

2020

## واقع مشاركة معلمي المرحلة الاساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم

محمد عمران  
r.journal@hebron.edu, كلية مجتمع رام الله

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b)



Part of the [Arts and Humanities Commons](#)

---

### Recommended Citation

عمران, محمد (2020) "واقع مشاركة معلمي المرحلة الاساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات  
Hebron University Research Journal-B (Humanities) - وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم  
Article 5, Vol. 3 : Iss. 1, مجلة جامعة الخليل للبحوث- ب (العلوم الانسانية)  
Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b/vol3/iss1/5](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol3/iss1/5)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانية) by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).



المعلمين على قياس مستوى الروح المعنوية يعزى إلى الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

4. أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات درجات

المعلمين على واقع مشاركتهم في اتخاذ القرارات وبين متوسط استجاباتهم على مقياس مستوى الروح المعنوية لديهم.

### Abstract :

The study aimed at diagnosing the reality of teacher's participation in decision-making in Ramallah district area and the relationship of such participation to teachers' self-morale. The descriptive procedural methodology was used to see into the scope of the study questions whereas a population of 2119 was considered and a sample of 9% (213) teachers was randomly chosen.

A well valid and reliable questionnaire was used where construct and referee validity were used and a test – re-test reliability (0.87) was reached at for the participation part of the questionnaire and a reliability of (0.83) was also reached at for the part of self-morale. Cronbach Alfa (0.93) was reached at for participation and (0.89) for self-morale.

The study reached the following results:

1. The level of participation of teachers reached (3.32) which is a medium level of participation; and the level of self-morale was found also medium and reached (3.22).
2. There are statistical differences at the level of (0.05) among means of responses of teachers towards their participation in decision-making related to gender.
3. There are no statistical differences at the level of (0.05) among means of responses of teachers on self-morale scale related to gender, qualifications, and experiences.
4. There are statistical differences at the level of (0.05) among means of responses of teachers towards their participation in decision-making and their means of responses on the self-morale scale as they view their self-morale.





يتعلق منها بالاستقلالية وتحقيق مفهوم الذات وهذه جميعها من مؤشرات الروح المعنوية، وكذلك فان هذه المشاركة تزيد من فرص التفاعل بين أفراد الهيئة التدريسية في المدرسة وحل المشكلات المتعلقة بالأوجه العديدة للعملية التعليمية.

والروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية عالية من جانب الأفراد وتكاليف عمل أقل ويسعى المديرون إلى رفع الروح المعنوية كوسيلة للحصول على إنتاجية كبرى، ومن ناحية أخرى فمن غير المحتمل ان يسعى الأفراد الذين يتمتعون بمستوى من الرضا الوظيفي عن عملهم إلى البحث عن عمل آخر ويجب ألا تتردد الإدارة من استقصاءات الروح المعنوية اعتقاداً منها بأنها تخلق مشاكل أو تثير الرغبة لدى الأفراد للتقدم بالشكاوى، وإذا كان تذمر الأفراد وعدم رضاهم سيظهر على شكل شكاوى فان ذلك يكون أمراً مرغوباً فيه بدلاً من أن يظل التذمر وعدم الرضا مكبوتين في أعماق الأفراد، لهذا فمن مصلحة الإدارة أن تتعرف على أسباب عدم الرضا فتعمل على تحليلها ودراستها وإيجاد الحلول لمعالجتها.

### المشاركة في صنع القرار التربوي:

#### مفهوم المشاركة:

يعد القرار سلسلة من الخطوات والمراحل المنطقية التي تسهم في رفع مستوى أداء المتعلم، ومشاركة المعلم في صنع القرار التربوي له الفاعلية والقوة. فأي عملية تربوية لا تأخذ بعين الاعتبار قدرات المعلمين وامكاناتهم، تعاني كثيراً من المشاكل، لأن المعلم الناجح يعد قائداً تربوياً في صفه يقوم بتسهيل المعرفة لتلاميذه، وقادراً على اتخاذ قرارات تربوية تتعلق بتحديد أهداف معينة للطلبة بناء على قدراتهم وامكاناتهم (Jam's & Mann, 1987).

وقد لقيت عملية المشاركة في صنع القرار اهتماماً

أساسية لسلسلة القرارات الإدارية التي يخطط لها من أجل تنفيذها لتحقيق أهداف المدرسة على ضوء مبادئ تنظيمية تضمن سلامة اتخاذ القرارات بالقدر الذي تشتمل على مبادئ تضمن كفاءة التنظيم. وبالقدر الذي يعزز فيه أهمية مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات في المؤسسة التعليمية، فانه من الجدير بالاهتمام أن يشار إلى ان من شأن هذه المشاركة أن ترفع من واقع الروح المعنوية وتقدير الذات عند المعلمين فضلاً عن الجدوى التربوية والأكاديمية المتوقعة. فرفع الروح المعنوية عند المعلمين ضمن اهتمام منظم ومخطط من قبل الإدارة من شأنه ان يعزز واقع انتماء المعلمين في مدارسهم، وإيجاد قاعدة صلبة من المصادقية عندهم لما يقومون به من إجراءات في العملية التعليمية التعليمية. ويشير مفهوم الروح المعنوية إلى درجة الاتزان الانفعالي العامة للموظف. وبهذا يجب ان ترتبط انفعالية المعلم برضائه عن إنجازاته وتحقيق أهدافه لكي يكون سعيداً في عمله ومواظباً على أداء المهام المطلوبة منه وبمستوى عال.

ومما يؤكد واقع الانتماء للمعلمين ورفع الروح المعنوية لهم ما أشار إليه كنعان (1983) بخصوص مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات بأنها تعد من المبادئ الأساسية في الإدارة وتؤدي مشاركته هذه إلى زيادة فعاليته وولائه إلى جل القرارات بعد صدورها. فالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات تعزز الالتزام بها وتؤدي إلى تفهم أفضل لأبعادها وخلفياتها.

وقد بين كنوي (Conway, 1978) بأن المعلمين الذين يشتركون بانتظام في اتخاذ القرارات يكونون متحمسين لتنفيذها أكثر من غيرهم، وأن هذه المشاركة ترفع من روحهم المعنوية، وتزيد من دافعيّتهم. إن مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات يتيح لهم إشباع حاجاتهم الحقيقية وخاصة فيما





التنظيمي لديهم، وقد تكونت عينة الدراسة من 654 معلما من مدارس ثانوية أمريكية، وبينت النتائج ان مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية منخفضة، كما وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وروحهم المعنوية.

ومن هنا فانه من مظاهر السلامة بمكان ان نستظهر طبيعة العلاقة الايجابية ما بين واقع مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات المدرسية وروحه المعنوية ورضاه الوظيفي وانتماؤه إلى وظيفته كمعلم مؤد للمعلومة وقيمها.

