

جامعة النجاح الوطنية  
كلية الدراسات العليا

مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس  
الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم

إعداد

مها محمد أبو الهيجا

إشراف

أ. د. غسان الحلو

د. أشرف الصايغ

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية،  
بكلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2021

مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس  
الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم

إعداد

مها محمد أبو الهيجا

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 5 / 8 / 2021م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....  
.....

- أ.د. غسان الحلو / مشرفاً ورئيساً

- د. أشرف الصايغ / مشرفاً ثانياً

.....

- د. محمد ديبوس / ممتحناً خارجياً

.....

- د. سهيل صالحه / ممتحناً داخلياً

ب

ب

## الإهداء

إلى من زرعاً في قلبي وفكري حب المعرفة والطموح والسعي للأفضل، والذي العزيزان  
حفظهما الله.

إلى من شجعني دائماً ولن يتوقف عن تشجيعي للرقى أكثر وأكثر في طريق المعرفة،  
دكتورى الفاضل محمد عناب.

إلى من وقف معي سندا ورفيقاً في هذا المشوار العلمى الجميل، زوجى وأبنائى  
حفظهم الله.

إلى رفقاء طفولتى، سندی وفرحى، أخواتى وأخى حماهم الله.

## الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لدكتورى الأستاذ الدكتور غسان سعيد الحلو، ودكتورى الفاضل الدكتور أشرف الصايغ لقبولهما الإشراف على هذه الرسالة ومنحهما الوقت والجهد في المراجعة والتدقيق والتوجيه والإرشاد لتخرج هذه الرسالة للنور.

كما أتقدم بعظيم الشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمد دبوس والدكتور سهيل صالحه لقبولهما مناقشة هذه الرسالة وإمدادي بملاحظاتهما القيمة لتخرج الرسالة بأبهى وأفضل حلة .

كما أتقدم بالشكر لزوجي الغالي الذي لن توفيه كلمات الشكر والامتنان لما بذله معي أثناء مسيرتي في هذه الرسالة من تشجيع ودعم دائم، وهذه الرسالة ما كانت لتخرج للنور لولا دعمه ووقوفه بجانبى.

## الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدّم الرسالة التي تحمل العنوان:

مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنّما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة كاملة، أو أيّ جزء منها، لم يقدّم من قبل لنيل أيّ درجة علمية، أو لقب علمي، أو بحث لدى أيّ مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student name:**

**اسم الطالب:**

**Signature:**

**التوقيع:**

**Date:**

**التاريخ:**

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ن	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	الإقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
س	فهرس الملحقات
ش	الملخص باللغة العربية
1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
2	مقدمة الدراسة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	حدود الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	<b>الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة</b>
11	الأدب النظري
29	الدراسات السابقة: العربية والأجنبية
44	التعقيب على الدراسات السابقة
46	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
47	منهج الدراسة
47	مجتمع الدراسة
47	عينة الدراسة
48	ادوات الدراسة
52	إجراءات الدراسة
53	متغيرات الدراسة

53	المعالجات الإحصائية
54	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
55	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
61	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
77	النتائج المتعلقة بالمقابلة
88	الاتفاق بين نتائج الباحثين الكمي والنوعي
90	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
91	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
93	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
102	تعقيب الباحثة على إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة
103	التوصيات
105	المصادر والمراجع
115	الملاحق
B	Abstract

## فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
(1)	توزيع وخصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة (ن = 121).	48
(2)	معاملات الثبات لأداة الدراسة الأولى بقسميها الأول والثاني	51
(3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الثقة في السياسات الإدارية المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).	56
(4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الثقة في الإدارة العليا لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).	57
(5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الثقة في المرؤوسين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).	58
(6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الثقة في أولياء الأمور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).	59
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لمجالات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).	60
(8)	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير الجنس (ن = 121).	61
(9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 121).	62

63	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 121).	(10)
64	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 121).	(11)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لمستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تبعا لمتغير المحافظة (ن = 121).	(12)
67	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة (ن = 121).	(13)
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال البعد الإداري والقيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).	(14)
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الحوافز والأجور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).	(15)
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال العلاقات مع المرؤوسين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).	(16)
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لمجالات الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).	(17)

72	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير الجنس (ن = 121).	(18)
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 121).	(19)
73	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 121).	(20)
74	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 121).	(21)
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تبعا لمتغير المحافظة (ن = 121).	(22)
76	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة (ن = 121).	(23)
77	العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية للمديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (ن = 121).	(24)
78	إجابات المديرين عن السؤال الأول	(25)
78	إجابات المديرين عن تحقيق الأمن الوظيفي للمدير	(26)
78	إجابات المديرين عن تقدير جهود المديرين	(27)

