

**التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى مدرّسي
التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية محافظة الأنبار**

علي طالب علي

أ.م.د. جورج منيف اللحام

جامعة الجنان كلية التربية

٠٧٨٠٨٤٥٤٥٤٢

**Administrative empowerment and its
relationship to morale among teachers of
physical education in the General Directorate of
Education of Anbar Governorate**

Ali Talib Ali

Jinan University, College of Education

07808454542

المستخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم أنفسهم، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة في التدريس، ومكان السكن، ويتضح من خلال استنتاجات الدراسة أنّ حدود التمكين الإداري لدى مدرسي التربية الرياضية جاءت بمتوسط (٣.٩) والانحراف المعياري (٠.٧٢)، وهذا يدل على درجة مرتفعة من التمكين الإداري لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار كلمات البحث المفتاحية : التمكين الإداري- الروح المعنوية - التربية الرياضية

Abstract

This study aimed to identify the degree of administrative empowerment and its relationship to the morale of physical education teachers in Anbar Governorate from their own viewpoints, in light of the variables of the independent study, namely: gender, academic qualification, specialization, experience in teaching, and place of residence. It is clear from the study's conclusions that The limits of administrative empowerment among physical education teachers were with an average of (3.9) and a standard deviation of (0.72). This indicates a high degree of administrative empowerment among physical education teachers in Anbar Governorate. **Keywords: Administrative empowerment - morale - physical education**

المقدمة:

تطور العملية التربوية نتيجة التغيرات المتسارعة التي شهدها العالم اليوم، وما نجم عنها من تحديات عالمية بين المؤسسات، ولمواكبة هذه التحديات والتكيف معها، تبنت المؤسسات مفاهيم وأساليب حديثة ادارياً، إذ توجهت الدوائر إلى الاهتمام بالطاقة البشرية؛ بحيث يعتبر البشر المحور الرئيسي في عملية نجاح المؤسسة لتحقيق اهدافها ، ويرى الباحث أن التمكين الإداري يفيد كلاً من المؤسسات التربوية والمعلمين داخل تلك المؤسسات، ويتبين ذلك داخل المؤسسة التربوية حيث يعمل التمكين الإداري على جعل المعلمين أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة أعمالهم وتنظيمها، مما يجعلهم أكثر مقاومة لضغوط العمل، وتحمل المسؤولية تجاه نتاج أعمالهم. وبالنسبة للمنظمه التربويه ، يحقق التمكين الإداري جودة عالية في التعليم والثقة بين المعلمين، ويعمل على تحسين عملية الاتصال في الدائرة التربوية، وزيادة التعاون وحل المشكلات، وتحقيق مكانة منافسة بين الدوائر التربوية. والتمكين الإداري هو الصيغة التي أصبحت تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري (جنيفر، ٢٠١٣) بعد أن تحول الاهتمام من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة. إذ يُعتبر مدخل التمكين ذا صلة باتجاهات التطور السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة (أفندي، ٢٠١٣). ويُعدّ العنصر البشري عنصراً مهماً في تحديد نوعية نتائج الجهود المبذولة وكمياتها في كل منها، وعلى الرغم من إمكانية تعميم هذا الافتراض على معظم المهن يبقى الأقوى والأكثر تحديداً في مهنة التعليم، ويعد المعلمون العنصر الأهم في نجاح كل برنامج تربوي أو في تحقيق أي عملية تغيير أو تطوير تربوي لأهدافها، وتتجه الأنظمة التعليمية في جميع الدول والعربية منها نحو عمليات تغيير وتطوير مكثفة توجب أخيراً بخطة شمولية نحو تطوير العملية التعليمية تجاه نمو الاقتصاد المعرفي، وتقوم هذه الخطة على المكونات الخمس الرئيسة وهي: التغيير التنظيمي- اللامركزية، المناهج التقييم وتدريب المعلمين، البنية التحتية، ورياض الأطفال (وشاح وهارون، ٢٠٠٨). ويرى الباحث أن تنمية الثروة البشرية التي تُعدّ العنصر الأساس في العملية التربوية تحتاج إلى تمكين المعلمين إدارياً، مما قد يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم، فالمعلمون إذا ما وجدوا في مدارسهم ما يحقق لهم الشعور بالانتماء والثقة بما لديهم من مهارات، فحتماً سيسعون لتحقيق الكفاية في العمل ضمن إطار الجماعة، وسيسيرون في طريق الإبداع والإخلاص في العمل، الأمر الذي شجعنا على اختيار هذا الموضوع. (عبود، ناصر، ٢٠١٦)

المبحث الأول : الإطار المنهجي

أولاً إشكالية البحث:

ان معظم المعلمين في المدارس، وبخاصة معلمي مدارس التعليم الأساسي بعامة يشكون من ضعف القوة والإحساس بضعف التأثير والسيطرة على مجريات الأمور داخل المدرسة، وحتى داخل الصف في كثير من الأحيان، علاوة على ذلك أصبحت الشكوى شائعة بين المعلمين نتيجة الإحساس بالظلم من المجتمع الذي لا يوفيهم حقوقهم رغم زيادة الأعباء المهنية والمادية في الظروف الراهنة، فالمعلمون أصبحوا

يشعرون بالتمييز في توزيع الدخل مقارنة بالمهن الأخرى في المجتمع، ويشكون من المشاركة القليلة في صنع القرار الرئيسي ، وقد يكون ذلك في ظل الواقع المدرسي الذي يدل على أنه لا تزال الإدارة المدرسية تسيطر عليها المركزية التي تحول بينها وبين صنع القرار أو المساهمة فيه؛ فالسلطة متركزة في يد مدير المدرسة الذي عادة ما يدير العمل برؤية الوزارة، ولا يتيح الفرصة للمعلمين للتصرف في المشاكل التي تصادفهم أثناء العمل، ويفرد باتخاذ القرارات دون مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار.