ولأهمية المفاهيم المشكلة للدراسة وما ينطوي عليها من جدوى تربوية أثر الباحث استقصاء أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار ودراسة علاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم كما هو مبين ادناه في المبرر المنطقي للدراسة او مشكلتها.

#### المبرر المنطقي للدراسة/ مشكلة الدراسة:

ان المتفحص لواقع المدارس الفلسطينية والناظر في مدى مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات المتعلقة بدوره كمعلم يقود عملية تعليمية تعلمية يرى ان هذا الواقع قد يشوبه بعض الغموض في طبيعة الدور الواجب على المعلم القيام به. ان مشاركة المعلم الفلسطيني في القرارات المدرسية الإدارية منها والأكاديمية قد تكون مشاركة ضعيفة هشة حسب ملاحظات الباحث وتواصله المباشر مع المدرء، وقد تعد هذه المشاركة مشاركة ضعيفة ترسم ظلالها من خلال مركزية وزارية لا تعطي المعلم المساحات الفنية المطلوبة للقيام بدوره باتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بعمله كمعلم مما يجعله ينعكس سلبا على جدوى هذا الدور في إعطاء المعلومة وتدويتها من قبل المتعلمين، كما انه لا يكتب الديمومة لاستمرارية هذه المعلومة كونها فصلت من قبل مركزية لا ينتمي اليها المعلم.

عندهم سلطة تطبيق التعليم) والتأثير ينبع من القدرة على تشكيل القرار من خلال وسائل غير رسمية مثل قوة الشخصية والخبرة وقدرة المعلم في التأثير، فالسلطة والتأثير تخدمان دور المعلم في المشاركة، وبإمكان المعلم الحصول على المشاركة من خلال زيادة التأثير على القرار، دون ان تكون له السلطة في تنفيذه.

وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر حول تعريف المشاركة إلا ان هناك اتفاقا على أنها عملية تهدف إلى نقل القرار التربوي لمستوى المدرسة، حيث تتحول المدارس إلى مجتمعات، تسمح بمشاركة المعنيين الأقرب إلى الطلبة بشكل هادف وبناء في القرارات التي تؤثر عليهم، وتمكنهم من استغلال خبراتهم لتطوير وتفعيل العملية التربوية ( Lontos & McClure. 1998; Lashway. 1997).

وأشار كل من ماكلور، ولينتوس ولاشوي (McClure. 1998; Lontos & Lashway 1997) إلى قيام المشاركة على افتراضات أساسية مشتركة وهي ان الأشخاص الأكثر قربا من الطلبة، والأكثر تأثرا في القرار يجب ان يكون لهم دور في صنع، فهم أفضل من يصنع قرارات حول تعليم طلبتهم. كما ان المدرسين وأولياء طلبتهم يجب ان يكون لهم رأي حول السياسات والبرامج التي تؤثر على مدارس أبنائهم، هذا ولن يكون التغيير فعالا وطويلا إلا إذا شعر من يطبقه بالمسؤولية تجاهه.

ان جل الدراسات التربوية بينت بان مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية سواء أكانت القرارات التي تتعلق بإدارة الصف، والمنهاج، استراتيجيات التدريس، واستراتيجيات التقويم تؤدي في مجملها الى رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة الرضا الوظيفي. فقد قام نكريفين (Negrevin.1984) بإجراء دراسة حول اثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على رفع روحهم المعنوية والولاء



تطبيقية لاحقة.

#### محددات الدراسة:

1. محدّدات إنسانية: وتشمل جميع معلمي المرحلة الأساسية في مدارس السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

2. محدّدات مفاهيمية: وتشمل التعريف الإجرائي للمفاهيم والمصطلحات كما وردت في تعريفها في الجزء الخاص بتعريف المصطلحات.

3. محدّدات زمانية مكانية: وتشمل الفترة الزمنية التي تم إعداد الدراسة بها وهي من كانون ثان ولغاية نيسان 2005، والتي أخذت مكانها في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

4. المحدّدات الإجرائية: وتشمل الآتي:

أ- محدّدات خاصة بالفئة المستهدفة وهي العينة الممثلة بسماتها.

ب- محدّدات خاصة بأداة البحث والمتمثلة بالاستبيان وطبيعة الفقرات المستخدمة.

ت- محدّدات خاصة بطبيعة المعامل الإحصائية المستخدمة وآلية تحليلها.

#### الدراسات السابقة:

في دراسة كايد (1995) حول الروح المعنوية للمعلمين في الجامعات الفلسطينية وعلاقة ذلك بمشاركةهم في اتخاذ القرار وعلى عينة مكونة من (193) عضواً، تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي. ولكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حسب سنوات الخدمة.

وفي دراسة العقلة (1990) بعنوان الرضا الوظيفي لدى المعلمين في كليات المعلمين في الضفة الغربية الهاشمية وعلى عينة مكونة من (549) عضواً، فقد

خلاله واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار وعلاقة المشاركة بالروح المعنوية لديهم في المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة.

3. قد تشكل هذه الدراسة واقعا بيانيا معلوماتيا لبحوث لاحقة.

4. قد تقدم هذه الدراسة قاعدة لاتخاذ قرارات واضحة من قبل متخذي القرار على مستوى وزارة التربية والتعليم في توسيع دائرة اتخاذ القرار للمعلم لزيادة انتمائه لمهنته ورفع روحه المعنوية.

5. ينسجم هدف هذه الدراسة مع التوجهات التربوية الحديثة في الانتقال من المركزية الإدارية إلى اللامركزية.

#### مصطلحات الدراسة:

اعتمد الباحث التعريفات الإجرائية التالية لمصطلحات الدراسة وهي تعريفات خاصة بالباحث

#### • الروح المعنوية:

درجة شعور المعلمين بالرضا والقناعة تجاه العمل والعلاقة مع الإدارة والزعماء ورضا المعلمين وقناعتهم في التعاون والاحترام والتعامل مع الزملاء وشعورهم بالرغبة في إنجاز العمل ضمن مناخ مدرسي سليم.

#### • مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية:

تتضمن درجة مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات المدرسية المسعوج بها من قبل المدير التي تتعلق بأمر المدرسة الإدارية والفنية والعلمية التربوية فيها بشكل عام.

#### • مرحلة التعليم الأساسي:

هو التعليم الذي تلزم به الدولة أبناءها والذي يبدأ عادة من الصف الأول الأساسي ولغاية الصف العاشر. ويعد هذا النوع من التعليم الأساسي والبنات الطلاب المهارات التعليمية الأساسية والبنات









وبين تومسن وهلوي(Thmson & Holla-way,1997) من خلال دراسة قاما بها للنظر في الترابط بين تطور المعلم وتطور المنهج. وأن الإجراءات التي اعتمدت في تطويرها للمعلمين عززت على إشراك المعلمين في عملية صنع القرار وتبادل المعلومات في بيئة تعاونية ساهمت بشكل ايجابي في تشجيع النمو المهني لديهم. كما أن القيادة الداعمة والمسهلة لعبت دورا في نجاح مجهودات تطور المعلم. هذا ولمس المدرسون الجدد هذه العلاقات السائدة في المدرسة. فاشعروا بأنهم محل ترحيب مما شجعهم على تقديم مبادرات نحو التطور.

