

تنمية الروح المعنوية لمعلمي مدارس المرحلة
المتوسطة بدولة الكويت
مقدم من

أ.د/ السيد سلامه إبراهيم الخميسي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية- جامعة دمياط

والمقرر السابق اللجنة العلمية الدائمة لترقية
الأساتذة والأساتذة المساعدين تخصص أصول التربية

أ.د/ مها عبد الباقي عبد الحافظ جويلي
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية- جامعة دمياط

أ. د/ وفاء مجيد محمد الملاحي
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية- جامعة دمياط

أحمد حبيب رمضان محمد حسن
باحث ماجستير

٢٠٢١/٥١٤٤٣م

مستخلص البحث

في ضوء مشكلة البحث وأسئلتها يتمركز الهدف الرئيس للبحث في تنمية الروح المعنوية لمعلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وذلك من خلال: التعرف على الإطار المفاهيمي للروح المعنوية،

التعرف على العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لدى معلم مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، التعرف على معايير الروح المعنوية ومحدداتها لدى معلم مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت. منهج البحث يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافه. والبحث دراسة نظرية وليس بحثاً ميدانياً. تمثلت في وضع تصور مقترح لتنمية الروح المعنوية لمعلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت، ولقد قُسمت محاور التصور المقترح الحالي إلى محورين، وهما: مستوى الروح المعنوية الذي يوفره مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، إجراءات تنمية الروح المعنوية لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

الكلمات المفتاحية: الروح المعنوية- المعلم- مدارس المرحلة المتوسطة- دولة الكويت

Abstract

According to the problem of the study, the aim of the research is morale development among teachers of middle schools in Kuwait through: Recognizing the conceptual framework of moral, Recognizing the influential factors on moral among middle school teachers in Kuwait, Recognizing the criterias and determinants of moral among middle school teachers in Kuwait.

Methodology of research: The current research depends on descriptive approach in achieving its aims, and the research is atheoretical, not field.

The results of research: Are determined in putting a proposed strategy for moral development among middle school teachers in Kuwait, the axes of proposed strategy are divides into two axes: The standard of moral which is available by the managers of middle schools in Kuwait, Procedures of moral development among middle schools teachers in Kuwait.

Keywords: Moral- Teacher- middle schools- state of Kuwait.

مقدمة:

تعد القيادة وسيلة للتطور والتقدم نحو تحقيق الأهداف السامية، فلا بد من الإيمان بقيمة كل فرد في المجموعة حتى يكون هناك جو صالح لنمو قدراتهم، كما إن هناك دوراً كبيراً للقائد الإداري في العمل ورفع الروح المعنوية للمعلمين لجعل العمل أكثر متعة، ويكون ذلك من خلال توفير المناخ النفسي المريح لمساعدة المعلمين على توجيه اهتمامهم نحو تحقيق الأهداف، وكذلك لاهتمام براحتهم وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وتجنب التحيز في تعامله معهم، مع العمل على تنمية روح الثقة بأنفسهم وقدرتهم على العمل المبدع.

وتعد الروح المعنوية أمراً جوهرياً في العملية التعليمية لارتباطها بالكادر البشري (المعلمين) في المقام الأول، فهي مقياس لفعالية المعلمين، وكذلك مقياس لمدى إفادتهم للمؤسسات التعليمية المنتميين إليها. كما أنها ظاهرة نفسية مؤثرة في المزاج العام السائد بالمدرسة، تتحكم في سلوك المعلمين، وتؤثر فيهم، وتحدد مدى رغبتهم في التعاون مع بعضهم البعض من ناحية ومع الإدارة المدرسية من ناحية أخرى.

لذا فإن الروح المعنوية من المفاهيم المهمة في المجالات الإدارية؛ لدورها المهم في تحقيق الرضا لدى العاملين بالمؤسسات المختلفة، كما أنها تعد مقياساً لمدى فاعلية أدائهم؛ لما لذلك من أهمية في زيادة نشاطهم وإنتاجهم وتحسين نوعية عملهم، وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة وزيادة معدلات إخلاصهم للعمل، على اعتبار أن الإحباط الذي قد ينتاب بعض العاملين والذي بدوره سيؤدي إلى انخفاض روحهم المعنوية، قد يجعلهم مبتعدين عن تعليمات العمل معرقلين لعمليات التطوير والتحسين، بل والبحث عن السبل التي يمكن لها إيقاف العمل من خلال حالات عديدة كالتباطؤ في العمل، والتغيب، والتسبب، والإهمال، ويزداد أثر انخفاض الروح المعنوية ونواتجه إذا كان الفرد منخفض الدافعية يعمل في مهنة مهمة مثل مهنة التعليم؛ لذلك زاد الاهتمام بمستوى الروح المعنوية ورضا العاملين في المؤسسات التعليمية سعياً

لقياس اتجاهات العاملين وردود أفعالهم وظروف عملهم المادية، والإدارية، والاجتماعية، والنفسية، لذلك فإنه من المفيد قيام المؤسسات التعليمية بإشاعة المناخ المساند لعمليات الترابط الاجتماعي، وتحقيق الألفة والمودة بين كافة العاملين، بما يسهم في الرفع من الروح المعنوية لديهم، وفي ذلك نجاح للمؤسسة وتحقيق أهدافها وغاياتها. (الزهراني، ٢٠٢٠، ١٤)