ثانياً تساؤلات البحث:

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن الاسئلة التالية :

- ١- ما درجة التمكين الإداري وعلاقته بالروح المعنوية لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم أنفسهم؟
- ٢- ما دور متغيرات الدراسة في مستوى التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهة نظرهم أنفسهم.
- ٣- ما دور متغيرات (أجنس ، والموهل العلمي، والتخصص، والخبرة في العمل ، ومكان السكن) في مستوى الروح المعنوية لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم أنفسهم.

ثالثاً أهداف البحث:

- ١- التعرف الى درجة التمكين الإداري عند مدرسين التربية الرياضية في تربية الأنبار من وجهاتهم الخاصة .
- ٢- التعرف إلى دور متغيرات الدراسة في التمكين الإداري لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية الانبار من وجهات نظرهم أنفسهم.
- ٣- التعرف إلى درجة الروح المعنوية لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية الانبار من وجهات نظرهم أنفسهم.

رابعاً أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال ما يلي:

- ١- يعد هذا البحث من الدراسات النادرة التي تبحث بين مستوى التمكين وعلاقته بالروح المعنوية لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار
- ٢- يساهم هذه البحث في تحقيق الأهداف المتوخاة من المتغيرات ذات العلاقة بالإدارة التربوية.
- ٣- من المتوقع أن يستفيد منها كل من وزارة التربية والتعليم العالي والمشرفين التربويين والمديرين.

خامساً متغيرات البحث:

- المتغير الرئيسي:** يعتبر المتغير الرئيسي هو التمكين الإداري لدى عينة البحث التي هي مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار .
- المتغير التابع:** يعتبر المتغير التابع هو الروح المعنوية لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار .

سادساً قرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: وجود علاقة بين التمكين الإداري والروح المعنوية لدى مدرسي التربية الرياضية من وجهات نظرهم انفسهم وفقاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص وتنتفرع منها :
- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a s ٠.٠٥$) في درجة التمكين لدى لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس.
 - الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (< ٠.٠٥) في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
 - الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a < ٠.٠٥$) في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم أنفسهم تعزى إلى متغير التخصص.

سابعاً مصطلحات البحث:

التمكين الإداري: هو عملية تنظيمية يقوم بها الإدارة وترتكز على بعث فكرة ديمقراطية الإدارة من خلال منح الأفراد مزيداً من القوة والحرية في أداء الأعمال بزيادة مجال النطاق لتفويض السلطة وزيادة المشاركات في اتخاذ القرارات ، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد في تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين (الفرهود، ٢٠١٧).

الروح المعنوية: هي المستوى الشامل الذي يطغى على الدوائر التربوية وعمل الفريق على التكاتف بإصرار ومثابرة وثبات من أجل الوصول لأهداف الدائرة التربوية (القاسم، ٢٠٠٩).

ثامناً : الدراسات السابقة :

١- دراسة رايح وشوقي (٢٠١٢) عنوانها: "واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي - بحث ميدانية"، وهدفت البحث إلى معرفة واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثر ذلك على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، واختيرت جامعة المدية الممثلة في كلية الاقتصاد مجالاً لإجراء البحث الميدانية، إذ صمم نموذج للبحث يتكون من خمسة متغيرات والدراسات السابقة له، وقاما بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة من الأساتذة المساعدين في الكلية ممن لهم أقدمية تساوي أو تفوق الخمس سنوات، وكان عددهم (٤٢) أستاذاً، وتمت المقارنة بين مجموعتين من أساتذة العينة المدروسة هما: الأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري المقبول، والأساتذة من ذوي الإنتاج الفكري الضعيف، واستعمل إختبار T-test لإجراء المقارنة بين المجموعتين عند مستوى معنوية يساوي (٩٥٪) لمعرفة تصور الأساتذة في المجموعتين لمستوى توفر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة في بيئة عملهم، إذ أظهرت النتائج أن الأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري المقبول ينظرون إلى مستوى توفر التمكين الإداري في بيئة عملهم بإيجابية أكبر مقارنة بالأساتذة المصنفين في مجموعة الإنتاج الفكري الضعيف، الشيء الذي يوحي بأن لثقافة التمكين الإداري انعكاساً إيجابياً على مردود الأستاذ الجامعي من خلال دعمها لإنجازاته الفكرية والعلمية مهما كان شكلها.

٢- دراسة راشد (٢٠١١) بدراسة بعنوان: "معرفة مستوى الروح المعنوية لأساتذة كليات التربية وعلاقتها ببعض المتغيرات"، وهي دراسة وصفية على أساتذة كلية التربية بجامعة أم درمان الإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من (٩٥) أستاذاً منهم (٤٨) أستاذاً و (٤٧) أستاذة، وتم تطبيق مقياس مستوى الروح المعنوية باستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الروح المعنوية لأساتذة كلية التربية تتسم بالارتفاع، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزى إلى النوع، والتخصص العلمي، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والخبرة العلمية.

البحث الثاني : الإطار النظري للبحث :

الفرع الاول : التمكين الإداري يعتبر الاهتمام بالتمكين الإداري عنصراً أساسياً للمنظمات التربوية، ويعود السبب في ذلك إلى التطورات الهائلة والمتسارعة والتحديات التي تواجه المؤسسة التربوية، وبمرور الوقت شهدت المؤسسات التربوية العديد من المصطلحات الجديدة التي منها التمكين الإداري، وهو موضوع نقاش واسع بين الباحثين لاهتمامه بشكل أساسي على منح الثقة بين الإدارة والموظفين، وتشجيعهم على مشاركتهم في القرارات ، وتحسين الأداء، والتغلب على المعوقات الإدارية والتنظيمية الداخلية، وتطبيق مبدأ المشاركة بين الإدارة والعاملين، من هنا يعتبر التمكين الإداري الجهد والعمل لأجل هذه المؤسسة. (حمدي، ٢٠٠٩) ويعرف التمكين الإداري أنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تُعطى لهم، وإعطائهم فرصة المبادرة ومواجهة المشكلات التي تعترضهم (فرحان، ٢٠٠٥) وعرف التمكين الإداري أيضاً على أنه الدرجة التي يقوم من خلالها مدير المدرسة في المدارس الحكومية بالاشتراك في السلطة واتخاذ القرارات واكتساب المهارات التي تؤهله للاستقلالية. (السويحي، ٢٠١٣).

