

تحمل هذا العنوان، وأنها من الدراسات القليلة التي تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة الحكمة

الإدارية لدى مديري المدارس، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، إضافة إلى الإجراءات التي اتبعتها الدراسة للتحقق من صدق الأداة وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات.

منهجية الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته لطبيعة الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور في محافظة العاصمة عمان، في الفصل الدراسي الثاني 2021/2020، والبالغ عددهم (782) حسب إحصائيات (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2019-2020)، والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور في الفصل الدراسي الثاني للعام (2021-2020).

المجموع	عدد المعلمين والمعلمات		المديرية
	الإناث	الذكور	
782	480	302	لواء ناعور

عينة الدراسة

تم تحديد عدد أفراد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة استناداً على جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (krejcie & Morgan, 1970)، وذلك بهامش ثقة (95%)، ونسبة خطأ (5%)، وعليه بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (260) فرداً، والجدول (2) يوضح توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس، متغير المؤهل العلمي، متغير عدد سنوات الخبرة

المتغيرات	الفئات / المستويات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	53	20.4%
	أنثى	207	79.6%
المجموع		260	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	176	67.7%
	دراسات عليا	84	32.3%
المجموع		260	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	68	26.2%
	من 5 - 10 سنوات	49	18.8%
	أكثر من 10 سنوات	143	55%
المجموع		260	100%

أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بجزأين هما: الجزء الأول: تضمن فقرات الحكمة الإدارية والبالغ عددها (41) فقرة موزعة على خمسة مجالات، أما الجزء الثاني: تضمن فقرات الروح المعنوية، وفيما يأتي توضيح لهما.

الجزء الأول: لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير هذه الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الحكمة الإدارية، والدراسات السابقة ذات الصلة، وتكونت الأداة في صورتها

الأولية من (41) فقرة، والموضحة في الملحق (1) موزعة على خمسة مجالات وهي: مجال الاستشراف المؤسسي، ومجال الشمولية المؤسسية، ومجال التكامل والمشاركة المؤسسية، ومجال التحكم وتكنولوجيا التعليم، ومجال الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين.

صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري لأداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع جزأي أداة الدراسة بصورتها الأولى على محكمين من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الأردنية، في تخصصات القيادة التربوية والإدارة التربوية، وأصول التربية والمناهج، من ذوي الكفاءة والخبرة؛ والموضحة أسماؤهم في الملحق (2)، وذلك بهدف التعرف على مدى ملائمة الفقرات للمقياس وسلامة صياغتها، ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، وقد تم الإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (80%) من المحكمين، ثم القيام بإجراء التعديلات اللازمة وفق اقتراحاتهم، ومن التعديلات التي أجريت ما يلي:

- في الجزء الأول (الحكمة الإدارية): تم إعادة صياغة بعض فقرات المجالات الخمسة.
- تصحيح بعض الأخطاء الإملائية والصياغة اللغوية في فقرات مجالات الدراسة.
- في الجزء الثاني (الروح المعنوية): تم إعادة صياغة بعض الفقرات.
- تم تعديل الفقرات (1، 9، 12، 17) وإعادة صياغتها بشكل جديد، وتصحيح بعض الأخطاء اللغوية والإملائية في الفقرات.
- تم حذف فقرة من الجزء الأول من الاستبانة حيث كان عددها (41) فقرة لتصبح (40) فقرة في جزء الحكمة الإدارية، كما هو موضح في الملحق (3).

أ. صدق البناء للجزء الأول من أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الداخلي للجزء الأول من أداة الدراسة (الحكمة الإدارية) جرى حساب معاملات

الارتباط بين فقرات كل مجال والدرجة الكلية للأداة، والجدولان (3، 4) يوضحان نتائج ذلك.

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين فقرات مجالات الحكمة الإدارية

المجال الأول: الاستشراف المؤسسي			المجال الثاني: الشمولية المؤسسية			المجال الثالث: التكامل والمشاركة المؤسسية			المجال الرابع: التحكم وتكنولوجيا التعليم			المجال الخامس: الإدراك المؤسسي		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	702**	0.00	7	863**	0.00	12	839**	0.00	22	857**	0.00	32	870**	0.00
2	771**	0.00	8	883**	0.00	13	827**	0.00	23	864**	0.00	33	756**	0.00
3	956**	0.00	9	913**	0.00	14	644**	0.00	24	884**	0.00	34	786**	0.00
4	801**	0.00	10	804**	0.00	15	889**	0.00	25	836**	0.00	35	737**	0.00
5	865**	0.00	11	829**	0.00	16	835**	0.00	26	884**	0.00	36	871**	0.00
6	844**	0.00				17	900**	0.00	27	827**	0.00	37	780**	0.00
						18	926**	0.00	28	826**	0.00	38	855**	0.00
						19	887**	0.00	29	906**	0.00	39	629**	0.00
						20	814**	0.00	30	858**	0.00	40	810**	0.00
						21	856**	0.00	31	827**	0.00			

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

تظهر نتائج الجدول (3) أنّ جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على أنها صالحة لأغراض تطبيق الدراسة.

الجدول (4)

معاملات الارتباط بين مجالات الحكمة الإدارية ببعضها والأداة الكلية

المجال	الاستشراف المؤسسي	الشمولية المؤسسية	التكامل والمشاركة المؤسسية	التحكم وتكنولوجيا التعليم	الإدراك المؤسسي	الدلالة الكلية
الاستشراف المؤسسي	1	911**	811**	847**	838**	918**
الشمولية المؤسسية	911**	1	859**	793**	849**	912**
التكامل والمشاركة المؤسسية	811**	859**	1	858**	909**	948**
التحكم وتكنولوجيا التعليم	847**	793**	858**	1	909**	854**
الإدراك المؤسسي	838**	849**	909**	909**	1	964**
الكلية	918**	912**	948**	954**	964**	1

يلاحظ من الجدول (4) أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين المجالات والأداة الكلية كانت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

الجزء الثاني: للتحقق من الصدق الداخلي للجزء الثاني من أداة الدراسة الروح المعنوية تم الرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الروح المعنوية، والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد تكون الجزء الثاني في صورته الأولية من (33) فقرة، والموضحة في الملحق (1).

ب. صدق بناء الجزء الثاني من أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الداخلي للجزء الثاني من أداة الدراسة (الروح المعنوية) جرى حساب معاملات الارتباط بين فقرات الأداة، والجدول (5) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (5)

معاملات الارتباط بين فقرات الجزء الثاني من الأداة لمستوى الروح المعنوية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	680**	0.00	11	745**	0.00	21	666**	0.00	31	688**	0.00
2	679**	0.00	12	682**	0.00	22	754**	0.00	32	839**	0.00
3	663**	0.00	13	638**	0.00	23	527**	0.03	33	618**	0.00
4	699**	0.00	14	486**	0.06	24	645**	0.06			
5	590**	0.01	15	720**	0.00	25	729**	0.00			
6	726**	0.00	16	737**	0.00	26	785**	0.00			
7	528**	0.03	17	710**	0.00	27	572**	0.01			
8	711**	0.00	18	656**	0.00	28	737**	0.00			
9	751**	0.00	19	636**	0.00	29	818**	0.00			
10	803**	0.00	20	650**	0.00	30	645**	0.00			

**دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

تبين نتائج الجدول (5) أنّ جميع قيم معاملات الارتباط بين الفقرات مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعزز من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بتوزيع استبانة على عينة استطلاعية عددها (30) في إحدى مدارس لواء ناعور، تمّ اخذ الثبات فكان مرتفعاً، بعد ذلك تم توزيع الاستبانة على العينة الأصلية والتي كان عددها (260) فرداً، ومن ثمّ استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد الإتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

معامل ثبات كرونباخ ألفا، ومعامل ثبات العينة الاستطلاعية لمجالات الحكمة الإدارية ومستوى الروح المعنوية

المجال/ الأداة	معامل ثبات كرونباخ ألفا	ثبات العينة الاستطلاعية
الاستشراف المؤسسي	0.906	0.886
الشمولية المؤسسية	0.910	0.921
التكامل والمشاركة المؤسسية	0.954	0.962
التحكم وتكنولوجيا التعليم	0.959	0.947
الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين	0.921	0.919
الأداة / الحكمة الإدارية	0.984	0.959
الأداة / الروح المعنوية	0.962	0.936

تظهر نتائج الجدول (6) أنّ جميع قيم معاملات الثبات كانت مرتفعة، وهذا يعزز من دقة الأداة

ومناسبتها للتطبيق، وتحقيق أغراض الدراسة.

المعالجة الإحصائية

تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يعطي خمسة تدرجات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتُعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة من (1-5)، وعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة، لتحديد درجة موافقتهم عليها. وقد استخدمت المعادلة الآتية:

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد الفئات}}$$

وقد تم استخدام ثلاثة درجات للحكم على درجة الممارسة للحكم على نتائج الدراسة: درجة منخفضة من (1-2.33). درجة متوسطة من (2.33-3.67). درجة مرتفعة من (3.67-5.00).

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

الجزء الاول: المتغيرات الديموغرافية وتكونت من:

- الجنس وله فئتان: ذكر، وأنثى.
- المؤهل العلمي وله مستويان: بكالوريوس فما دون، ودراسات عليا.
- عدد سنوات الخبرة ولها ثلاث مستويات: أقل من (5) سنوات، من (5-10) سنوات، أكثر من (10) سنوات.

الجزء الثاني وتضمن: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية.

الجزء الثالث وتضمن: مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم القيام بالآتي:

- تمت مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة الدقيقة بموضوع الدراسة، ومن ثم تصميمها وتدقيقها والتأكد من صدقها وثباتها.
- تم تحديد مجتمع الدراسة وهو جميع معلمين ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور خلال الفصل الدراسي الثاني 2021، وبلغ عددهم (782) معلمًا ومعلمة، وتم تحديد عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة الممثلة وبلغت (260) معلمًا ومعلمة.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط لتطبيق أداة الدراسة.
- تم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديرية التربية والتعليم في لواء ناعور لتوزيع الأداة على عينة الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية.
- تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة إلكترونياً بسبب الظروف التي فرضتها جائحة كورونا، وإعطائها الوقت الكافي للإجابة، والتأكد من سلامة المعلومات التي تم جمعها، والتأكد من العدد المطلوب للعينة الممثلة.
- تم جمع أداة الدراسة بعد التأكد من استجابات أفراد العينة لغايات التحليل الإحصائي.
- تم استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة وتحليل استجابات أفراد العينة.
- تم استخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

الأساليب الإحصائية

لمعالجة بيانات الدراسة التي تم الحصول عليها، تم إجراء الآتي:

- تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.
- تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي.
- للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولمعرفة الفروق تم استخدام اختبار (T) لمتغير الجنس، و متغير المؤهل العلمي، وتمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة مرتبة وفق أسئلتها، وفيما يأتي توضيح لها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لدرجة

ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور للحكمة الإدارية من وجهة نظر المعلمين، والجدول

(7) يبين ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات	رقم المجال
مرتفعة	1	0.725	4.06	الشمولية المؤسسية	2
مرتفعة	2	0.737	3.92	الاستشراف المؤسسي	1
مرتفعة	2	0.765	3.92	الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين	5
مرتفعة	2	0.846	3.92	التكامل والمشاركة المؤسسية	3
مرتفعة	3	0.816	3.75	التحكم وتكنولوجيا التعليم	4
مرتفعة		0.727	3.89	الدرجة الكلية للحكمة الإدارية	

تبيّن نتائج الجدول (7) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور

للحكمة الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للحكمة

الإدارية (3.89) وبانحراف معياري (0.727)، وجاءت جميع المجالات بالدرجة المرتفعة، وجاء في

الرتبة الأولى مجال "الشمولية المؤسسية"، ومجال "الاستشراف المؤسسي"، ومجال "الإدراك المؤسسي"

وفهم الآخرين"، ومجال "التكامل والمشاركة المؤسسية"، بالرتبة الثانية مشترك بمتوسط حسابي (3.92). وانحراف معياري (0.737)، (0.765)، (0.846) على التوالي، يليه في المرتبة الأخيرة مجال "التحكم وتكنولوجيا التعليم" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.816).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال الاستشراف المؤسسي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "الاستشراف المؤسسي" من وجهة نظر المعلمين، والجدول (8) يُبين ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال الاستشراف المؤسسي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يعتمد مدير المدرسة على المعلومات المتاحة لبناء الخطط المستقبلية لمدرسته.	4.10	0.801	1	مرتفعة
2	يتخذ مدير المدرسة من الواقع أهدافاً مستقبلية.	3.95	0.922	2	مرتفعة
4	يضع مدير المدرسة الخطط الاستراتيجية اللازمة لمواجهة التحديات المتوقعة.	3.95	0.961	2	مرتفعة
3	يقارن مدير المدرسة بين واقع المدرسة الحالي والخطط المستقبلية بشكل مستمر.	3.95	0.979	2	مرتفعة
6	ينفذ مدير المدرسة الخطط الاستراتيجية وفق موارد محددة مسبقاً.	3.84	0.891	3	مرتفعة
5	يمتلك مدير المدرسة خيارات استراتيجية للتغييرات المتوقعة في مدرسته.	3.74	0.978	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال الاستشراف المؤسسي	3.92	0.737		مرتفعة

يلاحظ من نتائج الجدول (8) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال الاستشراف المؤسسي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) وانحراف معياري (0.737)، وجاءت فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.74 - 4.10)، وجاءت بالرتبة الأولى فقرة رقم (1) والتي تنص على "يعتمد مدير المدرسة على المعلومات المتاحة لبناء الخطط المستقبلية لمدرسته"، بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.801)، تليها بالرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يتخذ مدير المدرسة من الواقع أهدافاً مستقبلية"، والفقرة رقم (4) والتي تنص على "يضع مدير المدرسة الخطط الاستراتيجية اللازمة لمواجهة التحديات المتوقعة"، والفقرة رقم (3) والتي تنص على "يقارن مدير المدرسة بين واقع المدرسة الحالي والخطط المستقبلية بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي مشترك (3.95) وانحراف معياري (0.922)، (0.961)، (0.979) على التوالي. وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "ينفذ مدير المدرسة الخطط الاستراتيجية وفق موارد محددة مسبقاً"، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.891)، وجاءت بالرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة (5) والتي تنص على "يمتلك مدير المدرسة خيارات استراتيجية للتغييرات المتوقعة في مدرسته"، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.978).