وأظهرت نتائج الدراسة التي قام بها جونغمانس (Jongmans,1998) وجود علاقة ايجابية وقوية بين مشاركة المعلمين للإداريين في صنع القرارات التربوية والإدارية على مستوى المدرسة وقدرة تلك المدرسة على رسم سياساتها. كما تبين أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين هذه المشاركة وفعالية سياسة التدريب في أثناء الخدمة نظرا لزيادة انتماء المعلمين وارتفاع معنوياتهم اثر مشاركتهم في اتخاذ القرار. واعتبر ديوك (Duke, 1998) المنظور العقائدي للمؤسسة طريقا لهم القيادة باعتبارها وظيفة أو آلية عمل تعبر عن معتقدات وقيم وتوقعات أعضاء

من المعتقدات تؤثر على كيفية تفكيرهم في قاداتهم، وعند دراسة هذه المعتقدات تتكشف لنا معلومات هامة عن قيم وأخلاقيات وأعراف المؤسسة. وقد تتباين هذه المعتقدات داخل المؤسسة الواحدة إلا أن عددا كبيرا من الأعضاء سوف يتشارك في حملها بحيث تشكل ما يعرف باسم الهيكل العقائدي. وهذا النظام المكون من معتقدات وقيم تحكم طرق تفكير وسلوك الأفراد تلعب دورا هاما في فشل أو نجاح تطبيق نظام المدرسة لذاتها.

والتفحص للدراسات المذكورة أعلاه يرى أن مشاركة المعلمين في القرارات التربوية تسهم إسهاما عاليا في رفع معنوياتهم. كما وأن ظروف العمل الجيدة تشكل أيضا حيزا كبيرا لتعزيز المعلمين ورفع روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي.

## إجراءات الدراسة:

### المنهجية:

اتبع الباحث المنهج الوصفي الإجمالي لدراسة واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقة ذلك بروحهم المعنوية في المرحلة الأساسية من 1-10 في المدارس الحكومية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

## مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (2137) معلما في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة حسب التقاصيل المبينة في الجدول أدناه حسب مصادر وزارة التربية والتعليم.

ما واقع مشاركة معني المرحلة الأساسية في

### جدول رقم (3): توزيع المعلمين حسب المؤهل

المؤهل	العدد	النسبة
دبلوم	89	42%
بكالوريوس	103	48.2%
ماجستير	21	9.8%
المجموع	213	100%

### الجدول (4): توزيع المعلمين حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة
من ١ - أقل من ٥ سنوات	75	35%
من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	98	46%
١٠ سنوات فأعلى	40	19%
المجموع	213	100%

### أداة الدراسة:

قام الباحث بالخطوات الآتية لإعداد الأداة:

1. دراسة الأدب التربوي المتعلق بمشاركة المعلم باتخاذ القرار وأثر ذلك على الروح المعنوية.
2. حدد الباحث المجالات الرئيسة التي أبرزها الأدب التربوي لتكون المفاهيم والمضامين المشبعة للاستبانة.
3. قام الباحث بالاستعانة باستبانة سابقة تم إعدادها من قبل بطاح والسعود (1979)، وسلامة (1992)، بعد أن قام بتطويعها، تتعلق بهدف الدراسة وقد تم أخذ الفقرات منهما على النحو الآتي:

### جدول رقم (1): توزيع المعلمين حسب المؤهل والجنس

المؤهل	الجنس	العدد
دبلوم	ذكر	367
	أنثى	501
بكالوريوس	ذكر	522
	أنثى	659
بكالوريوس + دبلوم	ذكر	14
	أنثى	13
دبلوم عال	ذكر	3
	أنثى	-
ماجستير	ذكر	23
	أنثى	17
المجموع		2119

### عينينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (213) معلما ومعلمة من منطقة رام الله، أي ما نسبته 9% من إجمالي عدد المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الأساسية، في محافظة رام الله والبيرة، وقد تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية.

### جدول رقم (2): توزيع المعلمين حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	113	53%
إناث	100	47%
المجموع	213	100%



المجالات المكونة للاستبانة	عدد الفقرات المعتمدة من الاستبانة الأصلية	عدد الفقرات التي أضافها الباحث
درجة المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمعلم	10	4
درجة المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالطالب	15	4
درجة المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالمنهاج	8	2
المجموع	32	10

الأدب التربوي والعناصر الرئيسة في أداة سلامة وبطاح.

2. صدق المحكمين: قام الباحث بتوزيع الاستبانة على 13 عضواً محكماً وتم اعتماد الفقرات التي حازت على نسبة 75% من موافقة المحكمين. وقد اشتملت الأداة بشكلها النهائي على (43) فقرة تخص مشاركة المعلم في صنع القرارات المدرسية وعلى (39) فقرة تخص الروح المعنوية لديهم، كما ذكر في إعداد الأداة أعلاه.

3. تكونت الأداة بمجملها من ثلاثة أجزاء، الأول خاص بالمعلومات الديموغرافية، والثاني للفقرات الخاصة بمشاركة المعلم، والثالث بالفقرات الخاصة بالروح المعنوية له.

#### ثبات الأداة:

اعتمد الباحث اختبار (test-retest) للأداتين وقد بلغ ثبات الأداة الأولى (0.87)، والثانية الخاصة بالروح المعنوية حازت على درجة ثبات بلغت (0.83). كما واعتمد معامل كرونباخ الفا للتجانس الداخلي وكانت بواقع (0.93) للأولى، و (0.89) للأداة الثانية الخاصة بالروح المعنوية

#### نتائج الدراسة:

##### السؤال الأول:

ما واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات المدرسية؟

4. قام الباحث بمقابلة بعض المعلمين والنظر في طبيعة مشاركتهم في القرارات المدرسية واثّر ذلك على روحهم المعنوية من أجل تطويع مضامين الاستبانة بالشكل الذي يتناسب وأغراض الدراسة، فوجد أن الاستبانتين الأولى استبانة اتخاذ القرار والثانية استبانة الروح المعنوية قد صممتا حقيقة على مفاهيم الصدق التركيبي المستمدة أساساً من الأدب التربوي.