اولاً : ايجابيات التمكين الإداري يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية بفاعلية، كما يؤدي إلى رفع قيمة العمل، ومن أهم فوائد التمكين (ملحم، ٢٠٠٦):

- ١- يقوم على اساس تحسين الخدمة وجودتها.
- ٢- يضمن حق المؤسسة.
- ٣- يعزز الثقة والانفتاح بين العاملين والزبائن .
- ٤- يعمل على زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المؤسسة والزبائن.
- ٥- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية. ويرى فراجوز أن التمكين يعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، (Fragose, ٢٠٠٠) بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لديهم .

ثانياً : مبادئ التمكين الإداري

يرى ستر (ياسين، ٢٠١٥) أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، إذ يمثل كل حرف مبدأ من هذه المبادئ، وهي:

- ١- تعليم العاملين E-Education: إذ ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية الأمر الذي يؤدي بدوره إلى النجاح.
- ٢- وضوح الهدف P-Purpose: لأن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن النجاح لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة. ولتحقيق الإنجاز فإن الإدارة والعاملين فيها قبول المسائلة عن أفعالهم وقراراتهم، والمسئولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين، (Stirr، ٢٠٠٣) خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا، وكان مسموحاً لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.
- ٣- الرغبة في التغيير W-Willingness to Change: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في أداء المهام اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- ٤- نكران الذات Ego-Elimination: يقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع الخط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين أو موجهين.
- ٥- الاحترام R-Respect: إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة من خلال تطوير عملة والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة فيها بنجاح.

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري

يوجد للتمكين عدة أبعاد، وهي:

١. العمل بشكل جماعي: وهو أحد الأساليب والاستراتيجيات التي تعتمد عليها مجموعات العمل داخل المؤسسات؛ لتحقيق هدف مشترك، ويعملون بنظام واحد، وتفكير مشترك، وتكون مسئوليتهم عن إنجازهم مسئولية جماعية وتضامنية تجاه هذا الهدف المشترك (ملحم، ٢٠٠٦).
٢. تفويض السلطة: وهو أحد أساليب إدارة المؤسسات، ويقصد به توكيل مهمات لموظفين، وحسابهم على ادائها من قبل المدير، والتفويض هو منح صلاحية لموظف وبالإمكان تسحبها فيما بعد (الهوري، ٢٠٠٢)، ويعتمد التفويض على ثلاثة أركان هي: السلطة، وتعني الحق في اتخاذ القرار، ثم المسئولية، وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة، ثم المساءلة، وهي لا تعني إعفاء صاحب السلطة الأصلي من المسئولية النهائية، (Heller and McNulty، 2010) (ضرار، ٢٠٠٣).
٣. تشجيع العاملين: وهو يعني إثارة اهتمامات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق أهدافها، ولا يقتصر ذلك على المحفزات المادية فقط، بل استخدام المحفزات المعنوية، والتعرف إلى دوافعهم، وحاجاتهم واستعداداتهم، وكل ما من شأنه زيادة إنتاجية العاملين، وتطوير كفاءتهم، وممارسة السلوكيات الإيجابية المرغوب فيها، والعمل على تعزيزها (Lawson & Harrison، ١٩٩٩).

رابعاً: الخصائص التي يتميز بها التمكين

يتميز بخصائص عديدة منها (القاضي، ٢٠٠٨):

- ١- التحقق من زيادة صلاحيات الفرد ومسئوليته في مؤسسه .
- ٢- منح الحرية أثناء العمل.

الفرع الثاني: الروح المعنوية: إن إدارة المدرسة هي عملية إنسانية تعتمد في نجاحها على قدرة مدير المؤسسة في طريقة التعامل مع المدرسين، وتوظيف كل القدرات والطاقات والمهارات التي يتم تطويرها بشكل يصل إلى الأهداف العملية التعليمية والتعلمية والوصول إلى أفضل النتائج من المخرجات، ومن هنا أصبحت عملية الاهتمام بالروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسة التعليمية من أهم أهداف التمكين الإداري، ويمكن القول إن بناء علاقات طيبة بين المدير ومرؤوسيه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية من خلال طريقة تعامله معهم واهتمامه بما يقولونه، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بدون معارضة (العموش، ٢٠٢٠)، أو الاستخفاف بآرائهم وتفهمهم لمشاعرهم ومشكلاتهم ومعالجتها بعدالة وموضوعية، وكذلك إتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات، وفتح باب مكتبته لتسهيل اتصالهم به، وعدم مضايقتهم بالإشراف المحكم، ومواجهتهم بالحقائق الخاصة بالعمل بشكل تدريجي، وأن يكون رأيه فيهم على أساس الكفاءة والأداء الجيد، وليس على أساس التخمين والبواعث الشخصية، بالإضافة إلى استعمال أسلوب التحفيز الإيجابي لدفعهم إلى أقصى درجة ممكنة

من الكفاءة الإنتاجية. وتعرف الروح المعنوية على أنها مقدار إشباع احتياجات المعلم الوظيفية من رفع لمكانته الاجتماعية واهتمام وحماس للعمل حرصا على تحقيق أهداف المدرسة (العموش، ٢٠٢٠) وقد أوردت الدراسات عدة تعريفات للروح المعنوية، منها : هي عملية ارتياح المدرسين والمعلمين وشعورهم بالرضا والثقة بالتعامل مع الإدارة والعلاقة مع الزملاء والتعامل معهم وأشعارهم برغبة إنجاز نسبة عالية من العمل ضمن المنهج المدرسي المعتمد (الكيلاني ومقابلة ٢٠١٤) أما الشنواني (٢٠١٣) فقد وصف مفهوم الروح المعنوية هو الشعور المتصل والمتعلق بالعقل والتشجيع نحو الافضل ، ويشير إلى الاجواء العامة التي تحيط بالوظيفة فالالاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعة ما ويحد نوع استجاباته الإنفعالية وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به (الكيلاني ومقابلة ٢٠١٤). (الخواجا، ٢٠٠٤).