وتُمثل المرحلة المتوسطة بوضعها في السلم التعليمي بدولة الكويت حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة والتعليم الثانوي من جهة أخرى، فهي امتداد للمرحلة الابتدائية، كما تُعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها. وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم وبداية اكتشاف الميول وملامح المراهقة. (وزارة التربية، ٢٠١٦، ٩)

كما تُمثل المرحلة المتوسطة مرحلة انتقال مهمة في حياة المتعلم، فهي تُعد المتعلمين للاضطلاع بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، وهي في ذات الوقت تضع الأساس لمن يواصل الدراسة منهم في المرحلة الثانوية، ويُميز وظيفة المرحلة المتوسطة أمور ثلاثة، وهي: (وزارة التربية، ٢٠١٦، ٩)

١- حاجات المتعلمين: حيث تعمل على الوفاء بحاجات المتعلمين بما يتفق وخصائص مرحلة المراهقة.

٢- ميول المتعلمين وقدراتهم واستعداداتهم: حيث تهتم بالكشف عن الميول والقدرات والاستعدادات وتعمل على توجيهها وتنميتها إلى أقصى حد.

٣- المعارف والاتجاهات والمهارات: حيث تُضيف إلى ما تحقّقه المرحلة الابتدائية من معارف واتجاهات ومهارات وأساسيات الثقافة العامة، فتحقق قدرا من التوازن في نمو المتعلمين.

مشكلة البحث

تُعد الروح المعنوية عامل رئيس في نجاح أي مؤسسة تربوية، ولها تأثيرها على المنظومة التعليمية، لذا يجب أن يكون هناك فهم للروح المعنوية بين المعلمين، وهذا ما أكدت إليه دراسة (Maria Cristina Orsi, Others, 2016) في أن الروح المعنوية للمعلمين تتأثر بدرجة كبيرة بالعملية التنظيمية وبالعوامل المرتبطة بالعمل. وأن الإدارة الداعمة لفريق العمل من بين عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر إيجابياً في رفع الروح المعنوية للمعلم.

واستهدفت دراسة (John Lambersky, 2016): إظهار مدى تأثير السلوك الإداري على مشاعر المعلمين والروح المعنوية لديهم والانهك والضغط النفسي والالتزام والكفاءة الذاتية والجماعية. كما ألفت الدراسة الضوء على الآليات الهامة الخاصة بالإدارة المدرسية. وطبيعة القيادة وكيف أن تفهم الإدارة لمشاعر المعلمين يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي والروح المعنوية لديهم.

واستهدفت دراسة (المصاورة، ٢٠١٨): الكشف عن درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية) في درجة تقدير المعلمين لدرجة توافر الروح المعنوية لديهم، وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على المستوى العالي من الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، واستحداث الآليات والإجراءات التي تزيد من دافعيتهم للعمل.

واستهدفت دراسة (Kevin Frank Yoshahara, 2018): تحديد العوامل التي تساهم في رفع الروح المعنوية وتؤثر على الرضا الوظيفي لدى المعلم في المدارس الدولية، وهذه العوامل ربما يكون لها تأثير إيجابي على هذه المدارس وتناولت الدراسة بعض العوامل مثل: شعور المعلمين بالتفاعل الإيجابي مع قادة المؤسسة، والمناخ المدرسي الداعم والمشجع لهم، وتطور علاقات الثقة والشعور بالتقدير لها تأثير إيجابي كبير على رفع الروح المعنوية، ومحاولة الإدارة لإرضاء

المعلمين والقرب منهم اجتماعياً ومحاولة تلبية احتياجاتهم. كما تناولت الدراسة الرضا الوظيفي والدعم من إدارة المدرسة. ودعم المجتمع للمعلم والعمل مع الطلاب كعوامل لها تأثير كبير على رفع الروح المعنوية لدى المعلم. وتوصلت الدراسة إلى: أن الدعم الإداري يحقق مستوى عالي من الروح المعنوية لفريق العمل. حيث أن نجاح الإدارة في تأسيس علاقات ناجحة مع المعلمين تستند إلى الصدق والعدل ولعمل الجاد والاحترام والفهم والتعاطف يؤثر إيجابياً في الرضا الوظيفي لديهم ورفع الروح المعنوية. بالإضافة إلى أن شعور المعلمين بالتقدير والاحترام يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة الرغبة في التفاعل مع قائدهم وزملائهم وطلابهم.

واستهدفت دراسة (الريس، ٢٠١٨): التعرف إلى أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. ومن خلال عمل الباحث في المجال التربوي في دولة الكويت لاحظ أن هذا الأمر قد يؤدي في حال عدم تطبيقه إلى مشكلات عديدة، الأمر الذي دعا الباحث لتناول أثر تحسين المناخ التنظيمي كمدخل لتنمية الروح المعنوية لمعلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

وبناء على ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يُمكن تنمية الروح المعنوية لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة التالية:

١. ما الإطار المفاهيمي للروح المعنوية؟
٢. ما العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لدى معلم مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
٣. ما معايير الروح المعنوية ومحدداتها لدى معلم مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت؟
٤. ما التصور المقترح لتنمية الروح المعنوية لمعلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأسئلتها يتمركز الهدف الرئيس للبحث في تنمية الروح المعنوية لمعلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس سوف يتم عرض واتباع الإجراءات التالية:

- ١- التعرف على الإطار المفاهيمي للروح المعنوية.
- ٢- التعرف على العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لدى معلم مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- ٣- التعرف على معايير الروح المعنوية ومحدداتها لدى معلم مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

أهمية البحث:

- ١- الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية في أهمية الروح المعنوية في العملية التربوية، ودورها في انجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، ومعرفة دورها وتأثيرها سلبيًا وإيجابيًا على معلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت.
- ٢- الأهمية التطبيقية والعملية: وتكمن في مساعدة إدارات مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة العاصمة التعليمية بدولة الكويت، في التعرف إلى ما هية الروح المعنوية السائدة في مدارسهم مما يُساعد في تبني سياسات إدارية جديدة من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية. وهذا من شأنه رفع الروح المعنوية للمعلمين.

منهج البحث: يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي فى تحقيق أهدافه.

مصطلحات البحث:

(١) الروح المعنوية

كما تُعرف الروح المعنوية بأنها بناء الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، لتوليد الإحساس بالمسئولية لدفعهم إلى أداء المهمات المفوضة إليهم على أحسن وجه ممكن. (مقابلة والزغبى، ٢٠١٨، ٢٨١)

ويُعرف البحث الحالي للروح المعنوية: بأنها الحالة الوجدانية التي تؤثر في إنتاجية المعلمين، وبأنها مقدار إشباع احتياجات المعلم الوظيفية من رفع لمكانته الاجتماعية، واهتمامه وحماسه للعمل على تحقيق أهداف المدرسة، وتقاس بدرجة استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

(٢) مدارس المرحلة المتوسطة للتعليم بدولة الكويت:

مدارس المرحلة المتوسطة للتعليم بدولة الكويت هي حلقة وسطى بين التعليم الابتدائي من جهة والتعليم الثانوي من جهة أخرى، فهي امتداد للمرحلة الابتدائية، كما تُعتبر قاعدة للمرحلة الثانوية التالية لها. وهي مرحلة منتهية لمن يتوقف عن متابعة الدراسة باعتبارها نهاية المرحلة الإلزامية في التعليم وبداية اكتشاف الميول وملامح المراهقة. كما تُمثل المرحلة المتوسطة مرحلة انتقال مهمة في حياة المتعلم، فهي تُعد المتعلمين للاضطلاع بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، بأعباء الحياة العملية فور انتهائهم من الدراسة بها، وهي في الوقت نفسه تضع الأساس لمن يواصل الدراسة منهم في المرحلة الثانوية. (وزارة التربية، ٢٠١٦، ٩)

مخطط البحث

سوف يسير البحث وفق المخطط الفكري التالي:

المحور الأول: الروح المعنوية (إطار مفاهيمي)

المحور الثاني: العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لدى المعلم

المحور الثالث: معايير الروح المعنوية ومحدداتها

المحور الرابع: تصور مقترح لتنمية الروح المعنوية لمعلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت

المحور الأول: الروح المعنوية (إطار مفاهيمي)

تؤدي الروح المعنوية دوراً مهماً في تأثيرها على نوع وكم الأداء، فإذا كانت جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري في المنظمات قد تركزت في المقام الأول على البحث عن أفضل الطرق التي تؤدي إلى تحسين فعالية الأداء، فإن الروح المعنوية لها أهمية عظيمة في مجال العمل، انطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية العاملين وإفادتهم في المؤسسة وذلك من خلال تأثيرهم بالنمط القيادي والسمات الشخصية للقائد، لذا أصبح الاهتمام بالروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات الأفراد وردود أفعالهم وظروف أعمالهم المختلفة. كما أن الاتجاهات الحديثة في الإدارة قد اهتمت بالجوانب النفسية للعاملين في مختلف المهن، ويعد ذلك من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد حيث أكدت الكثير من الدراسات على أن الروح المعنوية العالية للأفراد تسهم في زيادة الإنتاجية لأي مؤسسة كانت. (بركات، ٢٠١٩، ٣١٠ - ٣١١)

وتمثل السلوكيات الإيجابية عنصراً مهماً من عناصر نجاح المنظمات؛ وقد أدرك هذه الحقيقة العديد من الباحثين في مجال الإدارة والقيادة فوجهوا جهودهم من أجل تأطير القواعد التي ترفع من مستوى تلك السلوكيات وتحولها إلى جزء من ثقافة المنظمة، بل ترتقي لتصبح قيمة رئيسية يجري العمل في ضوءها.