5. تكون سلم الاستبانة للاستبانة من خمس مقاييس وزنية حسب مقياس ليكرت وهي:

- بدرجة كبيرة جداً: ولها خمس درجات
- بدرجة كبيرة: ولها أربع درجات
- بدرجة متوسطة: ولها ثلاث درجات
- بدرجة ضعيفة: ولها درجتان
- بدرجة ضعيفة جداً: ولها درجة واحدة

6. تم اعتماد المقياس الوزني الآتي لدى المتوسطات:

- 1.00 - 1.80 بدرجة قليلة جداً
- 1.81 - 2.60 بدرجة قليلة
- 2.61 - 3.40 بدرجة متوسطة
- 3.41 - 4.20 بدرجة كبيرة
- 4.21 - 5 بدرجة كبيرة جداً

#### صدق الأداة:

1. اعتمد الباحث مفاهيم الصدق التركيبي كما ذكر أعلاه حال إعداده الأداة وذلك من خلال اعتماده للمضامين الأساسية التي أبرزها الأدب التربوي وبالتالي تركّزت الأداة في مفاهيمها على تراكيب

رصد الباحث متوسطات الفقرات وانحرافات	الفرضيات المستخدمة.
المعيارية على النحو التالي لتكون أساسا لتحليل	وتحليل البيانات

جدول رقم (5): متوسطات استجابيات المعلمين والانحرافات المعيارية لدرجة مشاركة المعلم في القرارات المدرسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترقيم
		درجة مشاركة المعلم في صنع القرارات المدرسية التي يتخذها مدير المدرسة بالنسبة للمعلم	
1.07	3.71	1 تحديد أوقات اجتماعات المعلمين وجداول أعمالهم	1
1.01	3.0	2 وضع البرامج التي تزيد من قدرة المعلم تزيد من قدرة المعلم على البحث والتجريب	2
1.1	3.1	3 تحديد مواعيد الزيارات الصفية من قبل المدير للمعلمين	3
1.26	2.8	4 وضع برامج للزيارات المتبادلة بين معلمي المادة الواحدة	4
1.19	2.6	5 تحديد أسس الإجازات العريضة للمعلمين	5
1.11	2.8	6 تصميم القواعد الانضباطية المدرسية وكيفية تعامل المعلمين مع الطلبة	6
1.09	3.11	7 اعداد برامج الاختبارات المدرسية وجداول مراقبة المعلمين	7
1.15	2.09	8 اتخاذ الإجراءات التأديبية بحق المعلمين	8
1.13	3.02	9 توزيع المهام والمسؤوليات على المعلمين (مناوبة، وتربية صف ، ونشاطات أخرى)	9
1.25	3.05	10 التنسيب للدورات التي يحتاجها المعلمون في المدرسة بهدف تمكينهم مهليا	10
1.29	3.07	11 وضع برنامج اشغال حصص المعلم الغائب من قبل معلمين آخرين في المدرسة	11
1.27	3.00	12 دعوة المشرفين التربويين إلى المدرسة للحضور عند المعلم	12
1.33	3.09	13 وضع برنامج الدروس الأسبوعي وتوزيع المواد والحصص على معلمي المدرسة	13
1.17	3.02	14 اقرار برامج الأنشطة المدرسية وتوزيعها على المعلمين	14
1.17	3.02	متوسط المجال	
		درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات التي يتخذها المدير بالنسبة للطلاب:	
1.36	2.9	15 اقرار الاسس التي يتم بها إعفاء الطلبة من الإكمال	15
1.29	3.00	16 اقرار الخطط الوقائية لضمان السلامة الصحية للطلبة	16
1.09	3.55	17 توزيع الطلبة على قاعات الامتحانات وخاصة النهائية منها	17
0.99	3.2	18 قبول التلاميذ الجدد في المدرسة	18
1.07	3.6	19 وضع برنامج الامتحانات النهائية وبرامج فحص الإكمال	19
1.31	3.1	20 تحديد أنواع وسائط ثواب الطلبة في المدرسة وعقابهم	20
1.30	3.7	21 تخطيط تحصيل الطلبة بالواد الدراسية المختلفة ومدى تحقيق الاهداف التربوية في المدرسة	21
1.16	2.8	22 وضع الحلول المناسبة لمشكلة تأخر الطلبة التحصيلي عن الدوام	22

?????: ??? ???? ???? ?????? ?????? ?? ????? ? ? ???? ? ?

1.39	3.30	تقرير الخطط المتعلقة بمعالجة حالات الضعف في التحصيل الدراسي	23
1.24	2.81	إيقاع العقوبات بالطلبة (انذار أول، ثاني، نهائي، نقل، فصل)	24
1.32	2.99	وضع الخطط اللازمة لاثارة دافعية الطلبة للتعليم وزيادة تحصيلهم	25
1.27	3.61	تحديد المسابقات التي سيشارك فيها الطلبة	26
1.03	2.7	إقرار الأسس التي يتم بها مساعدة الطلبة الفقراء في المدرسة	27
1.06	2.93	شراء المعونات التي تقدم للطلبة الفقراء في المدرسة	28
1.09	3.49	تحديد أنواع النشاطات المدرسية الأصناف وتقسيم الطلبة على هذه النشاطات	29
1.12	2.69	وضع الحلول المناسبة لمعالجة مشكلات التسرب	30
1.21	3.8	توزيع الطلبة على الشعب في المدرسة	31
1.15	3.01	إقرار الخطط التي يتم بها تقدير الطلبة المتفوقين في المدرسة	32
1.10	3.02	إقرار القواعد والتعليمات الانضباطية المدرسية للطلبة	33
1.09	2.99	إقرار البرامج والمشاريع التعليمية لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية لدى الطلبة	34
1.11	3.15	متوسط المجال	
درجة مشاركة المعلم في صنع القرارات التي يتخذها المدير بالنسبة للمنهاج			
1.34	3.91	إقرار الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهاج ودراسة عناصره	35
1.23	2.73	أقر الخطط والبرامج التعليمية / ربط المادة الدراسية بالحياة	36
1.17	3.51	تحديد الوسائل التعليمية الأساسية لتحقيق أهداف المنهاج	37
1.12	2.99	تشكيل اللجان التي تقوم بتحميل المناهج على مستوى المدرسة	38
1.15	3.10	إقرار أنواع النشاطات المنهجية في المدرسة وطرق تنفيذها	39
1.1	3.51	إعداد الخطة السنوية أو الفصلية لتنفيذ المنهاج	40
1.04	3.56	إقرار طرق التدريس المناسبة للمواد الدراسية ووسائل تدعيمها	41
1.02	3.33	إقرار أشكال وأنواع وأساليب الامتحانات المدرسية	42
1.07	3.4	إعداد الخطة اليومية لتنفيذ المنهاج وتطويره	43
1.14	3.32	متوسط المجال	

يتمين من الجدول أعلاه أن متوسط استجابات المعلمين على أبواب الاستبانة وفقراتها بشكل عام قد بلغ (3.32) وهو مستوى متوسط من المشاركة حسب المقياس الوزني الخماسي لأداة الدراسة. لكن الفقرات الآتية حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية:	على الشعب في المدرسة).
فقرة رقم 36 بمتوسط (3.91) - (إقرار الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهاج ودراسة عناصره).	اجتماعات المعلمين وجداول أعمالهم).
فقرة رقم 31 بمتوسط (3.80) - (توزيع الطلبة	فقرة رقم 26 بمتوسط (3.61) - (تحديد المسابقات التي سيشارك فيها الطلبة).
	فقرة رقم 19 بمتوسط (3.60) - (وضع برامج الامتحانات النهائية وبرامج فحص الإكمال).

shred by Arab Journals Platform, 2020



ما واقع الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة؟

أسس الاجازات العرضية للمعلمين، ووضع برامج الزيارات المتبادلة بين معلمي المادة الواحدة، وإقرار الأسس التي يتم بها إعفاء الطلبة من الإكمال، قد حصلت على اقل المتوسطات.