2- مجال الشمولية المؤسسية

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "الشمولية المؤسسية"، من وجهة نظر المعلمين، والجدول (9) يُبين ذلك.

الجدول (9)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال الشمولية المؤسسية مرتبة تنازليًا

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يأخذ مدير المدرسة التطورات التي تهدف إلى تقدم مدرسته بين مثيلاتها بعين الاعتبار.	4.14	0.870	1	مرتفعة
3	يستثمر مدير المدرسة الفرص التي تعين على تحقيق الأهداف.	4.14	0.879	1	مرتفعة
5	يوظف مدير المدرسة إمكانات مدرسته في كافة أنشطتها.	4.11	0.879	2	مرتفعة
4	يؤمن مدير المدرسة بضرورة صياغة تصور شامل عن الواقع.	3.98	0.885	3	مرتفعة
2	يعتمد مدير المدرسة على مصادر متنوعة للكشف عن واقع مدرسته.	3.93	0.976	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمجال الشمولية المؤسسية	4.06	0.725		مرتفعة

يلاحظ من نتائج الجدول (9) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال الشمولية المؤسسية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.725)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.93 - 4.14)، وجاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يأخذ مدير المدرسة التطورات التي تهدف إلى تقدم مدرسته بين مثيلاتها بعين الاعتبار"، والفقرة رقم (3) والتي تنص على "يستثمر مدير المدرسة الفرص التي تعين على تحقيق الأهداف" في الرتبة الأولى مشترك، بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.870) و(0.879) على التوالي، تليها بالرتبة الثانية الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يوظف مدير المدرسة إمكانات مدرسته في كافة أنشطتها"، بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.879)، وجاءت بالرتبة الثالثة الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يؤمن مدير المدرسة بضرورة صياغة تصور شامل

عن الواقع"، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.885)، وجاءت بالرتبة الرابعة والأخيرة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يعتمد مدير المدرسة على مصادر متنوعة للكشف عن واقع مدرسته"، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.976).

3- مجال التكامل والمشاركة المؤسسية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "التكامل والمشاركة المؤسسية" من وجهة نظر المعلمين، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال التكامل والمشاركة المؤسسية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	ينجز مدير المدرسة المهام المتعلقة بمدرسته.	4.18	0.898	1	مرتفعة
1	يفتح مدير المدرسة قنوات اتصال دائمة بينه وبين المعلمين.	4.04	0.981	2	مرتفعة
9	يشعر مدير المدرسة المعلمين بأنهم جزء مهم لتحقيق الأهداف	4.03	1.064	3	مرتفعة
10	يوازن مدير المدرسة بين (ثقافة المجتمع وبيئته المدرسية).	4.02	0.972	4	مرتفعة
4	يؤمن مدير المدرسة بأن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية.	4.01	1.045	5	مرتفعة
7	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم المقترحات الجديدة	3.90	1.013	6	مرتفعة
8	يسعى مدير مدرستي لتوفير أجواء عمل أفضل للمعلمين.	3.90	1.077	6	مرتفعة
2	ينظم مدير المدرسة برامج تدريبية لرفع مهارات المعلمين في مدرسته.	3.75	1.105	7	مرتفعة
6	يوازن مدير المدرسة بين علاقاته الشخصية والمهنية مع معلميه.	3.75	1.128	7	مرتفعة
5	يتشارك مدير المدرسة مع المعلمين في اتخاذ القرارات.	3.60	1.115	8	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال التكامل والمشاركة المؤسسية	3.92	0.846		مرتفعة

يلاحظ من نتائج الجدول (10) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال التكامل والمشاركة المؤسسية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.846)، باستثناء الفقرة رقم (5) والتي تنص على (يتشارك مدير المدرسة مع المعلمين في اتخاذ القرارات) بدرجة متوسطة، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.60 - 4.18)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي نصت على "ينجز مدير المدرسة المهام المتعلقة بمدرسته" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.898)، تليه في الرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يفتح مدير المدرسة قنوات اتصال دائمة بينه وبين المعلمين"، بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.981)، وجاءت بالرتبة الثالثة الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يشعر مدير المدرسة المعلمين بأنهم جزء مهم لتحقيق الأهداف"، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.064)، وجاءت بالرتبة الثامنة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "ينظم مدير المدرسة برامج تدريبية لرفع مهارات المعلمين في مدرسته"، بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.105)، وجاء أيضاً في الرتبة الثامنة الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يوازن مدير المدرسة بين علاقاته الشخصية والمهنية مع معلميه"، بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.128)، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) التي نصت على "يتشارك مدير المدرسة مع المعلمين في اتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.115)، وبدرجة متوسطة.

4- مجال التحكم وتكنولوجيا التعليم

تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "التحكم وتكنولوجيا التعليم"، من وجهة نظر المعلمين، والجدول (11) يُبين ذلك.

الجدول (11)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال التحكم وتكنولوجيا التعليم مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	الفقرة
2	مرتفعة	1	0.983	3.93	يحسم مدير المدرسة الأمور داخل مدرسته بتبني حلول منطقية.
6	مرتفعة	2	0.949	3.92	يحرص مدير المدرسة على استمرارية (خطط وبرامج مدرسته) مع إمكانية تعديلها في ضوء الإمكانيات المتاحة.
7	مرتفعة	3	0.982	3.87	يضع مدير المدرسة خطط واقعية لإصلاح التعليم في مدرسته.
4	مرتفعة	4	0.959	3.79	يتخذ مدير المدرسة مواقف مناسبة حيال التحديات التعليمية التي تواجه مدرسته.
1	مرتفعة	5	0.994	3.75	يتعامل مدير المدرسة مع تحديات القرن الواحد والعشرين بحرفية.
9	مرتفعة	6	0.971	3.71	يستخدم مدير المدرسة الأنظمة المتطورة التي تساعد على اتخاذ القرارات بكفاءة عالية.
10	مرتفعة	7	1.087	3.68	يستحدث مدير المدرسة برامج تدريبية للارتقاء بقدرات المعلمين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
5	متوسطة	8	1.038	3.67	يشرك مدير المدرسة معلميه في دراسة القضايا التكنولوجية المستقبلية الحرجة التي تمس مدرسته.
3	متوسطة	9	1.146	3.63	يتعامل مدير المدرسة بحكمة مع من يعارض آراءه المنهجية.
8	متوسطة	10	1.066	3.53	يحدّث مدير المدرسة مختبرات الحاسوب بشكل مستمر في مدرسته.
	مرتفعة		0.816	3.75	الدرجة الكلية لمجال التحكم وتكنولوجيا التعليم

يلاحظ من نتائج الجدول (11) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء

ناعور للتحكم وتكنولوجيا التعليم من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسّط الحسابي

(3.75) وبانحراف معياريّ (0.816)، وجاءت معظم فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، فقد تراوحت

المتوسّطات الحسابية ما بين (3.53 - 3.93)، باستثناء الفقرات (5، 3، 8) التي حصلت على درجة متوسطة، وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يحسم مدير المدرسة الأمور داخل مدرسته بتبني حلول منطقية"، بمتوسّط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.983)، تليها بالرتبة الثانية الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يحرص مدير المدرسة على استمرارية خطط وبرامج مدرسته) مع إمكانية تعديلها في ضوء الإمكانيات المتاحة"، بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.949)، وجاءت الفقرة رقم (7) بالرتبة الثالثة والتي تنص على "يضع مدير المدرسة خطط واقعية لإصلاح التعليم في مدرسته"، بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.982)، وجاءت بالرتبة الثامنة الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يشرك مدير المدرسة معلميه في دراسة القضايا التكنولوجية المستقبلية الحرجة التي تمس مدرسته"، بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.038) وبدرجة متوسطة، تليها بالرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يتعامل مدير المدرسة بحكمة مع من يعارض آراءه المنهجية"، بمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.146) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يحدث مدير المدرسة مختبرات الحاسوب بشكل مستمر في مدرسته"، بمتوسّط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.066) وبدرجة متوسطة.

5- مجال الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين

تمّ حساب المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور لمجال "الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين"، من وجهة نظر المعلمين، والجدول (12) يُبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للإدراك المؤسسي وفهم الآخرين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسّط الحسابي	الفقرة
6	مرتفعة	1	0.951	4.11	يوجه مدير المدرسة المعلمين بحرص نحو الأداء الأفضل.
8	مرتفعة	2	0.929	4.06	يتصرف مدير المدرسة بحكمة مع أولياء الأمور في مدرسته.
3	مرتفعة	3	0.880	3.98	يراعي مدير المدرسة التغيرات البيئية المحيطة في مدرسته.
4	مرتفعة	4	0.938	3.93	يتمكن مدير المدرسة من تحديد جوانب القوة والضعف بالنسبة للمعلمين.
9	مرتفعة	5	0.944	3.89	يدرك مدير المدرسة التحديات (الظاهرة والخفية) التي تواجه مدرسته.
2	مرتفعة	6	0.920	3.88	يحلل مدير المدرسة الأحداث التي تجري بمدرسته بصورة شمولية.
7	مرتفعة	6	1.071	3.88	يعتني مدير المدرسة بالكفاءات البشرية المتواجدة في المدرسة.
1	مرتفعة	7	0.960	3.81	يؤمن مدير المدرسة بالتفكير لاستشراف المستقبل بشكل دائم
5	مرتفعة	8	0.955	3.78	يسعى مدير المدرسة لجعل المجتمع المحلي شريكاً له في العملية التعليمية.
	مرتفعة		0.765	3.92	الدرجة الكلية لمجال الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين

يلاحظ من نتائج الجدول (12) أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء

ناعور للإدراك المؤسسي وفهم الآخرين من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، بمتوسّط حسابي

(3.92) وبانحراف معياري (0.765)، فقد تراوحت المتوسّطات الحسابية ما بين (3.78 - 4.11)،

وجاءت بالرتبة الأولى الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يوجه مدير المدرسة المعلمين بحرص نحو

الأداء الأفضل" في الرتبة الأولى، بمتوسّط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.951)، تليها

بالرتبة الثانية الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يتصرف مدير المدرسة بحكمة مع أولياء الأمور في

مدرسته"، بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.929)، وجاءت بالرتبة الثالثة الفقرة رقم

(3) والتي تنص على "يراعي مدير المدرسة التغيرات البيئية المحيطة في مدرسته"، بمتوسط حسابي

(3.98) وانحراف معياري (0.880)، وجاءت الرتبة السادسة الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يحلل مدير المدرسة الأحداث التي تجري بمدرسته بصورة شمولية"، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.920)، وجاءت أيضاً بالرتبة السادسة الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يعتني مدير المدرسة بالكفاءات البشرية المتواجدة في المدرسة"، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.071)، وجاء الفقرة رقم (1) بالرتبة ما قبل الأخيرة والتي تنص على "يؤمن مدير المدرسة بالتفكير لاستشراف المستقبل بشكل دائم"، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.960)، وجاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) التي تنص على "يسعى مدير المدرسة لجعل المجتمع المحلي شركاء له في العملية التعليمية"، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.955).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس للحكمة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخبرة؟ للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة عينة الدراسة حول درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير عدد سنوات الخبرة، والجدول الآتية توضح ذلك.