(١) مفهوم الروح المعنوية

يقصد بالروح المعنوية المناخ الذي يسيطر على الجماعة ويوجه سلوكها، وتعد الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي للمنظمة، ولقد كشفت الأبحاث والدراسات في مجال الروح المعنوية عن أهمية العامل الإنساني في الإدارة؛ وأن كفاية العوامل لإنتاجية تتأثر إلى حد كبير بالروح المعنوية للأفراد، وأن العلاقات

الإنسانية هي تلك العلاقات التي تتضمن وتنطوي على إيجاد الثقة والتعاون. والتفاهم التام بين الإدارة وأفراد القوى العاملة، وأظهرت أن الطاقات الكامنة للعاملين تنطلق وتتكشف عندما تتحسن علاقات العمل، وأن من أكبر المشكلات التي تواجهها الإدارة هي تنمية التعاون بين الأفراد، وبث روح الفريق فيهم حتى تتضافر الجهود والطاقات والقوى لتسيير العمل بنجاح. (عطيه والبقمي، ٢٠١٨، ١٢٢٣)

وتُعرف الروح المعنوية بأنها مؤثر الأداء الوظيفي والالتزام المهني والإحساس بالإنجاز في العمل. كما تُعرف بأنها الطاقة والتعاطف وروح الفريق والفخر الذي يشعر به المعلم نحو مدرسته. (Orsi & Other, 2016)

كما تُعرف الروح المعنوية بأنها إظهار الاهتمام المهني والحماس نحو تحقيق الأهداف في مواقف العمل. ويمكن تعريفها كذلك بأنها مدى إرضاء احتياجات الشخص ومدى تصور الشخص للكيفية التي يؤدي بها العمل وتؤدي إلى إرضاءه وظيفياً. (Govindarjan, 2012, 2)

وتُعرف الروح المعنوية بأن يسود الأفراد أثناء العمل في المنظمات والمؤسسات الترابط، والإنسجام والتكامل والتعاون والتأخي، والسعي لتحقيق الأهداف التي تسعى مؤسساتهم للوصول إليها". (المعاينة، ٢٠٠٧، ٣٠٨)

وتُعرف بأنها "الحالة الوجدانية لدى العاملين بالمؤسسة، والتي تدفعهم للعمل بحماس، وتقلل من تأثيرهم بالمؤثرات الخارجية المعوقة للفاعلية"، كما تُعرف أيضاً بأنها "محصلة مشاعر وأحاسيس وآراء الأعضاء نحو زملائهم ونحو قياداتهم ونحو أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها، كما أنها إنعكاس لبيئة العمل والعلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، وبالتالي فإنها تقع على عاتق القادة مسئولية تهيئة البيئة الملائمة للعمل في سبيل رفع الروح المعنوية لدى العاملين". (أحمد، ٢٠١١، ١٧٩-١٨٠)

كما تُعرف على أنها شعور متنامي لدى أفراد الجماعة الصناعية بأنهم على قلب رجل واحد في بذل الجهد والعمل في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة الصناعية التي ينتمون إليها. (ربيع، ٢٠١٠، ٣٤٩)

وتعرف بأنها "اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم، في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، بمعرفة المؤسسات التي يعملون فيها" (رحمون، ٢٠١٢، ٥٠)

(٢) أهمية الروح المعنوية لدى المعلم

وتتمثل أهمية الروح المعنوية لدى المعلم، في الآتي: (Govindarjan, 2012, 3)

- ١- لها تأثير إيجابي على مواقف الطلاب في عملية التعلم.
- ٢- تجعل المعلم أكثر سعادة وبالتالي عملية التعلم تكون ممتعة بالنسبة للطلاب.
- ٣- يجعل البيئة أكثر مساعدة على عملية التعلم.
- ٤- تعمل على تنمية الدافعية والتحفيز والدعم لكي يكون المعلم أكثر غنتاجية.
- ٥- تجعل المعلم أكثر تكيفاً وتقبلاً للتغيرات في السياسات وأساليب الإدارة.

(٣) مظاهر الروح المعنوية:

إن الروح المعنوية مدلول غير ملموس، ولكن يمكن أن يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل على انخفاض الروح المعنوية، كما أوردتها خضور وهي كما يأتي: (مقابلة والزغبى، ٢٠١٨، ٢٧٢)

١. الشكاوى والتظلمات: تمثل كثرة الشكاوى في المنظمة مظهراً من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية بها، وقد يكون بعضها حقيقياً، وليس بالضرورة أن تكون كثرة الشكاوى بسبب سوء الإدارة، وإنما قد تكون نتيجة لتوتر داخلي في الجماعة، كما أنه ليس بالضرورة أن تكون قلة الشكاوى مظهراً من مظاهر ارتفاع الروح المعنوية؛ إذ من الممكن أن يصاب العامل بإحباط شديد نتيجة عدم الإنصات إلى شكواه، فيكون رد الفعل الطبيعي هو سلبيته.
٢. دوران العمل: تدل زيادة معدل خروج العاملين من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة، حتى في داخل القسم الواحد، فإذا لوحظ أن معدل نقل العاملين بهذه الأقسام مرتفع كان ذلك مظهراً من مظاهر انخفاض معنوياتهم، كما أن ثبات القوى العاملة في المنظمة ليس بالحمية

دليلاً على ارتفاع معنويات العاملين، فمن الممكن أن تكون فرص العمل المتاحة للعاملين خارج منظماتهم محدودة، وهذا يقلل من خروج القوى العاملة بحيث تظهر كأنها ثابتة.

٣. **التنظيمات غير الرسمية:** إن ظهور التنظيمات غير الرسمية من المظاهر الواضحة، التي تؤكد انخفاض معنويات العاملين، وقد حددت مظاهر الروح المعنوية من حيث ارتفاعها وانخفاضها بما يأتي:

- ١- شدة تماسك الجماعة بعضويتهم وافتخارهم بالانتماء إليها.
- ٢- قوة تبني أفراد الجماعة لأهدافها، وحرصهم على حقيقتها، وإشاعة روح الفريق بينهم.
- ٣- دفاع أعضاء الجماعة عنها، وحرصهم على بقائها واستمرارها ودعمها على نحو متواصل.