جدول رقم (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين على مقياس الروح المعنوية لديهم

الرقم	الفقرة : على ضوء مستوى مشاركتي في اتخاذ القرار في المدرسة فأنني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عندما أقوم بعملي اشعر أنني أقوم به بحماسة	3.4	1.09
2	عندما أقوم بعملي اشعر بأنني متفاني	3.10	1.07
3	اشعر أنني اعمل كفريق مع أصدقائي المعلمين	3.70	1.11
4	عملي مصدر استقرار لي	2.99	1.01
5	لا انتقد ما في المؤسسة	2.84	1.12
6	لا اشعر بأن عملي هو العمل الذي أحب ان أدومه	2.71	1.24
7	اشعر بأن مكانتي بين زملائي المعلمين محترمة	3.2	1.27
8	اشعر بأنني شخص كفء	3.85	1.01
9	اشعر بأنني شخص موضوعي	3.87	0.97
10	لا اشعر بوجد المعلمين لي	2.02	1.37
11	اشعر بأن المهام التي أقوم بها معقولة	3.86	1.12
12	اعتقد بأن دخلي من عملي كمعلم جيد	2.49	1.37
13	اشعر بالرضا عن الإشراف علي في العمل	2.89	1.25
14	اشعر بالسعادة عند مشاركتي في صنع السياسات المتبعة في المدرسة	3.94	1.01
15	اشعر بأن السياسات المتبعة في المدرسة تلبي حاجاتي	2.99	1.24
16	اشعر بأن الأساليب التي تطبق بها السياسات في المدرسة تتفق مع قناعاتي	2.78	1.19
17	اشعر بانتماء مميز إلى المدرسة	2.97	1.32
18	اشعر بأنني أطور نفسي في المدرسة	3.0	1.29
19	اشعر بأنه نتاج لي الفرصة لإثبات ذاتي	3.1	1.17
20	اشعر بأن علاقتي مع زملائي في العمل جيدة	3.6	1.18
21	أصل إلى مدرستي في الوقت المحدد	3.3	1.09
22	اشعر بأن إنتاجيتي جيدة	3.7	1.29
23	أتميز بالدقة أثناء عملي	3.59	1.16
24	أواظب علي عملي دون تعب	3.8	1.11
25	أواظب علي عملي دون تعب	3.9	1.19
26	اشعر بأن مدير	3.4	1.10
27	اشعر بأن أهداف المدرسة مقبولة لدي	3.95	1.01



جدول رقم (7) : اختبار «ت» للفروق بين متوسطات استجابات افراد العينة وفقا لمغیر الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدالة الاحصائية
ذكر	113	3.08	0.07	2.581	0.01
انثى	100	2.87	0.08		

يتضح من الجدول أعلاه أن الفرق بين متوسطي استجابات المعلمين من كلا الجنسين كان (0.21). وأن قيمة «ت» تساوي (2.581). وبالنظر إلى مستوى الدلالة والذي يساوي (0.01) فإنه دال إحصائياً وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية على اعتبار أن هذه الفروق دالة وليست عشوائية وبهذا يكون مشاركة المعلمين أعلى من مشاركة المعلمات يكون الفرق لصالح الذكور.

جدول رقم (8) : تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي

المجال	مصدر الثباين	د-ح	مجموع المربعات	متوسط الربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مشاركة المعلم في قرارات المدير الخاصة بالمعلمين	بين المجموعات	1	4.31	1.41	2.177	0.089
	داخل المجموعات	212	156.540	0.652		
	المجموع	213	160.85			
مشاركة المعلم في قرارات المدير الخاصة بالطلبة	بين المجموعات	1	6.634	2.221	3.783	0.011
	داخل المجموعات	212	140.101	0.583		
	المجموع	213	146.735			
مشاركة المعلم في قرارات المدير الخاصة بالمتنـاج	بين المجموعات	1	1.826	0.606	1.039	0.372
	داخل المجموعات	212	146.735	0.585		
	المجموع	213	148.324			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1	2.829	0.929	1.936	0.124
	داخل المجموعات	212	92.97	0.489		
	المجموع	213	95.799			

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة وفق مؤهلهم بخصوص المعلم في قرارات المدير الخاصة بالطلبة حيث بلغ مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدير ومشاركتهم له فيما يتعلق بالمعلم والنهاج. في حين

0.057 0.211 0.219 0.145

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات درجات المعلمين نحو مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية يعزى إلى متغير الخبرة.

الدلالة في الفرضية ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى رفض الفرضية الخاصة بهذا الجزء. لكن عند النظر إلى الدرجة الكلية وفقاً للمؤهل العلمي بشكل عام فإن مستوى الدلالة (0.124) أعلى من مستوى الدلالة المحددة للفرضية ( $\alpha=0.05$ ) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (9) : تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات أفراد العينة يعزى لمتغير الخبرة

الجال	مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مشاركة المعلم في قرارات المدير الخاصة بالمعلمين	بين المجموعات	1	3.809	1.908	2.883	0.057
	داخل المجموعات	212	159.926	0.649		
	المجموع	213	163.735			
مشاركة المعلم في قرارات المدير الخاصة بالطالبة	بين المجموعات	1	1.889	0.939	1.562	0.211
	داخل المجموعات	212	147.897	0.602		
	المجموع	213	149.786			
مشاركة المعلم في قرارات المدير الخاصة بالمنهاج	بين المجموعات	1	1.893	0.92	1.503	0.219
	داخل المجموعات	212	150.624	0.67		
	المجموع	213	152.517			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1	1.921	0.067	1.943	0.145
	داخل المجموعات	212	98.429	0.499		
	المجموع	213	100.35			

#### الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات درجات المعلمين على مقياس مستوى الروح المعنوية لديهم يعزى إلى الجنس.

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيمة الدلالة الإحصائية للمجالات الثلاثة المذكورة أعلاه هي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق متغير الخبرة بخصوص مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمدير فيما يتعلق بالمعلم والمنهاج. وبناء عليه تقبل الفرضية الصفرية.