أولاً : طرق رفع الروح المعنوية أشار روس (٢٠١٦) Ross إلى مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تزيد الروح المعنوية للمدرس التي منها بنية العمل إذ يمكن تكوين بيئة عمل منتجة وفعالة، ويمكن أن تزيد الثقة بين الأشخاص وترفع منسوب الحماس لديهم للعمل والإبداع والتطوير ، ووضع برنامج عملي دقيق وعادل للشكاوى والاقتراحات، حيث يؤدي إلى حلول سريعة ومعالجة للمشكلات الطارئة بصورة عادلة وسريعة، وتقديم خدمات الإرشاد النفسي "المهني" والاجتماعي للمعلمين، بالإضافة إلى تتاغم القيادة من خلال الاهتمام بالمعلمين مهنيا واجتماعيا وفي مختلف المستويات، وأن يكون التمييز بينهم على أساس الأداء والجهد المبذول، مع توفير سياسات واضحة في العمل، وبهذا يمكن تحقيق الثقة المتبادلة التي تقضي إلى تحقيق الأهداف المتوخاة ويشير سبراجو ووالكر (Sprague and Walker, ٢٠٠٥) إلى عدة وسائل يمكن للإدارة التربوية من خلالها أن تزيد من الروح المعنوية للمدرس ، كما أن هذه الوسائل يمكن أن تتبع في أي منظمة إدارية تسعى للتميز والإبداع، ومن هذه الوسائل تطبيق نظم الحوافز والمكافآت، وهذه النظم يجب أن تكون عادلة وموزعة بشكل يتفق مع مهارات العاملين وجهودهم الإبداعية، والاهتمام بتوفير الأمن الوظيفي للمعلم وتجنبيه الضغوطات وحالات الاحتراق النفسي، وترسيخ فكرة أن المدرسة هي بيئة عمل آمنة ومنتجة، والمشاركة والتفويض بمنح المعلم فرصة اتخاذ القرار والمشاركة فيه عن طريق إشراكه في اتخاذ القرارات وتقبل اقتراحاته، وإشراك المعلمين في اللجان المدرسية والتربوية وفي الجمعيات ذات العلاقة، بالإضافة إلى إثراء العمل، ويتم ذلك عبر تحديد المسؤوليات ووضع الخطط، ومنح المعلم فرصة الإبداع والتطور مهنيا عن طريق الدورات مدفوعة الأجر، بالإضافة إلى التأهيل العلمي والعملية المتواصل.

ثانياً : العوامل المؤثرة في زيادة المعنويات لقد أشار الصالحي (٢٠١٣) إلى مجموعة من العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية وهي: أن يكونوا الأشخاص المديرين على معرفة بدافعية عمل المعلمين، فحاجات الناس ودوافعهم نحو العمل متعددة وليست واحدة، وقد صنفها "ماسلو" بخمس حاجات بشكل تصاعدي : الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجة المكانة والتقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات. إن اطلاع المديرين على هذه الحاجات والتعرف إليها يعطيهم فرصة تجعلهم أكثر قربا من الأفراد وتساعدتهم على تحقيق حاجاتهم ورفع روحهم المعنوية. وعلى المديرين أن يتعرفوا على دينامية الجماعة وتركيباتها وكل ما يرتبط بها على مستوى الجماعة (الطويل، ٢٠٠٦) . كما تعتبر أجواء العمل من العوامل المهمة وهي المناخ الذي يسود الجماعة ويتحكم في سلوكها ويوجهه وهي حصيلة مجموعة عوامل تسود المدرسة على مستوى العلاقات الانسانية. ومن العوامل المؤثرة أيضا في زيادة المعنويات لدى المعلمين ما يسمى بالحوافز وهي تشمل كل المغريات والتقديمات التي توفرها الإدارة للأفراد المعلمين لحثهم على العمل، سواء أكانت هذه التقديمات مادية أو معنوية، بغية المساهمة في تطوير وتنمية الروابط الإنسانية والحث على حب العمل والإنتاج والإبداع. وأخيرا تأتي المشاركة كعامل له أهميته في رفع المعنويات حيث تقوم على فكرة، أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام بالتجديد والتطوير.

ثالثاً : علاقات وتفاعل بين افراد المؤسسة

من أهم العناصر التي تساهم في زيادة التفاعل بين افراد المؤسسة التعليمية على كافة المستويات نذكر :

١- المناخ النفسي: هناك جانبان أساسيان يؤثران في العملية التعليمية ،الأول: الجانب الحسي للعمل، (مناهج، سائل تعليمية، ومبان مدرسية)، والجانب الآخر: الجانب النفسي للعمل، ولفترة قريبة اهتمت الإدارة التربوية بالجانب الأول وأغفلت الجانب الثاني، من جراء ذلك واجهت الإدارة مشكلات إدارية متعددة . وأضاف البورت (Albort) الوارد في الكثيري (٢٠١٠) بعضاً من العوامل الداعمة للروح المعنوية للعاملين، وهي:

- أن يكون لدى الفرد معتقدات وقيم راسخة تجعل الحياة مهمة بالنسبة له؛ حتى تكون لديه الطاقة والثقة التي يواجه بها المستقبل.
- أن يكون ملما بعمل يقوم به؛ للدفاع عن حصيلة من القيم أو لتوسيع نطاقها ونشرها.