وتتمثل مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى المعلم، في الآتي: (Govindarjan, 2012, 5)

- ١- الحضور للعمل بانتظام.
- ٢- يكونوا مطلعين بشكل جيد على كل ما يخص طلابهم.
- ٣- تخطيط الفصول الدراسية بعناية واهتمام.
- ٤- تحديث الممارسات التعليمية بانتظام.
- ٥- التعاون مع أولياء الأمور من أجل رفع مستوى الطلاب.
- ٦- التعاون مع الزملاء في متابعة السياسات المدرسية من أجل عمل المؤسسة بكفاءة.
- ٧- القدرة على نقد السياسات المدرسية واقتراح أفكار أخرى.
- ٨- الشعور بالانتماء للمدرسة التي يعملون بها.
- ٩- المشاركة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
- ١٠- تناسب الراتب مع ما يبذلوه من جهد وأداء متميز.

١١- المتعة في القيام بعملية التدريس.

١٢- رغبة المعلم في الابتكار والتجديد والإبداع.

١٣- التشجيع على القيام بالأنشطة التي تفيده المؤسسة.

المحور الثاني: العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لدى المعلم

وتتمثل العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لدى المعلم، في الآتي:

(Govindarjan, 2012, 5)

١- الاهتمام والحماس للعمل والرغبة في تحقيق الأهداف التعليمية الخاصة بالنظام المدرسي.

٢- الدعم وتمكين المعلمين يجعل لديهم روح معنوية عالية.

٣- الروح المعنوية للمؤسسة تكون عالية مثل قائدها وأيضاً انخفاض الروح المعنوية هي نتيجة انخفاض الروح المعنوية الإدارية.

٤- الضغط أيضاً يؤثر على الروح المعنوية لدى المعلم وينتج عنه إرهاق وتعب مادي ووجداني وقلة تحفيز ورضا.

٥- الأجور المنخفضة وقلة الاحترام يؤثر سلبياً على الروح المعنوية لدى المعلم لأنهم يشعرون بعدم التقدير.

٦- قلة التقدير والتميز تجعل المعلم غير راضي في عمله.

٧- المعلم يكون أكثر إنتاجية عندما يصبح لديهم الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

٨- الربط بين ثقافة المؤسسة والروح المعنوية لدى المعلم حيث أن الثقافة المؤسسية الإيجابية المتصفة بالاحترام والمشاركة في القرار والتواصل والدعم الإداري تؤثر في رفع الروح المعنوية.

وتتمثل عوامل رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، في الآتي: (Baylor &

Ritchie, 2002, 6)

- ١- التخطيط التكنولوجي: تكشف الخطط الفلسفة الكلية للتكنولوجيا المستخدمة واكتشاف كيف أن التكنولوجيا تطور وتحسن عملية التعلم.
- ٢- الإدارة التكنولوجية: حيث الاستخدام الإيجابي للتكنولوجيا واستخدام النماذج ورصد الحوافز للمعلمين المستخدمين للتكنولوجيا.
- ٣- انتظام المناهج الدراسية: والتي ينتج عنها تقدم الطلاب نحو أهداف التعلم وتضمين المناهج للأنشطة التكنولوجية عنصر هام جداً للطلاب ومن ثم إرضاء المعلمين ورفع روحهم المعنوية.
- ٤- التطور المهني: حيث وجود المهارات والمعرفة لدى العاملين ضروري جداً لتطور عملية التعليم والتعلم وهذه المهارات تتحسن عن طريق البرامج التدريبية للمعلمين والدعم الفني وتوافر الأجهزة التكنولوجية.
- ٥- انفتاح المعلمين على التغيير: والذي ييسر تقبلهم لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وأيضاً امتلاك المعلمين للخصائص الإبداعية ورغبتهم في خوض المغامرات في عملية التعلم وتطبيق الأفكار الجديدة.
- ٦- القيادة الإدارية الفعالة وهي القيادة العادلة وتعمل على دعم المعلم والنقد الهادف ووضوح المسؤوليات والأدوار.
- ٧- منح المعلم صلاحيات وتفويض باتخاذ القرار لا المناسب الذي يواكب الموقف داخل المؤسسة.
- ٨- تلبية احتياجات المعلم النفسية والمهنية والاجتماعية.
- ٩- العمل على بناء الثقة بين زملاء لعميل من جهة والإدارة من جهة أخرى.

المحور الثالث: معايير الروح المعنوية ومحدداتها:

- وتتمثل معايير الروح المعنوية مثل: (جعباص، ٢٠١٨، ٤٤)
- ١- وجود أهداف واضحة للمؤسسة، وتوجيه الأنظار والجهود لتحقيقها.
 - ٢- إضباع حاجات الأفراد كالتعبير عن الذات، والمكانة، والحوار، والانتماء .
 - ٣- شعور العاملين بالتقدم نحو الهدف، مما يشجعهم على تحقيق المزيد منه.

- ٤- التناغم بين مستوى الطموح لدى العاملين، ومقدرتهم.
 ٥- الهدف المشترك، والزمالة، والمساواة بين العاملين في المكاسب والتضحيات.
 ٦- تحسين ظروف بيئة العمل.