أولاً. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية حسب متغير الجنس، والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية تبعًا لمتغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير الجنس	المجالات
0.214	-1.246-	0.866	3.81	53	ذكر	الاستشراف المؤسسي
		0.699	3.95	207	أنثى	
0.863	0.173	0.798	4.07	53	ذكر	الشمولية المؤسسية
		0.707	4.05	207	أنثى	
0.651	0.453	0.884	3.96	53	ذكر	التكامل والمشاركة المؤسسية
		0.838	3.91	207	أنثى	
0.571	-0.567-	0.904	3.69	53	ذكر	التحكم وتكنولوجيا التعليم
		0.794	3.76	207	أنثى	
0.935	0.81	0.866	3.93	53	ذكر	الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين
		0.739	3.92	207	أنثى	
0.861	-0.175-	0.812	3.88	53	ذكر	الكلية
		0.706	3.90	207	أنثى	

يلاحظ من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في

لواء ناعور للحكمة الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة (ت)

(-0.175)، وبدرجة دلالة (0.861)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات.

ثانيًا. متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري

المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول

(14) يبين نتائج ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الاستشراف المؤسسي	بكالوريوس فما دون	176	4.01	0.674	2.92	0.004**
	دراسات عليا	84	3.73	0.825		
الشمولية المؤسسية	بكالوريوس فما دون	176	4.10	0.706	1.31	0.191
	دراسات عليا	84	3.97	0.760		
التكامل والمشاركة المؤسسية	بكالوريوس فما دون	176	3.99	0.831	1.95	0.052
	دراسات عليا	84	3.77	0.863		
التحكم وتكنولوجيا التعليم	بكالوريوس فما دون	176	3.81	0.806	1.75	0.081
	دراسات عليا	84	3.62	0.829		
الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين	بكالوريوس فما دون	176	3.96	0.732	1.11	0.264
	دراسات عليا	84	3.85	0.829		
كلي	بكالوريوس فما دون	176	3.95	0.697	1.93	0.06
	دراسات عليا	84	3.77	0.778		

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يبين الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمجال الاستشراف المؤسسي، إذ بلغت قيمة (ت) (2.92) وبمستوى دلالة (0.004) ولصالح بكالوريوس فما دون، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى وبلغ (4.01).

ثالثاً. متغير عدد سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية من وجهة نظر المعلمين حسب متغير عدد سنوات الخبرة، والجدول (15) يبين نتائج ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجالات
0.622	3.95	68	5 فأقل	الاستشراف المؤسسي
0.760	4.08	49	5 - 10	
0.773	3.86	143	أكثر من 10	
0.737	3.92	260	الكلي	
0.634	3.99	68	5 فأقل	الشمولية المؤسسية
0.814	4.20	49	5 - 10	
0.732	4.04	143	أكثر من 10	
0.725	4.06	260	الكلي	
0.700	3.89	68	5 فأقل	التكامل والمشاركة المؤسسية
0.940	3.98	49	5 - 10	
0.880	3.91	143	أكثر من 10	
0.846	3.92	260	الكلي	
0.629	3.79	68	5 فأقل	التحكم وتكنولوجيا التعليم
0.781	3.92	49	5 - 10	
0.898	3.67	143	أكثر من 10	
0.816	3.75	260	الكلي	
0.597	3.94	68	5 فأقل	الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين
0.807	3.99	49	5 - 10	
0.823	3.89	143	أكثر من 10	
0.765	3.92	260	الكلي	
0.552	3.90	68	5 فأقل	الكلي
0.764	4.01	49	5 - 10	
0.786	3.85	143	أكثر من 10	
0.727	3.89	260	الكلي	

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة الحكمة

الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث

حصل ذو خبرة من (5_10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.01)،

وبالرتبة الثانية لذو خبرة (5 سنوات فأقل) بلغ المتوسط الحسابي (3.90)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لذو خبرة (أكثر من 10 سنة) بالرتبة الأخيرة حيث بلغ (3.85)، ولتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One- way Anova) كما يوضح الجدول (16).

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الاستشراف المؤسسي	بين المجموعات	1.955	2	0.978	1.810	0.166
	داخل المجموعات	138.823	257	0.540		
	الكلي	140.778	259			
الشمولية المؤسسية	بين المجموعات	1.243	2	0.622	1.183	0.308
	داخل المجموعات	135.097	257	0.526		
	الكلي	136.340	259			
التكامل والمشاركة المؤسسية	بين المجموعات	0.285	2	0.143	0.198	0.821
	داخل المجموعات	185.351	257	0.721		
	الكلي	185.636	259			
التحكم وتكنولوجيا التعليم	بين المجموعات	2.380	2	1.190	1.794	0.168
	داخل المجموعات	170.467	257	0.663		
	الكلي	172.848	259			
الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين	بين المجموعات	0.367	2	0.184	0.311	0.733
	داخل المجموعات	151.421	257	0.589		
	الكلي	151.788	259			
الكلي	بين المجموعات	0.887	2	0.444	0.836	0.435
	داخل المجموعات	136.375	257	0.531		
	الكلي	137.262	259			

أظهرت النتائج في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور للحكمة الإدارية وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة "ف" (0.836) وبمستوى دلالة (0.435).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات، الحسابية والانحرافات المعيارية، والرتب والدرجة لمستوى الروح المعنوية للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظرهم، والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	أحافظ على ممتلكات مدرستي.	4.69	0.592	1	مرتفعة
25	أحرص على الوصول إلى مدرستي في الوقت المحدد.	4.55	0.669	2	مرتفعة
7	ألتزم بالقوانين والتعليمات والتشريعات النافذة في مدرستي.	4.53	0.747	3	مرتفعة
20	تتصف علاقتي مع مديري بالاحترام المتبادل.	4.51	0.821	4	مرتفعة
9	أشعر بأهمية دوري كمعلم داخل مدرستي.	4.47	0.858	5	مرتفعة
17	يدفعني التقييم الإيجابي لمزيد من العمل.	4.46	0.772	6	مرتفعة
5	تربطني بزملائي المعلمين علاقة جيدة.	4.43	0.814	7	مرتفعة
27	يزيد جو الألفة من دافعتي نحو عملي.	4.41	0.773	8	مرتفعة
22	أساعد زملائي في حل المشكلات التي تواجههم.	4.40	0.693	9	مرتفعة
14	أتجنب الغياب عن عملي.	4.40	0.796	9	مرتفعة
4	أفتخر بمهنتي كمعلم.	4.37	0.976	10	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	أشعر بأني جزءًا لا يتجزأ من مدرستي التي أعمل بها.	4.30	0.867	11	مرتفعة
6	أقوم بإنجاز المهام الموكلة الي برغبة.	4.30	0.877	11	مرتفعة
31	أقبل آراء أولياء أمور الطلبة برحابة صدر.	4.26	0.717	12	مرتفعة
3	أشعر بانتمائي لمدرستي.	4.26	0.943	12	مرتفعة
12	أعاون مع زملائي في تنفيذ أعمال المدرسة.	4.23	0.841	13	مرتفعة
28	أشارك بالأعمال التطوعية بمدرستي.	4.20	0.853	14	مرتفعة
21	ألقى عبارات الشكر من مدير مدرستي.	4.08	1.034	15	مرتفعة
26	يراعي مدير مدرستي الظروف الخاصة بالمعلمين.	4.04	0.961	16	مرتفعة
33	يقيمني مديري على أدائي في عملي بمعايير عادلة.	4.03	1.027	17	مرتفعة
18	أقبل انتقادات مديري برحابة صدر.	4.01	0.900	18	مرتفعة
8	أشعر بالشوق إلى مدرستي بعد الانقطاع عنها.	3.93	1.150	19	مرتفعة
2	يحفظني مدير مدرستي عند أداء الأعمال الموكلة إلي.	3.89	1.094	20	مرتفعة
13	أفكر بالاستمرار في مهنتي كمعلم.	3.88	1.306	21	مرتفعة
11	يحرص مدير المدرسة على توفير حاجاتي ومتطلباتي.	3.87	1.072	22	مرتفعة
15	تسهم البيئة المدرسية في تنميتي مهنيًا.	3.85	0.991	23	مرتفعة
1	أشعر بالارتياح في عملي.	3.81	0.999	24	مرتفعة
29	يتوفر في مدرستي وسائل تدريس مناسبة للمعلمين.	3.78	0.990	25	مرتفعة
23	تتيح وظيفتي كمعلم إمكانية ترقيتي بالشكل الذي يلي طموحي.	3.77	1.138	26	مرتفعة
30	يعد مناخ العمل في مدرستي مناخًا استقلاليًا.	3.76	1.013	27	مرتفعة
10	أشعر بالرضى عن الظروف المحيطة بالعمل المدرسي.	3.76	1.092	27	مرتفعة
32	تمنحني مدرستي فرصًا للتميز.	3.71	1.082	28	مرتفعة
16	توفر مدرستي فرصًا (للإبداع والإبتكار).	3.53	1.147	29	متوسطة
	الدرجة الكلية للروح المعنوية	4.14	0.591		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (17) أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في

لواء ناعور جاء مرتفعًا، بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.591)، وجاءت جميع فقرات

هذا المجال بمستوى مرتفع باستثناء الفقرة رقم (16) جاءت بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات

الحسابية ما بين (3.53-4.69)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (19) والتي تنص على "أحافظ على ممتلكات مدرستي" بمتوسط حسابي (4.69)، وبانحراف معياري (0.592)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "أحرص على الوصول إلى مدرستي في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (4.55)، وبانحراف معياري (0.669)، وفي الرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على "ألتزم بالقوانين والتعليمات والتشريعات النافذة في مدرستي" بمتوسط حسابي (4.53)، وبانحراف معياري (0.747) وجاءت في الرتبة السادسة والعشرون الفقرة رقم (23) والتي تنص على "تتيح وظيفتي كمعلم إمكانية ترقيتي بالشكل الذي يلبي طموحي" بمتوسط حسابي (3.77)، وبانحراف معياري (1.138)، وجاءت في الرتبة السابعة والعشرون الفقرة رقم (30) والفقرة رقم (10) والتي تنص على "يعد مناخ العمل في مدرستي مناخًا استقلاليًا" والفقرة "أشعر بالرضى عن الظروف المحيطة بالعمل المدرسي" بمتوسط حسابي (3.76) مشترك، وبانحراف معياري (1.013)، (1.092) على التوالي، وجاء في الرتبة ما قبل الأخيرة الفقرة رقم (32) والتي تنص على "تمنحني مدرستي فرصًا للتميز" بمتوسط حسابي (3.71)، وبانحراف معياري (1.082)، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (16) والتي تنص على "توفر مدرستي فرصًا للإبداع والإبتكار" بمتوسط حسابي (3.53)، وبانحراف معياري (1.147) وبدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغير الجنس، وامتغير المؤهل العلمي، وامتغير عدد سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابة

عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور

حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والجدول الآتية توضح ذلك.

أولاً. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) لمستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير الجنس، والجدول (18) يبين نتائج ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
ذكر	53	4.049	0.623	-1.266-	0.207
أنثى	207	4.164	0.582		

يلاحظ من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس، إذ بلغت قيمة (ت) (-1.266) وبمستوى دلالة (0.207).

ثالثاً. متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيمة (ت) لمستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير المؤهل العلمي، والجدول (19) يبين نتائج ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس فما دون	176	4.194	0.575	2.116	0.035**
دراسات عليا	84	4.029	0.613		

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

يبين الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لمعلمين المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (ت) (2.116) وبمستوى دلالة (0.035) ولصالح بكالوريوس فما دون، حيث كان المتوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى بواقع (4.194).

رابعاً. عدد سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور حسب متغير عدد سنوات الخبرة، والجدول (20) يبين نتائج ذلك.

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.506	4.15	68	5 سنوات فأقل
0.662	4.13	49	من 5 - 10 سنوات
0.607	4.13	143	أكثر من 10 سنة
0.591	4.14	260	الكلي

يلاحظ من الجدول (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، حيث حصل ذو خبرة (5 سنوات فأقل) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.15)، ويليه جاء المتوسط الحسابي لذو خبرة (أكثر من 10 سنة) حيث بلغ (4.13)، وانحراف معياري (0.607)، وجاء في الرتبة الأخيرة ذو خبرة من (5 - 10 سنوات) حيث بلغ (4.13)، وانحراف معياري (0.662)، ولتحديد الفروق

بين المتوسطات الحسابية ذات الدلالة الإحصائية تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-way anova) كما يوضح الجدول (21).