# جدول رقم (10): اختبار «ت» للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة / الروح المعنوية وفقا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
ذكر	113	2.76	0.06	0.513	0.608
انثى	100	2.71	0.06		

**الفرضية الخامسة :**  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات درجات المعلمين على مقياس مستوى الروح المعنوية لديهم يعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

يتضح من الجدول أعلاه بأن الفرق بين متوسطات استجابات المعلمين ذكورا وإناثا كان (0.05). وأن قيمة «ت» تساوي (0.513). وبالنظر إلى مستوى الدلالة والذي يساوي ( $\alpha=0.05$ ) مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين فيما يتعلق بروحهم المعنوية في المدارس.

# جدول رقم (11) : تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات أفراد العينة / الروح المعنوية وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الروح المعنوية	بين المجموعات	1	0.332	0.163	0.261	0.77
	داخل المجموعات	212	17.893	0.636		
	المجموع	213	18.225			

**الفرضية السادسة :**  
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين استجابات درجات المعلمين على مقياس مستوى الروح المعنوية لديهم وفقا لمتغير الخبرة.

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيمة الدلالة الإحصائية (0.77) أكثر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) الوارد في الفرضية، بمعنى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين بخصوص روحهم المعنوية، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق.

# جدول رقم (12) : تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات أفراد العينة / الروح المعنوية وفقا لمتغير الخبرة

مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1	0.332	0.163	0.261	0.77
داخل المجموعات	212	17.893	0.636		
المجموع	213	18.225			

### الفرضية السابعة :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجابات درجات المعلمين على واقع مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية وبين متوسط استجاباتهم على مقياس مستوى الروح المعنوية لديهم

يتضح من الجدول أعلاه بأن مستوى الدلالة الإحصائية (0.175) هو أعلى من مستوى الدلالة المنصوص عليها في الفرضية ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفق خبرتهم فيما يخص روحهم المعنوية في المدارس. مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق.

### جدول رقم (13) : معامل ارتباط بيرسون بين واقع مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية وروحهم المعنوية

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
الروح المعنوية	213	2.99	0.36	0.2	0.00

اجتماعات المعلمين، وتحقيق المسابقات التي يشترك بها الطلبة، ووضع برامج الامتحانات النهائية. يرى أن هذه المسؤوليات التي تجسدها الفقرات هي في طبيعتها من عمل المعلم ووصفه الوظيفي حيث أنها تقع أيضاً في خانة الإجراءات اليومية كما هو الحال في توزيع الطلبة على الشعب وتحديد المسابقات وإقرار الخطة العامة للمنهاج ووضع برنامج الامتحانات النهائية. بمعنى أن المعلم قد أسندت إليه مجموعة من النشاطات الروتينية التي ليست بحاجة إلى اتخاذ قاعدة قرارات عليا.

في مقابل ذلك نرى أن مشاركة المعلم في المجالات التي حازت على درجة قليلة بالقرارات الخاصة بتحديد أسس الأجازات الخاصة بالمعلمين وتصميم القواعد الانضباطية في المدرسة واتخاذ الإجراءات التأديبية بحق المعلمين وإقرار الأسس التي يتم بها إعفاء الطلبة من الإكمال قد جاءت قليلة لأن مثل هذه القرارات تصدر عن مديرية التربية والتعليم مما يجعلها تنصف بالمركزية في طبيعتها أصلاً، الأمر الذي لا يترك مساحة إضافية للمعلم ليتخذ قرارات إضافية.

تشير القيم الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين مستوى الروح المعنوية لديهم حيث بلغت قيمة (ر) (0.2) وبناء عليه ترفض الفرضية السابقة.

### مناقشة النتائج :

#### السؤال الأول:

ما واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات المدرسية؟

أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاء بإجماله بدرجة متوسطة بالرغم من تشتت المتوسطات الحسابية لبعض الفقرات حيث نالت بعضها على متوسطات عالية وأخرى على متوسطات بدرجة ضعيفة.

والمفحص لواقع النتائج التي تشير إلى حصول الفقرات الخاصة بالمشاركة بدرجة كبيرة مثل إقرار الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهاج، وتحديد أوقات





وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من سلامة، (1992) ودراسة كايد (1995) والتي أكدت النتائج المذكورة.

### الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية يعزى إلى متغير الخبرة. وقد تم قبول هذه الفرضية نظرا لعدم إيجاد فروق حسب نص الفرضية الصفرية مما يدل على أن درجة المشاركة لا تتأثر بمتغير الخبرة في مشاركة المعلم للقرارات المدير الخاصة بالمعلم والطلبة والمنهاج.

والمتلخص لواقع مشاركة المعلمين وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عدم مشاركتهم يشير إلى مركزية اتخاذ القرار في الوزارات المعنية وتعميم هذه القرارات على المدارس لتنفيذ الأمر الذي بينته الفرضيات وأثبتته النتائج خاصة فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالمعلم والقرارات الخاصة بالمنهاج.

### الفرضيات الرابعة والخامسة والسادسة :

حيث تشير هذه الفرضيات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات استجابات المعلمين على مقياس مستوى الروح المعنوية لديهم يعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. وقد بينت النتائج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مما يشير إلى أن الروح المعنوية هي حالة إيجابية ذهنية عند المعلم يتمتع بالانتماء والالتزام. إن جل المعلمين يتساوون في فهمهم

### الفرضية الثانية :

نصت الفرضية الثانية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  بين متوسطات درجات مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية اثر قبول الفرضية الصفرية للدرجة الكلية للدرجة وإنما هناك دلالة فرعية للجزء الخاص من الاستبانة بمشاركة المعلم في قرارات المدير الخاصة بالطلبة إذ بلغت مستوى الدلالة  $(0.011)$ ، مما يشير إلى جاهزية المعلم للمشاركة في قرارات المدير الخاصة بالطلبة مثل إقرار الخطط الوقائية لضمان السلامة الصحية للطلبة، وتوزيعهم على قاعات الامتحانات النهائية، ووضع برنامج الامتحانات النهائية، وبرامج فحص الإكمال، وقبول الطلبة الجدد في المدرسة، وتقييم تحصيل الطلبة بالمواد الدراسية المختلفة، ومدى تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة، وإقرار الخطط المتعلقة بمعالجة حالات الضعف في التحصيل الدراسي، وتحديد المسابقات التي سيشترك بها الطلبة، وتحديد أنواع النشاطات المدرسية المنهجية واللامنهجية، وتقسيم الطلبة على هذه النشاطات، وتوزيع الطلبة على الشعب في المدرسة، وأخيرا إقرار القواعد والتعليمات الانضباطية المدرسية للطلبة.