٢- الجانب المهني: يعتبر تدريب المدرسين وزيادة قدرتهم ، وتحفيزهم مهنياً، وجعلهم يتخذون قرارات وتتوسع الصلاحيات الخاصة بهم ، وبناء علاقة إنسانية ودية تربطهم مع التربويين الاخرين.

٣- الحالات الاجتماعية في العلاقات بيت المؤسسات : وتتمثل بتعزيز علاقات المدرس مع المجتمع ووضع قدر لمكانته، وزيادة اتصاله مع زملائه والمربين عبر الجمعيات والمؤسسات التطوعية وروابط المعلمين.

٤- الجانب النفسي: ويحتوي على جوانب عديدة : صنع مناخ مدرسي مطمئن وفعال، دعم المدرس وتوفير فرص العدالة، اتباع نظم الحوافز والمكافآت الفردية، وضع برامج ترفيهية، وتخفيف الاحتراق النفسي لدى المعلم.

مظاهر الروح المعنوية النفسية

يرى الكثيرون (٢٠١٠) أنها:

١. ميل العاملين بالمؤسسة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لا نتيجة وجود سلطة خارجية.
٢. قدرة العاملين على التكيف مع الظروف المتغيرة، وميلهم إلى تسوية الخلافات الداخلية بما يعيد إلى المؤسسة وحدتها وتماسكها. فيها، لأنها ترضي دوافعه وحاجاته؛ ولأنها تزيد من شعوره بالأمن والثقة بالنفس.
٣. وجود أهداف مشتركة يعمل الجميع من أجل الوصول إليها.
٤. وجود اتجاهات نفسية إيجابية نحو أهداف الجماعة ورؤيسها. بموضوع الروح المعنوية والتمكين الإداري

المبحث الثاني : الجانب الميداني التطبيقي

الفرع الاول : الاطار المنهجي للدراسة الميدانية :

١-منهج البحث : لقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للبحث وذلك لملاءمته لطبيعة البحث ، وهذا المنهج يقوم ببحث الظواهر كما هي في الواقع ويعبر عنها بشكل كمي ويوضح حجم الظاهرة ومقدارها ، فهو يعتمد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها وذلك الوصول الى النتائج والتعميمات التي تتناسب مع هذا البحث.

٢-مجتمع البحث تكون مجتمع البحث من جميع معلمي المدارس الحكومية في المرحلة الاساسية في محافظة الانبار وقد بلغ عدد مدرسي التربية الرياضية في تربية محافظة الانبار (٥١٠)مدرس وفق احصاءات وزارة التربية والتعليم لسنة (٢٠٢٢-٢٠٢٣)الجدول (1) : توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٩٠	44.0
	انثى	٨٥	56.0
مكان السكن	مدينة	٤٢	32.4
	قرية	٤٣	55.1
	مخيم	٣٣	12.4
المؤهل العلمي	دبلوم	٥٤	29.3
	بكالوريوس	٨٨	65.8
	أعلى من بكالوريوس	٢٠	4.9
الخبرة في التدريس	اقل من (5) سنوات	٥١	20.9
	من (5) الى (10) سنة	٦٦	22.7
	اكثر من (10) سنوات	١١٠	56.4
التخصص	علمية	٧٥	31.6
	علوم انسانية	١٦٠	68.4

٣- عينه البحث: لقد تم في هذه البحث اختيار عينة عشوائية عنقودية حيث تم تقسيم المجتمع الى عنقايد وتم تناولها بطريقة عشوائية وكل عنقود تم اختيار مدارس بالطريقة العشوائية الممثلة لعدد مدرسي التربية الرياضية في تربية محافظة الانبار ، حيث تم توزيع (225) استبانة والجدول (1) يبين توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيراتها المستقلة وقام الباحث باعتماد اسلوب المعاينة الاحتمالية ، وذلك لان المجتمع محدد ؛ وبناءً على ذلك تم تقدير حجم العينة باستخدام الجداول المخصصة لتقدير حجم عينة البحث بمعرفة مجتمعها.

٤- أداة البحث: لقد قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من عدة فقرات ، وذلك من اجل تجميع المعلومات من الاشخاص موضع البحث ، حيث تم تصميم هذه الاستبانة من اجل التحليل الاحصائي للإجابات، وتتميز الاستبانة بأن لها اجابات تقيس وبشكل محدد تجعل من السهل جمع البيانات وتنظيمها ، ولقد قام الباحث ببناء وتطوير الاداة وتم جمع المعلومات من الادب التربوي موضوع البحث ومن الابحاث والدراسات والكتب التي بحثت في التمكين الاداري وعلاقته بالنمو المهني للمعلمين وتكونت اداة البحث من الاجزاء التالية: الجزء الاول : يشمل معلومات عن المعلم الذي قام بتعبئة الاستبانة الجزء الثاني: اشتمل على (56) فقرة توزعت على اطارين ، وهما التمكين الاداري بواقع (24) فقرة والروح المعنوية (32) فقرة وتم الاستجابة على فقراتها من خلال ميزان ليكرت الخماسي ويبدأ بدرجة كبيرة جداً وتعطى (5) درجات، ثم كبيرة وتعطى (4) درجات ، ثم المتوسطة وتعطى (3) درجات ثم قليلة وتعطى درجتين وينتهي بقليلة جداً وتعطى درجة واحدة

٥- ثبات الأداة: لقد تم استخراج معامل ثبات الاداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي (Cronbachs Alpha) و الجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة البحث ومجالاتها.الجدول (2) : معاملات الثبات لأداة البحث ومجالات درجة التمكين الاداري وعلاقتها بالروح المعنوية المدركة لدى مدرسي التربية الرياضية في تربية محافظة الانبار من وجهة نظرهم انفسهم

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ ألفا
1.	العمل الجماعي	5	0.87
2.	السلوك الريادي	6	0.87
3.	المحاكاة وتقليد رؤسائي	4	0.89
4.	مجال النمو المهني	9	0.94
	الدرجة التخصص للتمكين الاداري	24	0.91
	الدرجة التخصص للروح المعنوية	32	0.94

يتضح من الجدول رقم (2) ان معاملات الثبات لمجالات الاستبانة في التمكين الاداري تراوحت بين (0.87-0.94) بينما بلغت الدرجة التخصص (0.91) وبلغت الدرجة التخصص للروح المعنوية (0.94) وهي معاملات ثبات جيدة وتفي بأغراض البحث العلمي.