الجدول (21)

تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.971	0.030	0.011	2	0.021	بين المجموعات
		0.353	257	90.744	داخل المجموعات
			259	90.765	الكلي

يبين الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات

استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة (ف) (0.030) وبمستوى دلالة (0.971).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في لواء ناعور؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبانة الحكمة

الإدارية ومجالاتها، والدرجة الكلية لاستبانة الروح المعنوية وفقراتها، والجدول (22) يبين ذلك.

الجدول (22)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين مجالات الحكمة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين أنفسهم

الروح المعنوية	أداة/ الحكمة الإدارية						المجالات / الأداة	
	الحكمة الإدارية	الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين	التحكم وتكنولوجيا التعليم	التكامل والمشاركة المؤسسية	الشمولية المؤسسية	الاستشراف المؤسسي		
0.606**	0.862**	0.754**	0.761**	0.745**	0.817**	1	معامل الارتباط	الاستشراف المؤسسي
.000	.000	.000	.000	.000	.000		الدلالة الإحصائية	
260	260	260	260	260	260	260	العدد	
.580**	0.864**	0.763**	0.767**	0.755**	1	0.817**	معامل الارتباط	الشمولية المؤسسية
.000	.000	.000	.000	.000		.000	الدلالة الإحصائية	
260	260	260	260	260	260	260	العدد	
.725**	0.938**	0.873**	0.833**	1	0.755**	0.745**	معامل الارتباط	التكامل والمشاركة المؤسسية
.000	.000	.000	.000		.000	.000	الدلالة الإحصائية	
260	260	260	260	260	260	260	العدد	
.681**	0.943**	0.883**	1	0.833**	0.767**	0.761**	معامل الارتباط	التحكم وتكنولوجيا التعليم
.000	.000	.000		.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
260	260	260	260	260	260	260	العدد	
.709**	0.948**	1	0.883**	0.873**	0.763**	0.754**	معامل الارتباط	الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين
.000	.000		.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
260	260	260	260	260	260	260	العدد	
.734**	1	0.948**	0.943**	0.938**	0.864**	0.862**	معامل الارتباط	الحكمة الإدارية
.000		.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
260	260	260	260	260	260	260	العدد	
1	0.734**	0.709**	0.681**	0.725**	0.580**	0.606**	معامل الارتباط	الروح المعنوية
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
260	260	260	260	260	260	260	العدد	

* دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

ويلاحظ من الجدول (22) وجود معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً ($\alpha \leq 0.05$).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في لواء ناعور، حيث بلغ معامل الارتباط (0.734)، وبدرجة دلالة (0,00).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، كما يعرض التوصيات التي توصلت

إليها الدراسة. وفيما يأتي عرضاً لمناقشة النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: ما درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الجدول (7) بأن درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة في جميع مجالات

أداة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على مجالات الدراسة ككل (3.89)،

وبانحراف معياري (0.727).

وقد جاءت جميع المجالات مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو التالي: أولاً جاء

بالرتبة الأولى مجال "الشمولية المؤسسية" وبدرجة ممارسة مرتفعة، يليه بالرتبة الثانية مجال

"الاستشراف المؤسسي" وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء بالرتبة الثانية أيضاً مجال "الإدراك المؤسسي

وفهم الآخرين" وبدرجة ممارسة مرتفعة، كما جاء بالرتبة الثانية أيضاً مجال "التكامل والمشاركة

المؤسسية" وبدرجة ممارسة مرتفعة، وجاء بالرتبة الأخيرة مجال "التحكم وتكنولوجيا التعليم" وبدرجة

ممارسة مرتفعة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى زيادة وعي مديري المدارس لمفهوم الحكمة الإدارية وكيفية ممارستها

في بيئة العمل المدرسي، والسلوك الإداري الحكيم الذي يقومون به نتيجة الخبرة والذكاء والسّمات

الشخصية، إضافةً إلى الثقافة التي اكتسبوها من البيئة المحيطة بهم وتعاون المجتمع المحلي معهم،

أيضاً من الممكن هنا التركيز على المعايير التي يتم اختيار مديري المدارس على أساسها والتي تتمثل بأن يمتلك المعلم الراغب بالعمل الإداري خبرة خمس سنوات في السلك التعليمي، وأن يكون حاصل على مؤهل علمي في الدراسات العليا بتخصص تربوي كالدبلوم العالي أو الماجستير، وعلى تقارير بتقدير ممتاز آخر ثلاث سنوات متتالية، لديه ملف إنجاز حافل ما يميزه في عمله كمعلم وما يؤهله حتى يحصل على عمل إداري كمشرف تربوي أو مساعد مدير، ثم يتقدم لاختبار المساعدين وعليه النجاح به، بعد ذلك يتقدم للمقابلة الشخصية لمدير التربية والتعليم التابع لمديريته، ثم يتم تعيينه كإداري على الأقل لمدة سنة كاملة حتى يحصل على الخبرة الكافية التي تؤهله للإدارة المدرسية إذا رغب بذلك.

وتستند وزارة التربية والتعليم المتمثلة بمدير التربية والتعليم في اختيار المديرين على من يتحلون بالصفات العقلية والاجتماعية والانفعالية والأخلاقية والشخصية، التي تسمح لهم بممارسة دورهم الإداري التربوي بكفاءة ونجاح، بالإضافة إلى الدراسة المتخصصة والدورات التأهيلية كدورة "الإدارة والقيادة التربوية" التي يعلن عنها من قبل وزارة التربية والتعليم من خلال مديرياتها، والورش التدريبية التي يخضعون لها من قبل المشرفين التربويين كأعداد الخطة المدرسية، والتعليمات المالية، والجداول المدرسية، والتشكيلات المدرسية، وتقييم أداء المعلمين، وأيضاً وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بناءً على أسس التعيين والترقية، فهنا جاء الاعتماد على منظومة أخلاقيات المهنة التي من المفترض أن يتحلون بها وتعكس مهاراتهم وكفاياتهم وخبرتهم؛ كتقرير تقييم الأداء السنوي الذي يثبت ذلك، وأيضاً قدرتهم على إدارة الموارد البشرية المبنية على شخصيتهم القيادية وحكمتهم الإدارية، وأن يكونوا قادرين على تجسيد سياسة وزارة التربية والتعليم، وتركيزهم على النتائج المرجو تحقيقها.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الباز وحدود (Elbaz & Haddoud, 2017)، حيث تبين أنّ درجة ممارسة الحكمة الإدارية جاءت بدرجة مرتفعة، وأنّ التأثير الإيجابي يحدث من خلال تطوير قيادة الحكمة، وأن قيادة الحكمة تتوسط تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفية، وأنّ الحكمة المرتبطة بالقيادة غالبًا ما تتجاوز المنظمات الفردية، مما يؤدي إلى تأثيرات إيجابية على مجالات أوسع في المجتمع.

واختلفت إلى حدٍ ما نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المومني (2011)، التي أظهرت أنّ درجة ممارسة الحكمة الإدارية جاء بدرجة متوسطة، لاختلاف المجتمع، حيث طبقت في الجامعات الخاصة بينما كانت الدراسة الحالية في المدارس الحكومية، لا سيّما وأن الجامعات الخاصة تتمتع بمرونة أكثر، والقوانين والتشريعات المطبقة فيها مختلفة، ولها رؤية استثمارية غير القطاع الحكومي التابع لسياسة وزارة التربية والتعليم، بالإضافة للاختلاف الزمني بين الدراستين فمن الممكن خلال العشر سنوات صدور قرارات جديدة، أدت إلى تغييرات، وتطورات، ونقالات نوعية، وإصلاح برامج قد تكون لها الأثر في هذا الموضوع، كما أنّ للجامعات الخاصة الحرية باستقطاب الكفاءات، وتعمل على الجودة بعكس المؤسسات الحكومية والمدارس الخاضعة بالتوظيف لديوان الخدمة المدنية ضمن شروط معينة، كما أنّ القطاع الخاص يهتم بالاستراتيجية التنافسية وإثبات نفسه عكس المدارس الحكومية النمطية المقيدة بقوانين وتعليمات ولا تمتلك المرونة الكافية في إدارة المدارس.

أمّا على مستوى كل مجال وفقراته فقد جاءت الدراسة على النحو الآتي:

جاء بالرتبة الأولى المجال الثاني: "الشمولية المؤسسية"

يبين الجدول (9) أنّ المتوسط الحسابي لفقرات مجال "الشمولية المؤسسية" ككل بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (0.725) أي بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة (1) على الرتبة الأولى

وهي: "يأخذ مدير المدرسة التطورات التي تهدف إلى تقدم مدرسته بين مثيلاتها بعين الاعتبار" بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى عدة أسباب كالأسس والمعايير التي يتم اختيار مديري المدارس على أساسها كخضوعهم للدورات والورش التدريبية التي من شأنها تطوّر العمل، فالمدير الحكيم يسعى لكل تغيير من خلال اضطلاعهم على المدارس المحيطة به ويأخذ كل ما هو جديد لتطوير مدرسته، فإنّ تركيز المديرين على الشمولية المؤسسية قد يجعل المدير يستثمر الفرص التي تُعين على تحقيق الأهداف بالتعاون مع كادره المدرسي، وبالتالي يتمكّن من توظيف جميع إمكانات مدرسته في أنشطتها المدرسية، فمعرفة بواقع مدرسته يساعد على وضع تصور شامل لها، مما يؤدي إلى تحسين العملية التعليمية التعليمية، كما أنّ الشمولية المؤسسية جزء من رسالة المؤسسة التعليمية، وبالتالي هي أحد مهام مدير المدرسة التي يجب متابعتها، لمواجهة التغييرات المتوقعة وإدارة الأزمات.

كما وتبيّن النتائج أن الفقرة (2) جاءت بالرتبة الأخيرة وهي: "يعتمد مدير المدرسة على مصادر متنوعة للكشف عن واقع مدرسته" بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يدل ذلك على قدرة مدير المدرسة على التواصل الفعّال والحصول على التغذية الراجعة من المجتمع المحلي بما يمثّله من أولياء أمور، وقيادات مجتمعية، وقيادات ثقافية، بالإضافة إلى المستوى الرسمي من مشرفين ومدراء تربية ومستشارين، وأيضاً شعوره بأهمية مشاركة المعلمين بعملية صنع القرار.

وجاء بالرتبة الثانية المجال الأول: "الاستشراف المؤسسي"

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال "الاستشراف المؤسسي" ككل بلغ (3.92)، وبانحراف معياري (0.737) بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة (1) على الرتبة الأولى وهي: "يعتمد مدير المدرسة على المعلومات المتاحة لبناء الخطط المستقبلية لمدرسته" بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يفسّر ذلك بأنّ مدير المدرسة يتميّز برؤية واضحة ويضع خطة بناءً على الإمكانيات

والصلاحيات والموارد البشرية التي يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المنظومة، وأن الاستشراف عملية إدارية تمكّن المؤسسة التربوية من أن تكون مبدعة، وبالتالي يمتلك المدير الحكيم استشرافاً للمستقبل من خلال التبصّر والتنبؤ بما سيحدث في مدرسته مستقبلاً، مما يجعله يقف على العقبان وإدارة الأزمات ويعمل اللازم لتفاديها وذلك بوضع خطة محكمة يتوقع النتائج المحتملة جراء تطبيقها.

وجاءت الفقرة (5) بالرتبة الأخيرة وهي: "يمتلك مدير المدرسة خيارات استراتيجية للتغييرات المتوقعة في مدرسته" بدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يدل ذلك على أن المدير يضع خطته بمرونة تحت مظلة القوانين والأنظمة ضمن صلاحياته بما لا يتعارض مع سياسات وزارة التربية والتعليم.

وجاء بالرتبة الثانية أيضاً المجال الخامس: "الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين"

يبين الجدول (12) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال "الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين" ككل بلغ (3.92)، وبانحراف معياري (0.765) بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة (6) على الرتبة الأولى وهي: "يوجه مدير المدرسة المعلمين بحرص نحو الأداء الأفضل" بدرجة ممارسة مرتفعة، يمكن تفسير ذلك بأن تحقيق أهداف المدرسة أولوية لدى مديري المدارس والمعلمين وكلاهما مسؤول عن العملية التعليمية والتربوية، فتوجيه المعلمين لبعض الأمور التي تحمل مصلحة المدرسة أمرٌ ضروري لتحقيق الأهداف بالأسلوب الأمثل الذي يكون قوامه التقارب والألفة مع الآخرين، كما قد يتبين هنا حرص مدير المدرسة على توجيه المعلمين نحو الأفضل، فهو يتمكن من تحديد جوانب القوة والضعف بالنسبة لأدائهم، ويعتني بالكفاءات المميزة الموجودة في مدرسته، كما أنه يتصرف بحكمة مع أولياء الأمور ويجعلهم شركاء له في العملية التعليمية، مما يجعله يحلّل الأحداث التي تجري بمدرسته بصورة شاملة ويختار أفضل الأساليب لتوجيهها.