وللروح المعنوية محددات، منها ما يلي:

(١) المحددات الداخلية، وتشمل:

- ١- التوقعات والأهداف: فكلما ازدادت درجة التوافق بين العاملين بالنسبة لتوقعاتهم وأهدافهم، كانت الفرص أفضل لوجود روح معنوية أقوى.
 ٢- احتمالات النجاح: فكلما ازداد توقع الأفراد لأثر الجهد والنجاح، كان مستوى الروح المعنوية لديهم أعلى.
 ٣- النجاح الفعلي: تميل الروح المعنوية للارتفاع كلما تكللت النتائج الفعلية للجهد المشترك للعاملين بالنجاح.
 ٤- مستوى الرضا: فشعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي إلى تقوية الروح المعنوية لديهم.

(٢) المحددات الخارجية، وتشمل:

- ١- مضمون العمل، أو الوظيفة: فإذا كان ذلك المضمون متوافقاً مع دوافع العاملين، وقدراتهم، ومهاراتهم، كان مستوى الروح المعنوية أكبر.
 ٢- درجة المشاركة: فهناك علاقة إيجابية بين درجة المشاركة المسموح بها من الرئيس لمروءوسيه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ومستوى الروح المعنوية لديهم.
 ٣- طبيعة نظم المراقبة: حيث تتخفف درجة الروح المعنوية لدى العاملين كلما ازداد نظام المراقبة والصرامة في المؤسسة.
 ويرى الباحث في ضوء العرض السابق، أن الروح المعنوية للمعلم تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الأكاديمي للمدرسة فعند ضعف هذه الروح يؤدي ذلك إلى انخفاض

جودة العمل والصراعات بين فريق العمل والكثير من المشكلات التي تؤثر على مستوى الطلاب.

كما أن الدعم الإداري في المدرسة يحقق مستوىً عاليًا من الروح المعنوية للمعلمين. حيث أن نجاح الإدارة في تأسيس علاقات ناجحة مع المعلمين يستند إلى الصدق والعدل والعمل الجاد والاحترام والفهم والتعاطف. بالإضافة إلى أن شعور المعلمين بالتقدير والاحترام يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وزيادة الرغبة في التفاعل مع قائدهم وزملائهم وطلابهم.

بالإضافة إلى ذلك ضرورة الاهتمام بمشكلات المعلمين ومحاولة إيجاد حلول لها وهو ما يؤدي إلى مزيد من الراحة في عملهم وفي وجودهم في المؤسسة. والتأكد من جميع المواد اللازمة والأجهزة التي تحسن عملية التعلم وبالتالي إرضاء المعلمين وشعورهم بالسعادة.

المحور الرابع: تصور مقترح لتنمية الروح المعنوية لمعلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت

أولاً: أهمية التصور المقترح

تتمثل أهمية هذا التصور في الآتي:

- ١- يعد أداة فعالة في توضيح الإرشادات وقواعد العمل الخاصة بكل عنصر من العناصر المكونة له يعمل كأداة مساعدة في تفسير واختبار نظريات العمل المجتمعي وتكوين إطار منهجي يساعد في عملية المناقشة أو التجريب في الواقع العملي.
- ٢- يعد الأداة اللازمة لإحداث التغيير المخطط وذلك من خلال التوضيح الذي يوفره التصور بالنسبة لحالة المجتمع قبل إحداث التغيير، والتعرف على مدى الحاجة للتغيير ووضع خطط العمل اللازمة ومتابعة تنفيذها.

٣- يمكن الاعتماد على التصور المقترح في عملية التنبؤ بطبيعة العلاقات بين الأساليب المختلفة في حل المشكلات، وكذلك التنبؤ بالنتائج المترتبة على العمل به. والتصور المقترح لتنمية الروح المعنوية لمعلمي المدارس المتوسطة بدولة الكويت.

ثانيًا: أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح في ضوء ما تم عرضه من إطار مرجعي عن مفهوم الروح المعنوية. ونتائج الدراسات السابقة التي استعرضها البحث الحالي. ورصد أهمية ومظاهر والعوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لدى المعلم بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، والتعرف على معايير الروح المعنوية ومحدداتها، وأهمية العلاقات الانسانية في الروح المعنوية إلى الآتي:

- ١- أن يضع أمام المخططين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم بالكويت تصوراً لتنمية الروح المعنوية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- ٢- تدعيم الجهود المبذولة لجودة الأداء بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- ٣- تقديم بعض الإجراءات المقترحة لتنمية الروح المعنوية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

ثالثًا: محاور التصور المقترح

- ولقد قُسمت محاور التصور المقترح الحالي إلى محورين، وهما:
- (١) مستوى الروح المعنوية الذي يوفره مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت
 - (٢) إجراءات تنمية الروح المعنوية لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وفيما يلي عرضًا تفصيليًا لكل محور من هذين المحورين.