٦- الاجراءات الخاصة بالبحث:

تم اجراء هذه البحث وفق الخطوات التالية:

-تصميم الاستبيان بصورته النهائية.

-تحديد افراد عينة البحث.

-قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينه البحث وتم استرجاعها

-تم ادخال البيانات الى الحاسب من اجل تحليلها ومعالجتها احصائياً باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

- تم ادخال البيانات ثم جرى سحب النتائج واخضاعها للتحليل والمناقشة والمقارنة مع ما سبقها من دراسات وإبراز التوصيات اللازمة.

٧- البيانات الاحصائية: قام الباحث بتفريغ اجابات افراد عينة البحث وجرى ترميزها وادخالها باستخدام الحاسوب حيث تمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

الفرع الثاني : نتائج الدراسة :

١- النتائج المتعلقة بأسئلة البحث ما درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في مديرية تربية الانبار في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم وللإجابة عن سؤال البحث ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات اداة البحث وللإجابة على

سؤال البحث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث تم حساب المدى (-1=4) 5) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح اي (4/5=0.80) بعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (او بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية وهكذا اصبح طول الخلايا كما يأتي :

أكثر من 4.22 فأكثر	84% فأكثر	مرتفعة جداً
4.22-3.42	68.1-84%	مرتفعة
3.41-2.61	53-68%	متوسطة
2.6-1.81	36%-52%	منخفضة
أقل من 1.8	أقل من 36%	منخفضة جداً

٢- النتائج التي تخص الفرضيات المبسوثة: ويتم عرض نتائج استناداً الى اسئلة البحث الاول والثاني والثالث كما يلي:

النتائج الخاصة بالفرضيه الاولى ونصها: عدم وجود فروق دالة احصائية على مستوى الدلالة (a=0.05) في درجة تمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى لمتغير الجنس. ولفحص الفرضية فقد استخدمت الباحث اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test) ونتائج الجدول رقم (٣) تبين ذلك. الجدول (٣) : نتائج اختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم

المجال	قيمة ت		مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	
التمكين الاداري	3.77	0.62	0.14

يتضح من الجدول رقم (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05) في درجة التمكين الاداري لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى الى متغير الجنس .

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ونصها: عدم وجود فروق دالة احصائية على مستوى الدلالة (a=0.05) في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهة نظرهم انفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. والفحص الفرضية قد استخدمت الباحث التباين الاحادي (One-Way ANOVA) ونتائج الجدول (٤) تبين ذلك. جدول رقم (٤) (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	(ن)	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
دبلوم	66	3.6597	0.62756
بكالوريوس	148	3.7241	0.59226
اعلى من بكالوريوس	11	3.7614	0.70541
المجموع	225	3.7070	0.60637

حيث يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) بان هناك اختلاف في المتوسطات الحسابية في درجة التمكين الاداري لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولمعرفة اذا ما كانت الفروق دالة احصائياً تم اجراء اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA). الجدول رقم (5) نتائج تحليل التباين الاحادي لفحص دلالة الفروق في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	نوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التمكين الاداري	بين المجموعات	0.223	2	0.112	0.302	0.740
	خلال المجموعات	82.139	222	0.370		
	المجموع	82.362	224			

يتضح في الجدول رقم (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة ونصها: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار انفسهم تعزى لمتغير التخصص. والفحص الفرضية فقد استخدمت الباحث تحليل اختبارات (Independent t-test) ونتائج الجدول (٦) تبين ذلك. جدول رقم (٦) نتائج اختبارات المجموعتين مستقلتين لفحص دلالة الفروق

المجال	أدبية		علمية		قيمة ت	مستوى الدلالة
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
التمكين الإداري						

في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم التخصص يتضح من الجدول رقم (8) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ($a=0.05$) في التمكين الاداري لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى لمتغير التخصص.

الاستنتاجات:

1. - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة التمكين الاداري لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى الى متغير الجنس اذا يتضح من نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في الروح المعنوية لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعتمد على متغير الجنس وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسته مسعود ((٢٠١٢) وتختلف مع ما اشارت اليه بحث (البلوي ، ٢٠٠٨) إذ تعزو الباحث في هذه النتيجة الى ان الممارسات الادارية في المدارس الحكومية تعتبر متشابهة فمتغير الجنس لا يؤثر في استجابات افراد عينة البحث لانهم يتشابهون فيما بينهم من حيث الظروف والممارسات الادارية المدرسية .
2. - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى الى متغير المؤهل العلمي يتضح من نتائج الفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.50$) في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى الى متغير المؤهل العلمي إذ تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه بحث مسعود ((٢٠١٢) وتختلف مع اشارت اليه دراسته البلوي ((٢٠٠٨) إذ تعزو الباحث هذه النتيجة الى ان الممارسات الادارية في المدارس الحكومية تعتبر متشابهة فمتغير المؤهل العلمي لا يؤثر في استجابات افراد عينة البحث لانهم يتشابهون فيما بينهم من حيث الظروف والممارسات الادارية والمدرسية.
3. - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى الى متغير التخصص يتضح من نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في التمكين الاداري لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى الى متغير التخصص وتعزو الباحثه هذه النتيجة الى ان طبيعة المعلمين في اغلبيتهم كما تشير نتائج البحث كانوا في التخصصات الانسانية.
4. - لا توجد فروق عنده مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة التمكين الاداري لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهة نظرهم انفسهم تعزى الى متغير الخبرة في التدريس ويتضح من نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الانبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى الى متغير الخبرة إذ كانت الفروق بين (١٠-٥) سنوات واكثر من (١٠) سنوات و لصالح (١٠-٥) سنوات وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت اليه بحث ابو علي ((٢٠١٢) ولكنها تتفق مع متوصله اليه بحث البلوي ((٢٠٠٨) في ان متغير الخبرة يلعب دوراً في التمكين الاداري إذ تعزو الباحث هذه النتيجة الى ان المعلمين من الخبرات المتوسطة (١٠-٥) سنوات كانوا على درجة عالية من القدرة على تعرف الى مجالات العمل الدراسي وقادرين على القيام بواجباتهم بشكل فاعل كونهم في مرحله الشباب والعطاء .