كما وجاءت الفقرة (5) بالرتبة الأخيرة وهي: "يسعى مدير المدرسة لجعل المجتمع المحلي شركاء له في العملية التعليمية" وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يدل ذلك على أنّ المدرسة هي النواة الاجتماعية الثانية بعد الأسرة التي يعيش فيها الطفل وتكون مسؤولة عن تنمية شخصيته وسلوكه وقدراته العقلية والجسدية، فأصبح المجتمع المحلي شريك أساسي وفاعل في رسم سياسات المدرسة وبناء خططها وتحقيق أهدافها وتقويم أعمالها، ونتائج عملها فهي ملك للجميع، ومسؤولية تلك النتائج تقع على عاتق الجميع دون استثناء، فهنا يسعى المدير للتواصل مع المجتمع المحلي بأي شكل من الأشكال سواءً شخصي، أو عبر الهاتف، أو من خلال لقاءات فردية، أو اجتماعات زمرية وغيرها، من أجل تحقيق أهداف المدرسة وأهداف المجتمع ذات العلاقة بالمدرسة.

وجاء بالرتبة الثانية أيضًا المجال الثالث: "التكامل والمشاركة المؤسسية"

يبين الجدول (10) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال "التكامل والمشاركة المؤسسية" "ككل بلغ (3.92)، وبانحراف معياري (0.846) أي بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (3) على الرتبة الأولى وهي: "ينجز مدير المدرسة المهام المتعلقة بمدرسته" بدرجة ممارسة مرتفعة، يمكن تفسير ذلك بأن نجاح مدير المدرسة يعتمد على نجاح مدرسته، وأن مدير المدرسة يمتلك قدرات وخبرات ومعارف لازمة لنهضة مدرسته ونقلها للمعلمين حتى تبني الحكمة في جميع أجزاءها.

كما وتبين النتائج أن الفقرة (5) جاءت بالرتبة الأخيرة وهي: "يتشارك مدير المدرسة مع المعلمين في اتخاذ القرارات بدرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى حكمة المدير واعتماده على مبدأ الشورى ولكن بالأمر التي تهم مصلحة الجميع وليس بباقي الأمور الإدارية الفنية التي تخص المدير وحده، وذلك ضمانًا لتنفيذ أفضل الاستراتيجيات التي تضمن التطور المستمر في بيئة العمل المدرسي.

جاء بالرتبة الخامسة المجال الرابع: "التحكم وتكنولوجيا التعليم"

يبين الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال "التحكم وتكنولوجيا التعليم" ككل بلغ (3.75)، وبانحراف معياري (0.816) وبدرجة ممارسة مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (2) على الرتبة الأولى وهي: "يحسم مدير المدرسة الأمور داخل مدرسته بتبني حلول منطقية وبدرجة ممارسة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير الحكيم هو من يناقش أوضاع مدرسته بينه وبين معلميه وتكون مبنية على عناصر اتخاذ القرار كاختيار البديل الأمثل، بالإضافة إلى استنشاعه ومعرفته لمنظور تطبيق القرار على أرض الواقع، من خلال إجراءات تنفيذية تتجاوز التحديات، وتعالج المشكلات، وتعزز مكانم القوة، وتستثمر الفرص والتحديات التي تواجهه، كما أن المدير قد يهتم في بيئة العمل ويراعي التغيير ويتوقع الأحداث المستقبلية التي من الممكن حدوثها مع تلافي الأخطاء قبل وقوعها سواءً كانت داخل مدرسته أو ذات صلة بها، ويقوم بتطبيق العلوم والمعارف باستخدام مصادر تعلم بشرية وغير بشرية تؤكد نشاط المتعلم وفرديته بمنهجية أسلوب المنظومات لتحقيق الأهداف التعليمية التعليمية والتوصل لتعلم أكثر فعالية.

كما وجاءت الفقرة (8) بالرتبة الأخيرة وهي: "يحدّث مدير المدرسة مختبرات الحاسوب بشكل مستمر في مدرسته" بدرجة ممارسة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى التكلفة المادية التي قد تتطلبها إجراءات التحديث والتطوير في مختبر الحاسوب، وضعف الإنترنت وربما الأولويات التي يراها مدير المدرسة لتحقيق أهداف المنظومة التربوية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس للحكمة الإدارية تعزى لمتغير الجنس، و متغير المؤهل العلمي، و متغير عدد سنوات الخبرة؟

أظهرت نتائج هذا السؤال ما يلي:

أولاً. متغير الجنس

يلاحظ من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس للحكمة الإدارية؛ وقد يعزى ذلك بأن المفاهيم التي تبنتها الدراسة مفاهيم إنسانية أخلاقية بحتة وتشابهت استجابات الذكور والإناث حولها وأخذت الأمور من منطلق إنساني أخلاقي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة كمعلمين. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد والشمري (2015) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً. متغير المؤهل العلمي

ويلاحظ من الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة مديري المدارس للحكمة الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، وقد يعزى ذلك أن المعلمين الذين يحملون مؤهلات البكالوريوس فما دون يتميزون بالحماس، والدافعية العالية، والرغبة في أداء العمل وإثبات ذواتهم، وأن أغلب المعلمين في المدارس الحكومية هم من حملة شهادة البكالوريوس لسهولة الحصول عليها من جهة مادية أكثر من الدراسات العليا.

ثالثاً. متغير عدد سنوات الخبرة:

وأُسفرت نتائج الجدول (15) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للحكمة الإدارية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذو خبرة من (5-10) سنوات، حيث كان

الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، وقد يعزى ذلك إلى الخبرة التي يمتلكونها ومعرفتهم لأغلب الأمور التي تتم من قبل الإدارة المدرسية، كما أنهم مدركون لكثير من الممارسات والمفاهيم بحكم الخبرة الميدانية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العذاري (2008)، التي هدفت للتعرف إلى إدارة الحكمة في مواجهة التحديات الإستراتيجية للقطاع الخاص العراقي، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح أكثر من (11) سنة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: ما مستوى الروح المعنوية للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظرهم؟

تشير النتائج الموضحة بالجدول (17) أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.591)، وجاءت جميع الفقرات بدرجة مرتفعة باستثناء الفقرة (16) جاءت بدرجة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات من (3.53_4.69) وهذا يدل على وجود مستوى من الروح المعنوية لدى المعلمين داخل البيئة المدرسية التي يسودها جو من الألفة والعلاقات الإنسانية والمناخ الإيجابي الداعم، وأن لدى المعلمين تصور إيجابي بأن التعليم يطور الشخص على نحو أفضل مما يعزز دافعيتهم للعمل وإقبالهم على بذل المزيد من الجهد لإنجاح العملية التربوية بالتعاون مع إدارة حكيمة، وإكساب الطلبة المعلومات والمعارف، كل حسب اختصاصه، فجاءت الفقرة (19) بالرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، والتي تنص على "أحافظ على ممتلكات مدرستي" وهنا يدل على انتماء المعلمين لمدارسهم النابع من انتمائهم إلى وطنهم؛ إذ أنّ المواطن الأردني يتمتع بمستويات مرتفعة من الانتماء إلى وطنه

ومكان عمله وهذا ينعكس على واجباته الوظيفية، فهو يعتبره بيته الثاني فبالتالي يحافظ عليه فهو جزء منه، كما أنه يوصي طلابه أيضًا بالمحافظة على ممتلكات المدرسة، أما الفقرة رقم (25) جاءت بالرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة والتي تنص على "أحرص على الوصول إلى مدرستي في الوقت المحدد" وقد يدل ذلك على احترام الوقت، وعلى دافعية المعلم لعمله وحبه لمهنته ومدى التزامه بالقوانين، ولربما أيضًا من باب حرصه على استثمار يومه المدرسي، أما الفقرة رقم (7) جاءت بالرتبة الثالثة والتي تنص على "الترم بالقوانين والتعليمات والتشريعات النافذة في مدرستي" بدرجة مرتفعة، قد تكون هذه النتيجة مرضية جدًا كون الباحثة تعمل بقطاع حكومي تابع لوزارة التربية والتعليم فعليها التقيد بما يطلب منها تجاه عملها ولا تخالف القوانين والسياسات المنصوص عليها من قبل الجهات العليا، وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة، ولربما أيضًا من حبها لمهنة التعليم تقوم بتنفيذ ما يطلب منها دون ضجرٍ أو تذمر، أما الفقرة رقم (20) جاءت بالرتبة الرابعة والتي تنص على "تتصف علاقتي مع مديري بالاحترام المتبادل" بدرجة مرتفعة، قد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الاتصال والتواصل والحوار المتبادل الفعال بين المدير والمعلم ويشمل وجهات النظر واحترام الرأي والرأي الآخر، وأن الاحترام والتقدير أساس المعاملة بين البشر كافةً، فالمدير يعامل معلميه بالأخلاق الإنسانية التي تجعل منه صاحب رسالة وعطاء سخي مما ينعكس على سلوك طلبته داخل صفه، أما الفقرة رقم (15) جاءت بالرتبة الثالثة والعشرون والتي تنص على "تسهم البيئة المدرسية في تنميتي مهنيًا" بدرجة مرتفعة، قد تعزى هذه النتيجة بأن المدارس التي تعمل على تنمية معلمها مهنيًا يعود ذلك على المخرجات التعليمية في مدارسهم وتحسن من مستوى طلبتهم مما يحقق الرضى لأولياء الأمور والطلبة، وذلك باستثمار المعلم للموارد الموجودة في البيئة المدرسية، كما ان هذه البيئة تكون داعمة ومحفزة وإيجابية، أما الفقرة رقم (1) جاءت بالرتبة الرابعة والعشرون والتي تنص على "أشعر بالإرتياح في عملي" بدرجة مرتفعة، قد يعود السبب لحب المعلم لمهنته الذي يسودها جو من الألفة والشفافية، أما الفقرة

رقم (29) جاءت بالرتبة الخامسة والعشرون والتي تنص على "يتوفر في مدرستي وسائل تدريس مناسبة للمعلمين" بدرجة مرتفعة، قد يعزى ذلك بأنّ وسائل التدريس المتنوعة تسهم في رفع المستوى التعليمي للطلبة وتحسّن من أدائهم، وأيضًا تعمل على رفع مستوى المعلم أكاديميًا، أما الفقرة رقم (32) جاءت بالرتبة الثامنة والعشرون قبل الأخيرة، والتي تنص على "تمنحني مدرستي فرصًا للتميز" بدرجة مرتفعة، قد يفسّر ذلك وجود مدير حكيم يحفّز ويشجّع معلميه للتميز والعطاء والتطور والتقدم، وجاءت الفقرة رقم (16) بالرتبة الأخيرة، والتي تنص على "توفر مدرستي فرصًا (للإبداع والابتكار)" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.147) وبدرجة متوسطة، قد يعود ذلك للهيكل التنظيمي والبنية التحتية والإمكانات المادية المتوسطة في المدرسة الذي يحدّ نوعًا ما من التطوير والتحسين والإبداع وصولًا لأعلى المستويات، كما أنّه من الممكن أن يعود السبب في تلك النتيجة إلى اهتمام المدارس بأهدافها وخططها والسعي قدّمًا لتحقيقها.

واتفقت نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة العتيبي (2008) فقد هدفت للتعرف إلى الأنماط القيادية وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف، والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وأن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس المتوسطة بالطائف كان بدرجة عالية، قد يعزى ذلك للأثر الإيجابي الكبير ورفع الإنتاجية عند ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين.

واتفقت أيضًا دراسة أبو سمرة والطيطي وقاسم (2010) التي هدفت لمعرفة واقع الممارسات الإدارية من قبل مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، فقد أسفرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مدير مدارس منطقة القدس كان بدرجة مرتفعة.