من الواضح أن مشاركة المعلم في هذه المجالات هي متطلب إداري يقع ضمن قاعدة المسؤوليات الإدارية للمعلم الأمر الذي عزز مستوى دلالة معنوية. أما بقية المجالات فإنه لا توجد فروقا تتعلق بآثر المؤهل العلمي عليها إذ أن مشاركة المعلم في قرارات المدير الخاصة بالمعلمين، والخاصة بالمنهاج هي مشاركة أساسية ولا فروق للمؤهل عليها، إذ أنها تقع عن أساسيات مسؤوليات المعلم بصرف النظر عن

### الفرضية السابعة :

نصت الفرضية السابعة على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسط استجابات المعلمين على واقع مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية وبين متوسط استجاباتهم على مقياس مستوى الروح المعنوية لديهم. وقد أظهرت النتائج بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.001)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية بمعنى ان هناك علاقة بين المشاركة وطبيعة الروح المعنوية. والمتخصص للنتائج الإحصائية يرى ان مستوى المشاركة متوسطة إذ بلغ متوسط استجابات المعلمين (3.32) وبلغ متوسط استجابات المعلمين على مستوى الروح المعنوية لديهم (3.22)، مما يشير إلى انه مادام مستوى المشاركة متوسط أو قليل فان الروح المعنوية لديهم هي بمستوى متوسط أو اقل بقليل. وبما ان واقع المتوسطات يشير إلى حالة متوسطة من مستوى المشاركة ومستوى الروح المعنوية وبما ان الفرضية دالة فهذا يشير بوضوح إلى ان هناك علاقة ما بين مستوى مشاركة المعلمين ومستوى روحهم المعنوية. أي انه كلما زادت مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات الخاصة به كمعلم وبالمعلم والمنهاج كلما ارتفع مستوى الروح المعنوية لديه.

وكما تم ذكره سابقا في الفرضيات الخاصة بالروح المعنوية فان الفقرات التي تدل على الروح المعنوية لدى المعلمين هي فقرات تشخص مفهوم المعلم عن ذاته وليس عن اثر البيئة المدرسية لمشاركته واثر هذه المشاركة على معنوياته. فمثلا أجاب المعلم على الفقرات التالية بدرجة كبيرة مثل: اشعر أنني اعمل مع أصدقائي المعلمين، اشعر بأنني شخص كفاء، اشعر بأنني شخص عادل، اشعر بان حالتي الصحية جيدة.

انه من المنطق بمكان ان تشكل مشاركة المعلم أساسا

لأهمية الروح المعنوية وأهمية تمتعهم بها بصرف النظر عن المتغيرات المستقلة المذكورة.

ان من دواعي التفسير لهذا القول بان الحالة الذهنية تنشأ عند الأفراد نتيجة لخضوعهم لنظام تربوي معين، وليس من ممارسات فردية من مدير مدرسة هنا أو هناك. وعليه فقد جاء الانسجام وعدم الفروق في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بناء على مركزية النظام وليس على ممارسات فردية كما تم ذكره. وبالتالي لقد أظهرت متوسطات استجابات المعلمين على بعض الفقرات بروح معنوية كبيرة كما هو الحال بشعورهم بالعمل مع أصدقائهم المعلمين، وشعورهم بأنهم أشخاص ذوي كفاءة عالية، وانهم يتسمون بالعدل ومعقولة المهام التي يقومون بها، وشعورهم بالسعادة عند مشاركتهم في المدرسة، وشعورهم بالرضا عن علاقتهم مع زملائهم بالعمل، واتسامهم بالدقة أثناء عملهم، وقبولهم بأهداف المدارس التي يعملون بها.

ان المتخصص لواقع هذه الفقرات يجد ان وحدة القياس في رضاهم المتجسد في الفقرات المذكورة يشير إلى رضاهم عن أنفسهم وعن ممارساتهم. أما فيما يتعلق بالمدرسة فقد بين المعلمون بان مستوى تفكيرهم في الاستمرار بعملهم الحالي ضعيف حيث بلغ مستوى استجاباتهم على هذه الفقرة (2.21). وبان مهنتهم تدفعهم إلى التفاؤل لكن بدرجة ضعيفة حيث بلغ متوسط استجاباتهم (2.83). وان شعورهم بان التعليم هو العمل الذي يرغبون بتأديته قد سجل أيضا متوسطا قليلا حيث بلغ (2.71). وهذه النتائج تتفق ودراسة فولكنز (Folkins, 1976) الذي أشار إلى نفس النتائج خاصة التي تتعلق بظروف العمل المدرسية ومستوى رضا المعلم عن عمله كمعلم.



4. تعزيز مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس من خلال:

- أ. زيادة دخل المعلم.
- ب. تعزيز سياسات تربوية تلبي حاجة المعلم.
- ج. زيادة شفافية الأساليب التي تطبق بها السياسات في المدرسة لكي تتفق مع قناعات المعلمين.
- د. اعتماد أسس تنظيمية فعالة لتنظيم العمل.
- هـ. اعتماد نظام مكافآت عادل.

#### المراجع العربية :

1. ابراهيم، وفاء ،تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في بيت لحم، أريحا. رسالة ماجستير غير منشورة: فلسطين، جامعة النجاح الوطنية،(1996).
2. الزهري، رياض، إدارة المدرسة الابتدائية. فلسطين، جمعية عمال المطابع، (1976).
3. الصغير، محمد، إدارة المدرسة الابتدائية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية،(1976).
4. النوري، ابراهيم ،الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الأساسية واثرا على عملية اتخاذ القرارات الإلزامية. رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، (1989).
5. العقلة، محمد احمد ، تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، اربد: جامعة اليرموك، (1989).
6. بشارة، جبرائيل، التطوير التربوي، أسسه ومستلزماته. المجلة العربية للبحوث (1) 9-20، 10- (1989).
7. بطاح، أحمد، السعود، راتب، قدرة مديري المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرار، دراسات: العلوم التربوية، 24 (1)، 135 - 143، (1997).

هاما في رفع روحه المعنوية و انتماؤه لمهنته لتعزيز دافعيته و انتماءاته. وانه من البديهيات ان يعزز المعلم انتماءاته بقدر مشاركته في قراراته التي يشارك بها في المدرسة.

#### التوصيات :

على ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث وعلى ضوء الفقرات المكونة للاستبانة والأبواب التابعة لها بعد الرصد الإحصائي للفقرات بشكل عام يوصي الباحث بالاتي:

1. تعزيز درجة مشاركة المعلم في صنع القرارات المدرسية التي يتخذها مدير المدرسة بالنسبة للمعلم خاصة في المجالات الآتية:
  - أ. وضع برامج للزيارات المتبادلة بين معلمي المادة الواحدة.
  - ب. تحديد أسس الاجازات العرضية للمعلمين.
  - ج. اتخاذ الإجراءات التأديبية بحق المعلمين.
2. تعزيز درجة مشاركة المعلم في صنع القرارات المدرسية التي يتخذها مدير المدرسة بالنسبة للطلاب.
  - أ. وضع الحلول المناسبة بالنسبة لمشكلة التأخر الصباحي.
  - ب. إقرار الأسس التي يتم بموجبها مساعدة الطلبة الفقراء في المدرسة.
  - ج. ايقاع العقوبات بالطلبة.
3. تعزيز درجة مشاركة المعلم في صنع القرارات التي يتخذها مدير المدرسة بالنسبة للمناهج.
  - أ. إقرار الخطط والبرامج التعليمية / ربط المادة الدراسية بالحياة.
  - ب. تشكيل اللجان التي تقوم بالمناهج على مستوى المدرسة.