٥. لا توجد فروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الأنبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى الى متغير مكان السكن ويتضح من نتائج البحث وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) في درجة التمكين لدى مدرسي التربية الرياضية في محافظة الأنبار من وجهات نظرهم انفسهم تعزى الى متغير مكان السكن اذ ان الفروق كانت بين المدينة والقرية ولصالح القرية وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت اليه بحث البلوي (٢٠٠٨) في حين تتفق مع بحث خصاونة وجوارنة وداعيس (٢٠١١) والتي اشارت الى ان مكان السكن يؤثر على درجة التمكين وتعزو الباحث هذه النتيجة الى ان طبيعة النظام التربوي من حيث التمكين يختلف في المؤسسات بالمجتمعات الصغيرة عنه في الكبيرة .

التوصيات

وبناء على نتائج البحث تم طرح التوصيات التالية:

١. ضرورة اجراء دراسات مستقبلية حول موضوع الروح المعنوية والأنماط القيادية للمدير المدرسي اذ تتناول السبل التي من الممكن ان تسهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلم.
٢. ضرورة اجراء بحث مشابهة لموضوع البحث الحالية اذ يتم اجراؤها على جميع محافظات الوطن بحيث تكون النتائج اكثر قرباً للواقع.
٣. ضرورة اعتماد المدير المدرسي على العمل الجماعي الذي يعتمد على المشاركة والعلاقات الانسانية واتخاذ القرارات التعليمية بشكل جماعي.
٤. ضرورة العمل على رفع اجر المعلمين وجعله مناسباً لظروف الحياة المعيشية من اجل رفع روحه المعنوية.
٥. ضرورة بناء مناخ تربوي يسوده الثقة والاحترام المتبادل بين المدير المدرسي والمعلم وان يعتمد المدير الاساليب الموضوعية في ممارسه أدواره.

المصادر :

المصادر العربية

١. أفندي، عطية (٢٠٠٣). تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
٢. جينيفر م . ليمان ،، دوركايم، تفكيك ، (٢٠١٣): ، ترجمة : محمود أحمد عبد الله ، المركز القومي للترجمة، القاهرة.
٣. حنان فخر الدين حمدي (٢٠٠٩) ؛ أعداد برنامج تربية بيئية ضمن محتوى درس التربية الرياضية وأثره في تعديل السلوك البيئي لتلاميذ المرحلة الابتدائية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد.
٤. الخواجا، عبد الفتاح محمد سعيد (٢٠٠٤). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة التربوية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٥. رابح، كشاد وشوقي، قبطان (٢٠١٢). واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي (بحث ميدانية). جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر.
٦. راشد، أنور (٢٠١١). الروح المعنوية لدى أساتذة كليات التربية. جامعة أم درمان الإسلامية. مجلة العلوم التربوية، عدد (١١) ، ٦٤-٩٤.
٧. الصالحي، خالد بن سليمان (٢٠١٣). القيادة التحولية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. رسالة التربية وعلم النفس (٤٠)، الرياض، السعودية.
٨. ضرار، قاسم محمد (٢٠٠٣). تنمية المهارات الإدارية والقيادية. سمحة للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.
٩. الطعاني، حسن أحمد السويعي (٢٠١٣). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مج ٤٠، ص: ٣٠٥-٣٢٧.
١٠. الطويل، هاني (٢٠٠٦). الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق. ط٣، دار وائل الجامعية، عمان، الأردن.
١١. عبود ، زينب عبد الرزاق ، وحسين ، ظفر ناصر (٢٠١٦) أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين.
١٢. الفرهود صالح يوسف فهاد، (٢٠١٧) : درجة ممارسة المشرفين التربويين للأساليب الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في مدارس البحرين المجلد العدد، ٥٦ع، مجلة دراسات لجامعة عمار ثلجي الأغواط الجزائر -مجلة دولية محكمة - ٤٦٥٢ - ١١١٢ ISS. دار الطيف للطباعة العراق.
١٣. القاسم ، بديع محمود مبارك، والزيدي محمود عبد الكريم جاسم، (٢٠٠٩) : الاشراف التربوي والاختصاصي في العراق الواقع والافاق ، مجلة دراسات تربوية العدد الخامس خبراء مركز البحوث والدراسات التربوية، العراق.