واختلفت نتائج هذا مع دراسة ياونسن ووننيا (Yawson & Wonnia, 2014) التي هدفت للتعرف إلى معنويات المعلمين في مدارس منطقة غانا ودراسة العوامل التي تؤثر في معنويات المعلمين والاتجاهات نحو العمل في المدارس الثانوية في منطقة كيب كوست في غانا، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك حالة من عدم الرضا بين المعلمين نتيجة تدني الرواتب وشروط الخدمة، وهذا أثر بشكل سلبي في الروح المعنوية لدى المعلمين وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك اختلافات كبيرة في الروح المعنوية بين المعلمين والمعلمات.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغير الجنس، و متغير المؤهل العلمي، و متغير عدد سنوات الخبرة؟

أظهرت نتائج هذا السؤال ما يلي:

أولاً. متغير الجنس

يلاحظ من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تعزى لمتغير الجنس؛ وقد تعود هذه النتيجة إلى أن متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى الروح المعنوية ينعكس ذلك على جميع المعلمين بالمدارس الثانوية على حد سواء بغض النظر عن الجنس، وأن أساس العمل بالقطاع التربوي يركز على الإنسان فالمشاعر والأحاسيس جزءاً لا يتجزأ من هذا العمل، وهذا يعمل على تحقيق الاهداف التربوية والتعاون والعمل بروح الفريق.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كابوكو وكاروكي وأنتوني وأفلاين (Kabutu & Kariuki & Antony & Evelyn, 2014) التي هدفت للتعرف إلى تصورات المعلمين والعوامل التي أثرت في روحهم المعنوية والالتزام بالعمل في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة ناكورو، وأنه لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعلمين تعزى للجنس.

ثانياً. متغير المؤهل العلمي

ويلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الثانوية الحكومية في لواء ناعور تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فما دون، وقد تفسر هذه النتيجة بأن معلمين المدارس الحكومية من حملة شهادة البكالوريوس سواءً كان ذلك بمدارس الذكور أو الإناث.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة الزهراني (2008) التي هدفت إلى توفير المعلومات عن طبيعة تعامل المعلمات في ظل أنماط السلوك القيادي للمديرات على اختلافها، وإلقاء الضوء على أهمية الروح المعنوية وأثرها في إنتاجية المعلمات ودور السلوك القيادي لمديرات المدارس في ذلك، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جميع الأنماط القيادية لدى مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات وفقاً لطبيعة المؤهل العلمي (تربوي، وغير تربوي) وكانت الفروق لصالح التربويات.

ثالثاً. متغير عدد سنوات الخبرة

وأُسفرت نتائج الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمين المدارس الثانوية

الحكومية في لواء ناعور تبعًا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذو خبرة من (5 سنوات فأقل)، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، وقد يعزى ذلك إلى دافعتهم وحماهم للعمل حتى يثبتوا ذواتهم وشخصياتهم ويكسبون ثقة مدراءهم مما ينعكس على انتاجيتهم بالعمل.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة إيجرز (Eggers, 2012) التي هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في مستويات الروح المعنوية للمعلمين في الأنظمة العامة للمدارس في ثلاث محافظات مجاورة في الريف شمال شرق ولاية تينيسي، وأنه لم يكن هناك اختلاف كبير في درجات الروح المعنوية لدى المعلم حسب سنوات الخبرة أو حسب مستوى التعليم.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نص على: هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، ومستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في لواء ناعور؟

كشفت نتائج هذا السؤال في الجدول (22) عن وجود علاقة إيجابية طردية قوية جدًا وذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين على فقرات مقياس الحكمة الإدارية ككل وتقديراتهم على فقرات مقياس الروح المعنوية ككل، فكلما زادت درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس يزداد مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

وقد يعود السبب في العلاقة الإيجابية بين الحكمة الإدارية وممارسة المديرين لها في مؤسساتهم التربوية مع المعلمين، وارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين إلى أنّ الحكمة الإدارية وممارسة المديرين لها تؤدي إلى تحقيق أعلى درجات الوثام والتقدم والإبداع والانسجام بينه وبين المعلمين، مما يؤثر في مستوى صحتهم النفسية ويرفع معنوياتهم للعمل، مما يحقق نتائج مبهرة للنهوض بالمدرسة واستمرارية التطور والمنافسة؛ إذ يشير هايس

(Hays, 2008) إلى أنّ ممارسة الحكمة والجمع بين الذكاء والمعرفة والخبرة والقيم؛ تولّد الحكم الصحيح، وأن الأشخاص الحكماء هم الذين يمتلكون المعرفة والذكاء والخبرة جميعاً ويسعون إلى أبعاد من ذلك لتشمل سعة الرؤية والقيم وغيرها.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة كل من دراسة العتيبي (2008)، ودراسة الزهراني (2008)، حيث أظهرتا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط الديمقراطي وبين الروح المعنوية، في حين لم يكن هناك أي دراسة تختلف في نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:

- الاهتمام ببناء العلاقات بين المديرين والمعلمين وإشراكهم في صنع القرارات، وتعزيزهم بالعوائد المعنوية ككتب الشكر، وشهادات التقدير، والاستفادة من طاقاتهم لتقديم الأعمال المتميزة.
- توجيه مديري المدارس لوضع تصورات للواقع الذي تعيشه مدارسهم ضمن الخطط المستقبلية.
- تطوير الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي وإشراكهم في صنع القرارات التي تعود بنتائجها الإيجابية على المدرسة والمعلمين والطلاب.
- تبادل الخبرات التربوية بين المدارس الثانوية والأساسية والقطاع الخاص وذلك لزيادة فرص الإبداع والإبتكار لديهم.
- تذليل العقبات التي تواجه مديري المدارس لتنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تعمل على تطوير العمل بما يحقق ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين.
- تخفيف ضغط العمل على المعلمين والاستفادة من التجارب الحديثة ومتابعة البرمجيات الحاسوبية لتحقيق أهداف العمل بسهولة ويسر.

- القيام بدراسات مماثلة في درجة ممارسة مديري المدارس للحكمة الإدارية مع متغيرات أخرى كالتغيير التنظيمي، والرّضا الوظيفي، والثقة التنظيمية، والتضارب التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو العنين، جميل (2002). أصول الإدارة من القرآن والسنة، بيروت: دار ومكتبة الهلال.
- أبو الوفا، جمال وحسين، سلامة (2000). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- أبو ريالة، مها (2016). واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
- أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد، وقاسم، جميلة (2010). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (18)، 115 – 150.
- أحمد، حسام (2012). إدارة الحكمة والقيادة الحكيمة، مجلة الوفد، استرجعت بتاريخ 17، نوفمبر، 2020، الرابط
<https://alwafd.news/%D8%AD%D8%B3%D8%A7%D9%85-%D8%B1%D9%85%D8%B6%D8%A7%D9%86-%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF/170688-%D8%A5%D8%AF%D8>
- الأعسر، صفاء (2001). تربية الطفل والإصلاح الحضاري: من الذكاء إلى الحكمة، مجلة خطوة، (13)، 44 – 45.
- البدري، طارق (2005). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- بني مصطفى، محمد (2014). القيادة التربوية في الفكر الإسلامي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الجبوري، مها صباح إبراهيم (2015). تأثير إدارة الحكمة في أبعاد جودة الخدمة بتوسط الإغناء الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرءاء في المنشأة العامة للطيران المدني. (أطروحة دكتوراه)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

الجريسي، بدر (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

جواد، شوقي ناجي (2000). سلوك تنظيمي. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الحري، قاسم (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

خضور، صلاح (2003). عوامل أساسية لنجاح إدارة الشرطة في تحقيق أهدافها، مجلة الفكر الشرطي، 12، (1)، 53 - 89.

الدعيس، محمد (2003). أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء في الجمهورية اليمنية وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدليمي، سمر (2013). تحليل العلاقة بين إدارة الحكمة وإدارة الوقت وانعكاسها في النجاح الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة بابل. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء، كربلاء، العراق.

الزهراني، نورة (2008). علاقة النمط القيادي لمديرات المدارس بالروح المعنوية لمعلمات المرحلة الابتدائية لمحافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

سعادة، رشيد (2011). مهارات وخصائص القائد التربوي الفعال، مجلة دراسات نفسية وتربوية، (6)، 326 - 339.

السعد، يحيى (2018). أثر إدارة الحكمة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاسراء، عمان، الأردن.

سلطان، محمد (2002). السلوك الإنساني للمنظمات، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

الشنواني، صلاح (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، الاسكندرية: مؤسسة العليا للنشر والتوزيع.

صالح، سامي (2014). " دور إدارة الحكمة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في المعاهد التقنية - جامعة دهوك التقنية"، مجلة جامعة نوروز، (5)، 281 - 304.

الطائي، يوسف الذبحاوي، سلطان والجنابي، عامر وعطية، سجاد (2015). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، (35)، 205 - 227.

العنبي، صبحي (2002). تطور الفكر والأنشطة الإدارية، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

عثمان، حنين (2016). المشكلات التي تواجه معلمي المرحلة الثانوية لمادة الرياضيات وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العذاري، نبيل (2008). دور إدارة الحكمة في مواجهة التحديات الاستراتيجية للقطاع الخاص العراقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات جمعيات الأعمال القيادية. (اطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

عطوي، جودت (2004). الإدارة المدرسية الحديثة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العميرة، محمد (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، (3)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عودة، هديل (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

القيمزي، حمد (2011). العلاقات الإنسانية في البيئة المدرسية، مجلة البيان، استرجعت بتاريخ

15، نوفمبر، 2020 من الرابط أدناه <https://www.albayan.ae/science-today/studies-research/2011-03-06-1.1396665>

الكبيسي، عامر (2005). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. كشكول، نور (2014). الحكمة: دراسة دلالية موضوعية في القرآن الكريم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الكيلاي، لبنى؛ ومقابلة، عاطف (2014). دور مديري المدرس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان. مجلة دراسات العلوم.

محمد، مها؛ والشمري، انتظار (2015). تأثير إدارة الحكمة في استراتيجية التميز لعمليات الخدمة: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المنشأة العامة للطيران المدني. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 10، (1)، 89_55.

مرار، علاء (2020). الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المعاينة، عبد العزيز (2017). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المومني، هنادة (2011). مدى تبني الحكمة الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة بمدينة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

النخالة، محمد (2015). القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

وشاح، هاني، وهارون، رمزي (2008). مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأردنية والعوامل المؤثرة فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 6، (2)، 31-36.

المراجع الأجنبية

- Abazaoglu, I., & Aztekin, S. (2016). The role of teacher morale and motivation on students' science and math achievement: Findings from Singapore, Japan, Finland and Turkey: **Universal Journal of Educational Research**, 4, (11), 2606 – 2617.
- Anne, W & Kabutu Kariuki, M & Antony, K & Evalyn, M (2014). Secondary school teachers' perceptions of the factors that influence their morale and commitment to work: a case of Nakuru District, **International Journal of Innovation and Applied Studies**, (9) 4, 1589-1597.
- Arnaud, D., & LeBon, T (2000). **Key concepts in Practical Philosophy: Practical and theoretical wisdom, and morale virtue.**—3, (1), 6.
- Baltes, P. & Staudinger, U. (2000). A metaheuristic pragmatic to Orchestrate Mind and Virtue toward Excellence. **American Psychologist**, January, 99(1), 122-136
- Barahona, D. Emoreiro (2003). “**Aontology-based Approach to Support the Implementation of Concurrent Engineering in the Innovation Process**” Master Thesis of Science in Technology Management.
- Bigelow, John (1992). “Developing, Managerial, Wisdom”, **Inquiry Journal of Management**.
- Dennis, R. (2004). **Inferring Policy Objectives from Economic Outcomes**, 6, (1), 22. <https://www.frbsf.org/economic-research/files/wp03-05bk.pdf>
- Dunn, Troy (2005). **Living Wisdom, Working Paper**. Retrieved on NOV/15 / 2020 http://www.poetrybytroy.com/living_Wisdom.pdf .
- Eboka, O. C. (2016). Principal's leadership styles and gender influence on **teachers morale in public secondary schools**. **Journal of Educaton and Practic**, 7 (15), 25-32.
- Eggers, B (2012), Teacher Morale in Rural Northeast Tennessee, **Electronic Theses and Dissertations**, 1482.

- Elbaz, A & Haddoud, M (2017). The Role of Wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian Tourism Sector, **Tourism Management**.63, 66-76.
- Gunbayi, I, (2007). School climate and teacher's perception on climate factors. **The Turkish online Journal of Educational Technology**, 6 (3), 70-78.
- Holtman, Prof Clive, Nigel Courtney & Gurteen (2001). "**Getting Business Value from KM Strategies**".
- Jeffrey, A & Greene, Ph. D &, Scott, C & Brown, Ph. D (2009). The Wisdom Development Scale: Further Validity Investigations, **The International Journal of Aging and Human Development**, (68), 289 – 320.
- Johnson, Vic. (2007). **As A Man Thinketh Workbook**. My Daily Insights Melrose FL. USA.
- King'oina John Ogamba (2015). Head teacher's perception on teacher's morale towards instructional work in public primary schools in division Kegogi, **International Journal of Social Science and Humanities Research ISSN**, (3, 4), 167 – 174.
- Kolodinisky R. W. & Bierly P. E (2013). "Understanding the Elements and Outcomes of Executive Wisdom: A Strategic Approach". **Journal of Management & Organization**, 19, 1-24.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Levy, D. Jonathan (2003). **Creating A change Management Knowledge Infrastructure**, Harvard Business School Publishing, Watertown Information Management & Consulting, Boston, MA.
- Lunardi, G, Macada, A, and Becker, J (2017). Antecedents of It Governance Effectiveness: An Empirical Examination in Brazalian Firms. **Journal of Information Systems**. 31, (1), 41- 57.