(١) مستوى الروح المعنوية الذي يوفره مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

وفي هذا الصدد يقترح البحث الحالي أن يكون مستوى الروح المعنوية الذي يوفره مديري مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، على النحو التالي:

١. معاملة الجميع بعدل ومساواة، ويحرص مدير المدرسة على التعرف على احتياجات المعلمين التدريبية لتحسين مستوى أداء أعمالهم.
٢. تغليب الاتجاه نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد
٣. استغلال كل فكرة جديدة ويستثمرها بقوة، ويحرص مدير المدرسة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات المعلمين
٤. تنمية الاعتزاز والفخر بالمهنة لدى العاملين في المدرسة
٥. إحساس المعلمين بالمدرسة بالرضا والارتياح في عملهم
٦. الاهتمام بتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين
٧. الحرص على سماع الشكاوى من قبل المعلمين
٨. منح فرصة المشاركة للمعلمين في اتخاذ القرار المتعلقة بالعمل
٩. العمل على نشر ثقافة تنظيمية داخل المدرسة لخلق ميزة تنافسية
١٠. القيام بتعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل
١١. استغلال أقصى طاقات وإمكانيات المعلمين في العمل
١٢. الاستعداد الكامل لبذل جهود إضافية تتجاوز ما هو مطلوب مني لمساعدة المدرسة في تحقيق النجاح
١٣. إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

(٢) إجراءات تنمية الروح المعنوية لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت

ويقترح البحث الحالي إجراءات لتنمية الروح المعنوية لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت، وتتمثل في:

(أ) الهيكل التنظيمي للمدارس، ويقترح البحث الحالي ضرورة ما يلي:

١. توفير وسائل اتصال فعالة ومباشرة بين معلمي مدارس المرحلة المتوسطة وأولياء الأمور.
٢. فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها.
٣. منح الإدارة معلمي مدارس المرحلة المتوسطة فرصة تطوير إمكانياتهم في التقدم.
٤. وضوح السياسات الإدارية لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة في المدرسة.
٥. استخدام الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة في العمل.
٦. التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم الشبكي.
٧. تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية، بحيث أن يتسم بالمرونة، وعدم التداخل في الاختصاصات، مما يؤدي إلى تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات بسهولة ويسر.
٨. الاهتمام ببناء الهياكل التنظيمية المرنة، والتي تلائم المتغيرات البيئية.
٩. توزيع العاملين على وظائف المنظمة بشكل مناسب وفقاً لقدراتهم.
١٠. ضرورة إعادة النظر بالهياكل التنظيمية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت والعمل على تطويرها وتحديثها والاستعانة بذوي الخبرات لتطوير تلك الهياكل التنظيمية.
١١. أن يسمح الهيكل التنظيمي الحالي بالتفويض الفعال للسلطة.
١٢. إعداد هيكل تنظيمي، يوضح خطوط السلطة والمسئولية.
١٣. إيجاد ترابط بين اختصاصات الوحدات التنظيمية داخل المدرسة.

(ب) القيادة، ويقترح البحث الحالي ضرورة ما يلي:

١. الحرص على تواجد الثقة المتبادلة بين معلمي مدارس المرحلة المتوسطة والإدارة والتي تُساعد على الأداء المتميز.
٢. حرية الاتصال وتبادل المعلومات بين معلمي مدارس المرحلة المتوسطة.
٣. العمل الجماعي بروح الفريق في اتخاذ القرارات.
٤. العمل على زيادة حماس معلمي مدارس المرحلة المتوسطة وكسب تأييدهم.
٥. الأخذ في الاعتبار الأفكار والآراء التي يُقدمها معلمي مدارس المرحلة المتوسطة.
٦. مساهمة معلمي مدارس المرحلة المتوسطة في اتخاذ القرارات.

(ج) طبيعة العمل، ويقترح البحث الحالي ضرورة ما يلي:

١. توزيع المهام والمسؤوليات في بداية العام.
٢. إشعار معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بالراحة النفسية في أثناء تأديتهم أعمالهم.
٣. وضع التعليمات واللوائح لتعريف كل معلم بدوره في عملية تحقيق الأهداف.
٤. إفساح المجال أمام معلمي مدارس المرحلة المتوسطة لتأدية عملهم بحرية تامة.
٥. تقليل ضغوط العمل أمام العاملين.

(د) الحوافز، ويقترح البحث الحالي ضرورة ما يلي:

١. استناد عملية الترقية إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.
٢. النظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم.
٣. ربط مكافآت معلمي مدارس المرحلة المتوسطة بالأداء المتميز لهم.
٤. تقديم المكافآت إلى معلمي مدارس المرحلة المتوسطة المبدعين، وبشكل ينسجم مع مبادراتهم ونوعيتها.
٥. مراعاة الفوق الفردية والاختلافات بين صفات وقدرات معلمي مدارس المرحلة المتوسطة.
٦. تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين في ضوء معايير واضحة ومحددة.

٧. إنشاء صناديق الاقتراح الهادفة إلى أخذ آراء العاملين كافة، وتبادل الرؤى حول قضايا ومشكلات العمل.
٨. أن تتم الترقية وفقاً لمعايير واضحة، تراعي مبادئ العدالة والشفافية، والتي تم تصميمها مسبقاً.
٩. توفير مختلف الحوافز سواء أكانت مادية أو معنوية، والتي تهدف إلى مكافأة العاملين الذين يلتزمون بالإبداع والابتكار.
١٠. إعداد بطاقات تقييم، هدفها التعرف على احتياجات العاملين داخل المدرسة، وما يؤثر على رضاهم.