4. Conway, J.A. & W.A. Clazi. (1996). Decentralization and school based management. Journal of Educational Administration. 22 (6), 213-247.
  5. Duke, L. Daniel. (1998). The normative context of organizational leadership. Educational Administration Quarterly, 34(2), 165-195.
  6. Donald. J. (1982). The Relationship of Autonomy in Decision Making to Commitment to Schools and Job Satisfaction: Journal of Research And Development In Education, 22 (2), 62-68.
  7. Duke, D.L, Shwer, B. K. & Imber, M. (1980). Teachers and shared decision-making: The costs and benefits of involvement. Educational Administration Quarterly, 16 (1), 93-106.
  8. Jam's, I.L & Mann, L. (1987). Decision Making. New York: Free press.
  9. Jongmans, C. T. Biemans. & Beijaard, D. (1998). Teachers' involvement in school policy-making and the effectiveness of schools' in-service training policy: Results of a Dutch study. Teacher Development, 2(1), 59-73.
  10. Leithwood, K. & Jantzi, D. (1994). Transformational Leadership and Teachers Commitment to Change. In Richard Sagor and Bruce G. Barnett (Eds). The Principal transformed leader. California: Corwin press, inc.
  8. سلامة، بلال، الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، جامعة النجاح، كلية التربية، نابلس (رسالة ماجستير غير منشورة)، (1995).
  9. كايد، سلامة، اثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (1992).
  10. كايد، سلامة، عملية اتخاذ القرارات، مهارة أساسية لمدير المدرسة الفعال، كلية التربية، جامعة اليرموك، (1995).
  11. سليمان، عبد العزيز عرفات، استراتيجيات الإدارة في التعليم، ط1، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية، (1978).
- المراجع الأجنبية :
1. Bacharach, Samuel B. and et-al. (1990). The dimensionality of decision participation in vocational organizations, the value of multi-domain evaluative approach. Educational Administration Quarterly, 26 (2), 126 – 167.
  2. Conley, Sharon. (1991). Review of research on teacher participation in school decision making. In Gerald Grant (Eds), Review of Research in Education, 17, 225-266. Washington D.C. American Educational Research Association.
  3. Conway, J.A. (1978) Power and participatory decision-making in schools. Journal of Educational administration, 16 (1), 80-96.



17. Lary. (1997). Shared decision-making. In Stuart C. Smith & Philip K. Piele (Eds), School Leadership: handbook for excellence, (pp.226-256) Oregon: Eric Clearinghouse on Education Management.
18. Smylie, Mark A., Virginia Lazarus, & Jean Brownlee-Conyers. (1996). Instructional outcomes of school-based participative decision-making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 181-198.
19. Taylor, Diannel L. & Bogotch, Ira E. (1994). School – level effects of teachers' participation in decision making. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 16(3), 302-319.
20. Jongmans, C. T. Biemans. & Beijgaard, D. (1998). Teachers' involvement in school policy-making and the effectiveness of schools' inservice training policy: Results of a Dutch study. *Teacher Development*, 2(1), 59-73.
21. Leithwood, K. & Jantzi, D. (1994). Transformational Leadership and Teachers Commitment to Change. In Richard Sagor and Bruce G. Barnett (Eds). *The Principal transformed leader*. California: Corwin press, inc.
22. Lontos, Lynn B. & Lashway, Lary. (1997). Shared decision-making. In Stuart C. Smith & Philip K. Piele (Eds), *School Leadership: handbook for excellence*, (pp.226-256) Oregon: Eric Clearinghouse on Education Management.
23. Malen, Betty (1994). *Enacting Site-based management. Apolitical Utilities Analysis Educational Evaluation and Policy Analysis*. 16 (3), 248-267.
24. McClure, Glenn. (1998). *Shared Decision-Making. The benefits and pitfalls* [on line] [4MHome] [Glenn McClure's Home Page] [The Leadership Challenge], pp.1-18.
25. Megrevin, C.Z (1984) *Teacher Participation in the decision-making process and its relationship to organizational Commitment and morale*. Dissertation abstracts International, 45 (5), 1258-A0.
26. Oswald, Lori Jo. (1997). *School-based management*. In Stuart C. Smith & Philip K. Piele (Eds), *School Leadership: Handbook for excellence*, (pp. 181-203) Oregon: Eric Clearinghouse on Educational Management.
27. Rozenholtz, S. (1889). *Workplace Conditions that affect Teacher Quality and Commitment: Teacher induction Programs*. *The Elementary School Journal*, 89 (4), 421-439.
28. Smylie, Mark A. (1992). *Teacher participation in school decision making: Assessing willingness to*



of teachers' participation in decision making. Educational Evaluation and Policy Analysis, 16(3), 302-319.

31. Thomson, Jean H. & Holloway, David G. (1997). Staff development procedure and a culture of collaboration in a primary school. Teacher Development, 1(2), 309-326).

Evaluation and Policy Analysis. 16 (3), 248-267.

24. McClure, Glenn. (1998). Shared Decision-Making. The benefits and pitfalls [on line] [4MHome] [Glenn McClure's Home Page] [The Leadership Challenge], pp.1-18.

25. Megrevin, C.Z (1984) Teacher Participation in the decision-making process and its relationship to organizational Commitment and morale. Dissertation abstracts International, 45 (5), 1258-A0.

26. Oswald, Lori Jo. (1997). School-based management. In Stuart C. Smith & Philip K. Piele (Eds), School Leadership: Handbook for excellence, (pp. 181-203) Oregon: Eric Clearinghouse on Educational Management.

27. Rozenholtz, S. (1889). Workplace Conditions that affect Teacher Quality and Commitment: Teacher induction Programs. The Elementary School Journal, 89 (4), 421-439.

28. Smylie, Mark A. (1992). Teacher participation in school decision making: Assessing willingness to participate. Educational Evaluation and Policy Analysis, 14(1), 53-67.

29. Smylie, Mark A., Virginia Lazarus, & Jean Brownlee-Conyers. (1996). Instructional outcomes of school-based participative decision-making. Educational Evaluation and Policy Analysis, 18(3), 181-198.

30. Taylor, Diannel L. & Bogotch, Ira E. (1994). School – level effects