- Macdonald, Capthorne (2006). Annotated Bibliography from Cap Thorne MacDonald`s Book: Toward Wisdom. **The Outward-oriented Adventure**.
- McKenna, Bernard & Rooney, David & Boal, Kimberley B (2009). Wisdom Principles as a Meta-theoretical Basis for Evaluating Leadership. Published by Elsevier Ltd. **The Leadership Quarterly**. (20), 177-190.
- Mintzberg, Henry (2007). **Leadership beyond the Bush MBA**, Available Online at <https://rijnlandse-expeditie.nl/wp-content/uploads/2009/01/765-mintzberg-leadership-beyond-the-bush-mba-2008-rijnland.pdf>, Retrieved on: 19/ 11 / 2020.
- Schmit, Dora & E. & Muldoon, Jeffrey & Pounders, Kate (2012). What is Wisdom? The Development and Validation of a Multidimensional Measure, Journal of Leadership, Accountability and Ethics. **Journal of Leadership, Accountability and Ethics**. (9), 2, 39-55.
- Sridevi, K (2009). Wisdom Management. II MBA. Tamilnadu College of Engineering. Karumathampatty. **Coimbatore Occasional Papers**. Article No. 216.
- Statler, Matt, John Roos & Bart victor (2003). **Dear Prudence: An Essay on Practical Wisdom in Strategy Making Imagination Lab Foundation**, Retrieved on: NOV / 16/2020
 Rue Marteny_Lausanne_Switzerland.at:https://www.researchgate.net/profile/Bart_Victor/publication/252134300_Dear_Prudence_An_Essay_on_Practical_Wisdom_in_Strategy_Making/links/5433f8cc0cf294006f732a1e/Dear-Prudence-An-Essay-on-Practical-Wisdom-in-Strategy-Making.pdf.
- Sternberg, R. (1990). **Understanding Wisdom**. Cambridge: Cambridge University press.
- Switzer, M (2013). **What`s Your Future: Six steps for Gaining Strategic Foresight**. Available Online at, Retrieved on OCT /23/2020 : <http://www.cps.ca.gov/training.aspx>.
- Trowbridge, Richard, Hawley (2005). **Project Demonstrating Excellence: The Scientific Approach of Wisdom**. Union Institute & University. Ohio. USA.

Webster, J.D. (2003). An Exploratory Analysis of a Self-Assessed Wisdom Scale. **Journal of Adult Development**, 10, (1), 13-22.

Yasaswy, N.J. FCA. Ficwa. (2001). **Human Resource Management: Text and Cases**, 2nded, New Delhi: EXCEL BOOKS.

Yawson, M & Wonnia, L (2014). Teacher morale and attitude to work in selected senior secondary schools in the cape coast municipality, **European Journal of Educational and Development Psychology**, (2), 24-47.

y, Milan (2007). "From Knowledge to Wisdom: Strategic Challenges of Business Education", **International Association Jesuit Business Schools**, 1.

الملحقات

الملحق (1) أداة الدراسة بصورتها الأولى



كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة الدكتور/ة المحكم.....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، الجزء الثاني: استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للحكمة الإدارية وتكونت من (41) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي: (الاستشراف المؤسسي، الشمولية المؤسسية، التكامل والمشاركة المؤسسية، التحكم وتكنولوجيا التعليم، الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين)، والجزء الثالث: استبانة تقيس مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين وتضم (33) فقرة، وصممت الأداة وفق مقياس ليكرت الخماسي؛ فترجو الباحثة من حضرتكم تحكيم أداة الدراسة لما عرف عنكم من خبرات وقدرات عالية في مجال البحث العلمي، يؤمل من حضرتكم التكرم بإبداء رأيكم عن وضوح كل فقرة وملاحظاتكم على محاور الأداة بتحكيمهما وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات للمجال والصياغة اللغوية، والحاجة للتعديل، وأية تعديلات مقترحة، ومع العلم بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحثة: إيمان محمد سنان

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

البيانات الشخصية للمحكم:

الاسم:

التخصص:

الجامعة:

الرتبة الأكاديمية:

الجزء الأول:

المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة):

1. الجنس:

انثى

ذكر

2. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس فما دون

3. عدد سنوات الخبرة:

11 سنة فأكثر

6-10 سنوات

5 سنوات فأقل

الجزء الأول من الاستبانة يقيس درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتج	غير منتج	سليمة	غير سليمة		
المجال الأول: الاستشراف المؤسسي:							
1	يعتمد مدير المدرسة على المعلومات المتاحة للتوقعات المستقبلية لمدرسته.						
2	يتخذ مدير المدرسة من الأحداث الحالية أهدافاً مستقبلية.						
3	يجري مدير المدرسة مقارنات بشكل مستمر بين واقع المدرسة الراهن والتوقعات المستقبلية.						
4	يواجه مدير المدرسة التحديات لتحقيق الخطط الاستراتيجية لمدرسته.						
5	يمتلك مدير المدرسة خيارات استراتيجية للتغييرات المتوقعة في مدرسته.						
6	ينفذ مدير المدرسة الخطط الاستراتيجية وفق موارد (بشرية ومادية) محددة مسبقاً.						
المجال الثاني: الشمولية المؤسسية:							
7	يأخذ مدير المدرسة بعين الاعتبار التطورات التي تهدف لتقدم المدرسة بين مثيلاتها.						
8	يعتمد مدير المدرسة على أكثر من مصدر للكشف عن (واقع مدرسته وإمكاناتها).						
9	يستثمر مدير المدرسة الفرص (الداخلية والخارجية) التي تعين على تحقيق الأهداف.						
10	يؤمن مدير المدرسة بضرورة صياغة تصور شامل عن الواقع.						
11	يوظف مدير المدرسة إمكانات مدرسته في كافة أنشطتها.						
المجال الثالث: التكامل والمشاركة المؤسسية:							
12	يفتح مدير المدرسة قنوات اتصال دائمة بين المعلمين.						
13	ينظم مدير المدرسة برامج تدريبية لرفع مهارات المعلمين في مدرسته.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتم	غير منتم	سليمة	غير سليمة		
14	ينجز مدير المدرسة (الأعمال والمهام) المتعلقة بمصلحة مدرسته مع الطاقم (الإداري والأكاديمي).						
15	يؤمن مدير المدرسة بأن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية.						
16	يعزز مدير المدرسة (المهارات والقدرات) للمعلمين بهدف المشاركة في اتخاذ القرارات.						
17	يحرص مدير المدرسة على تحقيق التوازن بين العلاقات الشخصية والمهنية مع المعلمين.						
18	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم المقترحات الجديدة.						
19	يسعى مدير المدرسة لتوفير أجواء عمل أفضل للمعلمين.						
20	يشعر مدير المدرسة المعلمين بأنهم جزء من تحقيق الأهداف.						
21	يوازن مدير المدرسة بين (ثقافة المجتمع وبيئته المدرسية).						
المجال الرابع: التحكم وتكنولوجيا التعليم:							
22	يتعامل مدير المدرسة مع تحديات القرن الواحد والعشرون بحرفية.						
23	يحسم مدير المدرسة الأمور داخل مدرسته بتبني حلول منطقية.						
24	يتعامل مدير المدرسة بحكمة مع من يعارض آرائه المنهجية.						
25	يتخذ مدير المدرسة مواقف مناسبة حيال (القضايا والتحديات) التعليمية التي تواجه مدرسته.						
26	يشارك مدير المدرسة جميع المعلمين في دراسة القضايا المستقبلية الحرجة التي تمس مدرسته.						
27	يحرص مدير المدرسة على استمرارية (خطط وبرامج مدرسته) مع إمكانية تعديلها في ضوء المتغيرات.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتم	غير منتم	سليمة	غير سليمة		
28	يؤكد مدير المدرسة على واقعية خطط إصلاح التعليم المدروسة.						
29	يُجري مدير المدرسة تحديثاً مستمراً (للحواسيب وشبكات الاتصال) في مدرسته.						
30	يوفر مدير المدرسة الأنظمة المتطورة التي تساعد على اتخاذ القرارات السريعة بكفاءة عالية.						
31	ينظم مدير المدرسة برامج تدريبية للارتقاء بقدرات المعلمين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.						
المجال الخامس: الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين:							
32	يؤمن مدير المدرسة بالتفكير باستشراف المستقبل بشكل دائم.						
33	يحلل مدير المدرسة الأحداث بصورة شمولية.						
34	يتكيف مدير المدرسة مع المتغيرات البيئية المحيطة.						
35	يتمكن مدير المدرسة من معرفة جوانب القوة والضعف للمعلمين.						
36	يتابع مدير المدرسة بالطرق والأساليب الجديدة لتحسين آلية العمل.						
37	يسعى مدير المدرسة لجعل المجتمع المحلي شركاء له مدى الحياة في العملية التعليمية.						
38	يوجه مدير المدرسة المعلمين بحرص نحو الأداء الأفضل.						
39	يعي مدير المدرسة بالكفاءات البشرية المتواجدة في المدرسة.						
40	يتصرف مدير المدرسة بحكمة مع (انفعالات وسلوكيات) أهالي الطلاب في مدرسته.						
41	يدرك مدير المدرسة التحديات (الظاهرة والخفية) التي تواجه مدرسته.						

الجزء الثاني من الاستبانة يقيس تقيس مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		غير منتج	منتج	غير سليمة	سليمة		
1	أشعر بالارتياح في عملي.						
2	أثمن لتحفيز مدير مدرستي.						
3	أشعر بانتمائي لمدرستي.						
4	أفتخر بمهنتي كمعلم.						
5	تربطني علاقة جيدة بزملائي.						
6	أقوم بإنجاز المهام الموكلة الي برغبة.						
7	ألتزم بقوانين المدرسة.						
8	أشناق لعملي عند غيابي عن مدرستي.						
9	أشعر بأهمية دوري كمعلم داخل مدرستي.						
10	أشعر بالرضى عن الظروف المحيطة بالعمل المدرسي.						
11	يوفر مدير مدرستي حاجاتي قدر الإمكان.						
12	أشارك زملائي اعمالهم في المدرسة.						
13	أفكر بالاستمرار في مهنتي كمعلم.						
14	أواظب على عملي دون تغيب.						
15	أشعر بأن البيئة المدرسية تسهم في تنميتي مهنيًا.						
16	توفر مدرستي فرصًا (للإبداع والابتكار).						
17	يحفزني التقويم الإيجابي على أداء عملي.						
18	أقبل آراء مديري برحابة صدر.						
19	أحافظ على ممتلكات مدرستي.						
20	تتصف علاقتي مع مديري بالاحترام المتبادل.						
21	أتلقي عبارات الشكر تقديرًا لإنجاز عمالي.						
22	أساعد زملائي في حل المشكلات التي تواجههم.						
23	نتيح وظيفتي كمعلم إمكانية ترقية بالشكل الذي يلبي طموحي.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		غير منتم	منتم	غير سليمة	سليمة		
24	أشعر بأني جزء من مدرستي.						
25	أحرص على الوصول إلى مدرستي في الوقت المحدد.						
26	يراعي مدير مدرستي الظروف الخاصة بالمعلمين.						
27	يزيد جو الألفة من دافعتي نحو عملي.						
28	أحرص على القيام بأعمال تطوعية.						
29	يتوفر في مدرستي وسائل تدريس مناسبة للمعلمين.						
30	يعد مناخ عملي في مدرستي مناخًا نظيفًا.						
31	أقبل آراء الطلبة برحابة صدر.						
32	تمنحي مدرستي فرصًا للتميز.						
33	يقيمني مديري على أدائي في عملي بمعايير عادلة.						