(ه) تقييم الأداء، ويقترح البحث الحالي ضرورة ما يلي:

١. تقييم الأداء بشكل معنن للجميع.
٢. تقييم الأداء على أسس موضوعية.
٣. الاعتماد على سجلات شهرية وسنوية لتقييم الإنجاز.

(و) العلاقات بين معلمي مدارس المرحلة المتوسطة، ويقترح البحث الحالي

ضرورة ما يلي:

١. تخصيص وقت كاف لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة أثناء اليوم الدراسي؛ من أجل تبادل الفكر والخبرات بشكل جماعي.
٢. بناء مناخ الثقة، والذي ينمي جدارات معلمي مدارس المرحلة المتوسطة، ويشجعهم على التعلم الذاتي.
٣. تنمية العلاقات الإيجابية التي تربط المعلمين بعضهم ببعض، وذلك نظراً للآثار الإيجابية لذلك في الأداء الفردي والتنظيمي.
٤. إقامة اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريس، هدفها التعاون والعمل الجماعي في إنجاز العمل.

٥. بناء علاقات عمل بين جميع معلمي مدارس المرحلة المتوسطة وفقاً للاحترام المتبادل.

(ز) الاتصالات التنظيمية، ولعل من أبرز الآليات الإجرائية لتحقيق ذلك ما يلي:

١. تفعيل نظم الاتصال الفعالة، ضماناً لسلامة وصول المعلومات لجميع الأفراد داخل التنظيم.

٢. إقامة اجتماعات دورية، هدفها الاستماع للمرؤوسين بشأن قضايا العمل.

٣. تزويد معلمي مدارس المرحلة المتوسطة والإدارة المدرسية بأحدث أجهزة الحاسوب، وربطها بشبكة المعلومات الدولية، وبنك المعرفة.

٤. تنظيم برامج تدريبية على استخدام: تكنولوجيا المعلومات، وخرائط المعرفة.

٥. الاستمرار في تعزيز المناخ المدرسي التنظيمي لدى مديري المدارس في المدارس المرحلة المتوسطة من خلال التركيز على مجال الاتصال من أجل تدعيم المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية.

بحوث ودراسات مقترحة:

١- واقع الروح المعنوية بمدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها.

٢- دور مدير المدرسة في رفع روح المعنوية لمعلمي مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

٣- علاقة الروح المعنوية بمستوى الأداء للعاملين بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت.

المراجع

- أحمد، عباس بله محمد (٢٠١١): "الروح المعنوية في التنظيم الإداري الجامعي"، مجلة جامعة أم درمان الإسلامية، العدد ١٩، جامعة أم درمان الإسلامية.
- بركات، كفي كمال أحمد (٢٠١٩): "الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات"، دراسات- العلوم التربوية، المجلد ٤٦، العدد ٣، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.

- جعباص، سميا علي محمد (٢٠١٨): درجة الدعم التنظيمي وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمات في المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الهاشمية.
- ربيع، محمد شحاته (٢٠١٠): علم النفس الصناعي والمهني، دار ميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- رحمون، سهام بن (٢٠١٢): العلاقات الانسانية وفعالية الإدارة المدرسية، دار ابن بطوطة للنشر والتوزيع، عمان.
- الريس، عبد الله محمد حسين (٢٠١٨): أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
- الزهراني، عبد الواحد بن سعود (٢٠٢٠): "درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة للقيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم"، مجلة كلية التربية، العدد ٢٩، كلية التربية، جامعة بورسعيد، يناير.
- عطيه، محمد عبد الكريم علي والبقمي، فيحان بن غلاب مدغش (٢٠١٨): "درجة ممارسة قادة مدارس محافظة تربة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين"، مجلة كلية التربية، المجلد ٣٤، العدد ١١، كلية التربية، جامعة أسيوط، نوفمبر.
- المصاورة، أسامة محمد (٢٠١٨): "درجة توافر الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظرهم"، دراسات- العلوم التربوية، المجلد ٤٥، العدد ٤، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
- المعاينة، عبد العزيز عطا الله (٢٠٠٧): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- مقابلة، عاطف يوسف والزعبي، خالد محمود (٢٠١٨): "أنماط تفويض السلطة لدى القادة الإداريين وعلاقته بمستوى الروح المعنوية للعاملين معهم"، مجلة المشكاة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٥، العدد ٢، عمادة البحث العلمي، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- وزارة التربية (٢٠١٦): الوثيقة الأساسية للمرحلة المتوسطة في دولة الكويت، قطاع التعليم العام، وزارة التربية، الكويت.
- Baylor, Amy & Ritchie, donn (2002): what factors facilitate teacher skill, teacher morale, and perceived student learning in technology-using classrooms? Computer and education.
- Govindarjan, K. (2012): "Teachers Morale", **international journal of behavioral social and movement sciences**.
- Lambersky, John (2016): Understanding the human side of school leadership principals' impact on teachers' Morale, self efficacy, stress and commitment, leadership and policy in schools, Vol. 15, No. 4.
- Orsi, Maria Cristina& Viott, Sara& Guidetti, Gloria & Converso, Daniela (2016): Well-being at school: The impact of school organizational climate on teacher Morale, **The Turkish on line journal of educational Technology**.
- Yoshihara, Kevin Frank (2018): Teacher Satisfaction and staff morale in international schools, university of new England.