١٤. القاضي، نجاح (٢٠٠٨): أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري. مخطط أطروحة دكتوراه كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
١٥. الكثيري، رامي بن سالم (٢٠١٠). خدمات الإرشاد النفسي للمشكلات النفسية والاجتماعية والمهنية للعاملين في المؤسسات الأهلية ذات النشاط المتعدد بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية التربية، الخرطوم، السودان.
١٦. الكيلاني، أحمد، مقابلة، عاطف (٢٠١٠). مستوى الروح المعنوية لمعلمي التربية الإسلامية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقته ببعض المتغيرات. المجلة التربوية، ٣٣٣-٣٠٩ (٤١) ٢٧ .
١٧. محجوب إبراهيم ياسين : الاختبارات والمقاييس في مجال التربية البدنية وعلوم الرياضة، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد . ٢٠١٥ .
١٨. ملحم، يحيى (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر. م
١٩. وشاح، هاني؛ هارون، رمزي (٢٠٠٨). مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الأردنية والعوامل المؤثرة فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، (٦) ٢، ١٨٨ : ٢١٤.
٢٠. وعد عبد الرحيم فرحان (٢٠٠٥)؛ تقويم محتوى عناصر منهاج معاهد إعداد المعلمين والمعلمات فروع التربية الرياضية في العراق، أطروحة دكتوراه، كلية التربية الرياضية، جامعة بغداد.
٢١. وفاء العموش التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس جامعة الشرق الاوسط قسم الادارة والمناهج ٢٠٢٠ .

المصادر الأجنبية :

1. Ross, J, (2006). Leadership and teachers morale. School Improvement. ١٧٦٦-١٩٩ (٢) ١٧ .
2. Santos, A & Sanders M, (2003). "Perceptions of principal effectiveness and Teacher morale: A study of public school Teachers on Guam".
3. Fragose, H. (2000). An Overview of Employee Empowerment: Do's and Don'ts, Presented at the Indiana University Research Conference, Site: <http://www.iusb.edu/journal/2000/Fragoso.html>.
4. Lawson, T. Havrison, J. K. (1999). Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education, rout ledge, part of the Taylor formic group, linemen, March, 89-105 (7).
5. Heller, D, & Mcnulty, J. (2010). Leadership in Education, USA.

ملحق رقم (1) : الاستبيان حضرة المدرس/ة الفاضل/ة: يقوم الباحث ببحث بعنوان "التمكين الإداري والروح المعنوية لدى مدرسي

التربية الرياضية في مديرية تربية محافظة الانبار" كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في طرائق التدريس من جامعة الجنان في لبنان. يرجى من حضرتك التعاون في استكمال البيانات من خلال الاجابة على جميع فقرات الاستبانة وذلك بوضع اشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة علماً بأن جميع اجاباتك ستكون سرية لا يطلع عليها سوى الباحث وسوف تستعمل لغايات البحث العلمي فقط وشكراً للتعاون الباحث: **الجزء الاول:**المعلومات العامة: الرجاء وضع اشارة (✓) في المكان الذي ينطبق على حالتك

الجنس: ذكر انثى المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس أعلى من بكالوريوس التخصص: علوم طبيعية علوم انسانية الخبرة في التدريس: اقل من 5 سنوات 5-10 سنوات اكثر من 10سنوات السكن :

الرجاء وضع اشارة (✓) في الخانة التي تناسبك الجزء الثاني : التمكين الإداري

الرقم	المجال الاول : العمل الجماعي	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1	تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع الادارة العليا				
2	تدعم الادارة العليا العمل الجماعي وتؤكد على اهمية دوره في المدرسة				
3	تسود الثقة المتبادلة بيني وبين ادارتي في العمل				

4	تحترم الادارة العليا رأي اللجان والمجالس المدرسية
5	تسمح الادارة العليا بإعطاء الجماعة حرية التعبير عن آرائهم
الرقم	المجال الثاني : السلوك الريادي
6	امتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في اداء عملي
7	احرص على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الابداع الاداري
8	ارغب دائماً في تنمية السلوك الريادي من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين
9	اشجع الاداة العليا الافكار الريادية في العمل
10	امتلك مهارات لا يمتلكها الآخرون في اداء عملي
11	تتوافر في مدرستي الامكانيات المادية لتطبيق الافكار الريادية الجديدة
الرقم	المجال الثالث : المحاكاة وتقاليد رؤسائي
12	تساعدني محاكاة سلوك الرؤساء المميزين على تطوير المهارات اللازمة لأداء العمل في المدرسة
13	اقلد رؤسائي المميزين في العمل
14	اقلد زملائي مديري المدارس المميزين في العمل
15	يساعدني اسلوب التقليد على تغير بعض سلوكياتي السلبية
الرقم	المجال الرابع : مجال النمو المهني
16	امتلك الدافع للمساهمة في تحقيق الاهداف التربوية
17	تساعدني الادارة العليا على تحمل المسؤولية المهنية في العمل
18	توفر لي الادارة العليا دورات تدريبية للتطوير مهاراتي الشخصية
19	توفر لي الادارة العليا فرص التطوير الذاتي
20	تساعدني الانظمة والتعليمات على تطوير مهاراتي في العمل

استبانة الروح المعنوية

الرقم	السلوكيات	بدرجة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
١	اشعر بالعمل مع أصدقاء داخل المدرسة				
٢	اشعر بالحماس والتفأول اثناء العمل				
٣	اشعر ان دخلي مناسب لعملي				

					٤. يحسن المشرف التربوي من ادائي في العمل
					٥. اشعر بالانتماء الى مدرستي التي اعمل بها
					٦. اشعر بالتعاون مع مديري وزملائي في المدرسة
					٧. اساعد زملائي في حل مشكلاتهم المهنية
					٨. اشعر ان المهام التي أقوم بها معقولة
					٩. اشعر ان مهنتي محترمة اجتماعياً
					١٠. التزم بالأنظمة والقوانين المدرسية
					١١. اجد متعة اثناء قيامي بالتدريس
					١٢. تتفق سياسات المدرسة مع قناعاتي
					١٣. اتميز بالدقة والأمانة في عملي
					١٤. احافظ على ممتلكات المدرسة
					١٥. اشعر أن التنظيم الذي اعمل فيه فعال
					١٦. اشعر بالفخر الاعتراز لكوني معلماً
					١٧. افضل مهنة التدريس على المهن الأخرى
					١٨. اعتقد ان المناخ الصفي صحي
					١٩. اتعامل مع المجتمع المحلي برحابة صدر
					٢٠. لا اشعر بالندم لعملي في مهنة التدريس

انتهت الاستبانة