الملحق (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	الرتبة	التخصص	الاسم	الرقم
الهاشمية	أستاذ الدكتور	إدارة تعليم عالي	الأستاذ الدكتور أيمن أحمد العمري	1.
الطفيلة التقنية	أستاذ الدكتور	القياس والتقويم	الأستاذ الدكتور أحمد محمود الثوابية	2.
البلقاء التطبيقية	استاذ الدكتور	تخطيط تربوي	الأستاذ الدكتور بشير محمد عربيات	3.
البلقاء التطبيقية	أستاذ الدكتور	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور عمر محمد الخرابشة	4.
الطفيلة التقنية	أستاذ الدكتور	علم النفس التربوي	الأستاذ الدكتور محمد أحمد الرفوع	5.
جرش	أستاذ الدكتور	الإدارة التربوية	الأستاذ الدكتور معن محمود العياصرة	6.
آل البيت	أستاذ الدكتور	مناهج الرياضيات وأساليب تدريسها	الأستاذ الدكتور خميس موسى نجم	7.
الشرق الأوسط	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	الدكتور عثمان ناصر منصور	8.
عجلون الوطنية	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	الدكتور أمجد محمود الدرادكة	9.
آل البيت	أستاذ مشارك	التربية الخاصة	الدكتور احسان غديفان الخالدي	10.
مؤتة	مشارك	الإدارة التربوية	الدكتور خالد أحمد الصرايرة	11.
الطفيلة التقنية	أستاذ مساعد	القياس والتقويم	الدكتور محمد اسماعيل القضاء	12.
آل البيت	أستاذ مساعد	أصول تربية	الدكتورة ريم محمد الزعبي	13.
جرش	مساعد	قيادة تربوية	الدكتور خالد محمد الحمادين	14.

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية



كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

حضرة المعلم / المعلمة المحترم /ة.

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير أداة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة)، الجزء الثاني: يقيس درجة ممارسة مديري المدارس للحكمة الإدارية وتكونت من (40) فقرة موزعة على (5) مجالات وهي: (الاستشراف المؤسسي، الشمولية المؤسسية، التكامل والمشاركة المؤسسية، التحكم وتكنولوجيا التعليم، الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين)، والجزء الثالث يقيس مستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين وتضم (33) فقرة، وصممت الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، ومع العلم بأن هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: إيمان محمد سنان

الجزء الأول:

المتغيرات الديمغرافية (البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة):

1. الجنس :

انثى

ذكر

2. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس فما دون

3. عدد سنوات الخبرة:

11 سنة فأكثر

10-6 سنوات

5 سنوات فأقل

الجزء الأول يقيس درجة ممارسة الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس.

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
المجال الأول: الاستشراف المؤسسي:						
1	يعتمد مدير المدرسة على المعلومات المتاحة لبناء الخطط المستقبلية لمدرسته.					
2	يتخذ مدير المدرسة من الواقع أهدافًا مستقبلية.					
3	يقارن مدير المدرسة بين واقع المدرسة الحالي والخطط المستقبلية بشكل مستمر.					
4	يضع مدير المدرسة الخطط الاستراتيجية اللازمة لمواجهة التحديات المتوقعة.					
5	يمتلك مدير المدرسة خيارات استراتيجية للتغييرات المتوقعة في مدرسته.					
6	ينفذ مدير المدرسة الخطط الإستراتيجية وفق موارد محددة مسبقًا.					
المجال الثاني: الشمولية المؤسسية:						
7	يأخذ مدير المدرسة التطورات التي تهدف إلى تقدم مدرسته بين مثيلاتها بعين الاعتبار.					
8	يعتمد مدير المدرسة على مصادر متنوعة للكشف عن واقع مدرسته.					
9	يستثمر مدير المدرسة الفرص التي تعين على تحقيق الأهداف.					
10	يؤمن مدير المدرسة بضرورة صياغة تصور شامل عن الواقع.					
11	يوظف مدير المدرسة إمكانات مدرسته في كافة أنشطتها.					
المجال الثالث: التكامل والمشاركة المؤسسية:						
12	يفتح مدير المدرسة قنوات اتصال دائمة بينه وبين المعلمين.					
13	ينظم مدير المدرسة برامج تدريبية لرفع مهارات المعلمين في مدرسته.					
14	ينجز مدير المدرسة المهام المتعلقة بمدرسته.					
15	يؤمن مدير المدرسة بأن تميز الأداء يتحقق بتكامل وحداتها الداخلية.					
16	يتشارك مدير المدرسة مع المعلمين في اتخاذ القرارات.					

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
17	يوازن مدير المدرسة بين علاقاته الشخصية والمهنية مع معلميه.					
18	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تقديم المقترحات الجديدة.					
19	يسعى مدير مدرستي لتوفير أجواء عمل أفضل للمعلمين.					
20	يشعر مدير المدرسة المعلمين بأنهم جزء مهم لتحقيق الأهداف.					
21	يوازن مدير المدرسة بين (ثقافة المجتمع وبيئته المدرسية).					
المجال الرابع: التحكم وتكنولوجيا التعليم:						
22	يتعامل مدير المدرسة مع تحديات القرن الواحد والعشرين بحرفية.					
23	يحسم مدير المدرسة الأمور داخل مدرسته بتبني حلول منطقية.					
24	يتعامل مدير المدرسة بحكمة مع من يعارض آراءه المنهجية.					
25	يتخذ مدير المدرسة مواقف مناسبة حيال التحديات التعليمية التي تواجه مدرسته.					
26	يشرك مدير المدرسة معلميه في دراسة القضايا التكنولوجية المستقبلية الحرجة التي تمس مدرسته.					
27	يحرص مدير المدرسة على استمرارية (خطط وبرامج مدرسته) مع إمكانية تعديلها في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
28	يضع مدير المدرسة خطط واقعية لإصلاح التعليم في مدرسته.					
29	يحدث مدير المدرسة مختبرات الحاسوب بشكل مستمر في مدرسته.					
30	يستخدم مدير المدرسة الأنظمة المتطورة التي تساعد على اتخاذ القرارات بكفاءة عالية.					
31	يستحدث مدير المدرسة برامج تدريبية للارتقاء بقدرات المعلمين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
المجال الخامس: الإدراك المؤسسي وفهم الآخرين:						
32	يؤمن مدير المدرسة بالتفكير لاستشراف المستقبل بشكل دائم.					
33	يحلل مدير المدرسة الأحداث التي تجري بمدرسته بصورة شمولية.					
34	يراعي مدير المدرسة التغيرات البيئية المحيطة في مدرسته.					
35	يتمكن مدير المدرسة من تحديد جوانب القوة والضعف بالنسبة للمعلمين.					
36	يسعى مدير المدرسة لجعل المجتمع المحلي شركاء له في العملية التعليمية.					
37	يوجه مدير المدرسة المعلمين بحرص نحو الأداء الأفضل.					
38	يعتني مدير المدرسة بالكفاءات البشرية المتواجدة في المدرسة.					
39	يتصرف مدير المدرسة بحكمة مع أولياء الأمور في مدرسته.					
40	يدرك مدير المدرسة التحديات (الظاهرة والخفية) التي تواجه مدرسته.					

الجزء الثاني يقيس مستوى الروح المعنوية للمعلمين.

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
1	أشعر بالارتياح في عملي.					
2	يحفزني مدير مدرستي عند أداء الأعمال الموكولة إلي.					
3	أشعر بانتمائي لمدرستي.					
4	أفتخر بمهنتي كمعلم.					
5	تربطني بزملائي المعلمين علاقة جيدة.					
6	أقوم بإنجاز المهام الموكولة الي برغبة.					
7	ألتزم بالقوانين والتعليمات والتشريعات النافذة في مدرستي.					
8	أشعر بالشوق إلى مدرستي بعد الانقطاع عنها.					
9	أشعر بأهمية دوري كمعلم داخل مدرستي.					
10	أشعر بالرضى عن الظروف المحيطة بالعمل المدرسي.					
11	يحرص مدير المدرسة على توفير حاجاتي ومتطلباتي.					
12	أتعاون مع زملائي في تنفيذ أعمال المدرسة.					
13	أفكر بالاستمرار في مهنتي كمعلم.					
14	أتجنب الغياب عن عملي.					
15	تسهم البيئة المدرسية في تهميتي مهنيًا.					
16	توفر مدرستي فرصًا (للإبداع والابتكار).					
17	يدفعني التقويم الإيجابي لمزيد من العمل.					
18	أقبل انتقادات مديري برحابة صدر.					
19	أحافظ على ممتلكات مدرستي.					
20	تتصف علاقتي مع مديري بالاحترام المتبادل.					
21	أتلقي عبارات الشكر من مدير مدرستي.					
22	أساعد زملائي في حل المشكلات التي تواجههم.					
23	تتيح وظيفتي كمعلم إمكانية ترقيتي بالشكل الذي يلبي طموحي.					
24	أشعر بأني جزءًا لا يتجزأ من مدرستي التي أعمل بها.					
25	أحرص على الوصول إلى مدرستي في الوقت المحدد.					
26	يراعي مدير مدرستي الظروف الخاصة بالمعلمين.					

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
27	يزيد جو الألفة من دافعتي نحو عملي.					
28	أشارك بالأعمال التطوعية بمدرستي.					
29	يتوفر في مدرستي وسائل تدريس مناسبة للمعلمين.					
30	يعد مناخ العمل في مدرستي مناخًا استقلاليًا.					
31	أقبل آراء أولياء أمور الطلبة برحابة صدر.					
32	تمنحني مدرستي فرصًا للتميز.					
33	يقيمني مديري على أدائي في عملي بمعايير عادلة.					

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: در/خ/23/715
التاريخ: 09/02/2021

معالي الأستاذ الدكتور تيسير النعيمي الأكرم
وزير التربية والتعليم
عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

تحية طيبة وبعد،

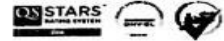
فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة إيمان محمد حسن سنان، ورقمها الجامعي (401920027) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيس الجامعة
MEU
أ.د. علاء الدين توفيق الحلحولي

المملكة الأردنية الهاشمية
ديوان وزارة التربية والتعليم
الرقم: ١٤١٢٣٤٥٦٧
إلى مدير دائرة: البحث التربوي



الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير التربية والتعليم للواء ناعور



شعار المملكة الأردنية الهاشمية



وزارة التربية والتعليم

٦٦٣٩ / ١٠ / ٣

الرقم ٣ رجب ١٤٤٢

التاريخ ٢٠٢١ / ٠٢ / ١٤

الموافق

الآنسة مديرة إدارة مركز الملكة رانيا العبد الله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات
السيد مدير التربية والتعليم للواء ناعور/ محافظة العاصمة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة إيمان محمد حسن سنان تقوم بإجراء دراسة عنوانها " درجة ممارسة الحكمة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء ناعور وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى جمع معلومات وتطبيق أدوات الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لمديرتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها في المدارس أثناء التطبيق، على أن تتم مطابقة الأدوات المرفقة مع الأدوات المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

الدكتور ياسر العمري

مدير البحث والتطوير بالوكالة

٨



نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير للتربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف ١٠/٣

المرققات: (١٠) صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية

ماتف: +٩٦٢ ٦ ٥٦٠٧١٨١ فاكس: +٩٦٢ ٦ ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب.١٦٤٦٨ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo

الملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من مديرية التربية والتعليم للواء ناعور إلى مديري ومديرات
المدارس الحكومية



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم للواء ناعور



الرقم : ١٧١٥ / ٢٥

التاريخ : ١٤ / ١١ / ٢٠٢١

الموافق : ١٤ / ١١ / ٢٠٢١

مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرفق طيه صورة عن كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٠٠٣ / ١٠٣٩٦ تاريخ ٢٠٢١/٢/١٤ للاطلاع، راجياً تسهيل مهمة المعلمة إيمان محمد حسن سنان، وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة مراعاة الاشتراطات الصحية المعمول بها في المدارس أثناء التطبيق، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

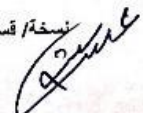
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم


نوري أحمد محمد الرقاصي
مدير الشؤون الإدارية والمالية

نسخة / مدير الشؤون الإدارية والمالية

نسخة / قسم التخطيط التربوي.



الملحق (7) البراءة البحثية



المكتبة
JU Library

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN

الرقم: ١٦٦/٢٠٢٠/٩٨
التاريخ: ٢٠٢٠/٨/١٧ م

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة، وبعد،

إشارة إلى طلب الباحثة ايمان محمد حسن سنان / جامعة الشرق الأوسط.

لمنحها البراءة البحثية للعنوان التالي ' الحكمة الإدارية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعظمين في المدارس الحكومية الثانوية في لواء ناعور.

يرجى العلم أن العنوان الوارد غير متوافر في قاعدة بيانات الرسائل الجامعية في مكتبة الجامعة الأردنية لغاية تاريخ ٢٠٢٠/٨/١٧ م.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

مدير وحدة المكتبة
الدكتور مجاهد الذنبيات
مكتبة جامعة الأردنية