79	إجابات المديرين عن السؤال الثالث	(28)
79	إجابات المديرين عن متابعة أولياء الأمور لأبنائهم	(29)
79	إجابات المديرين عن تقديم الدعم والتقدير للمدرسة	(30)
80	إجابات المديرين عن السؤال الخامس	(31)
80	إجابات المديرين عن السؤال السادس	(32)

## فهرس الملحقات

الصفحة	الملحق	الرقم
116	الاستبانة	الملحق (1)
121	قائمة السادة المحكمين	الملحق (2)
122	كتاب تسهيل المهمة	الملحق (3)

مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات  
شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم

إعداد

مها محمد أبو الهيجا

إشراف

أ. د. غسان الحلو

د. أشرف الصايغ

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم، في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمحافظة. وقد اتبعت الباحثة المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الوصفي الإرتباطي والنوعي. وتضمن الجزء الوصفي الإرتباطي استجابة المديرين على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة بقسمين: الأول لقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين والذي اشتمل على (31) فقرة، والثاني لقياس درجة الروح المعنوية لدى المديرين وتكون من (19) فقرة. أما الجزء النوعي فقد تضمن قيام الباحثة بإجراء مقابلات مع ستة من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية للعام الدراسي 2020/2021 والبالغ عددهم (330) مدير ومديرة، وتكونت عينة الدراسة من (121) مديراً ومديرة بنسبة (37%) من المجتمع الأصلي .

وقد توصلت الدراسة إلى أن المستوى الكلي للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كان مرتفعاً، حيث كان متوسط الاستجابة (3.70)، كما تشير النتائج إلى أن الدرجة الكلية للروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كانت مرتفعة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.84)، كما يتضح من النتائج وجود علاقة إرتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات

شمال الضفة الغربية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.76)، وبناء على نتائج الدراسة قدمت الباحثة بعض التوصيات، كاعتماد المديرين للثقة أساساً لهم في تعاملاتهم مع مجتمعهم المدرسي، لانعكاسها على الروح المعنوية العالية على المديرين أنفسهم وعلى مخرجات العمل المدرسي، كما أوصت الباحثة بتبني نظام من الحوافز المادية والمعنوية ورفع معدل الأجور للمديرين ليتناسب مع طبيعة مسؤولياتهم وكثافتها.

**الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، الروح المعنوية.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة

في عالم اليوم المتفجر بالمعرفة ومتسارع التغيير، والذي أصبحت صفة التغيير ملازمة له، تظهر كل يوم مؤسسات وتختفي أخرى، وعند البحث والتحري وراء بقاء وتطور مؤسسة ما واندثار غيرها يثبت أن العامل الأساس والأهم في نجاح أي مؤسسة وبقائها هو العامل البشري، الذي لا يمكن تصور أي مؤسسة بدونها نظرا لأهميته لمدخلات النظام الإنتاجي، ولدوره المؤثر في تحديد هوية المؤسسة، ورسم معالم مستقبلها.

وحتى ينجح هذا العامل البشري في تطور وازدهار مؤسسته لا بد من توفر مناخ وبيئة عمل إيجابية تدعم هذا العامل وتشجعه على الاستمرار والعطاء لمؤسسته (زايد، 2018).

ومن أهم المؤسسات وأكثرها سموا وتأثيرا في أي مجتمع، هي المؤسسات التربوية والمدارس على وجه الخصوص، التي وجدت لأسمى الأهداف وهو تربية النشء وإكسابهم القيم والمثل والمعارف ليكونوا أسس بناء وتغيير للأفضل في مجتمعهم (بنات، 2016)، وبالتالي غدت المدارس ومؤسسات التعليم الأخرى بحاجة إلى أن تسود فيها ثقة تنظيمية إيجابية مشجعة على الابتكار بكل أنواعه ومستوياته، ولعل ذلك يرجع إلى الأهمية الحيوية التي تنبؤوها المدارس في تطوير المجتمع وتنميته، لكن قيامها بهذا الدور يتوقف على كفاءة الجهاز الإداري فيها، فكلما كان الجهاز الإداري في المدرسة تسوده ثقة تنظيمية محبة وإيجابية، كلما كان الجهاز أكثر إبداعا وابتكارا، وأكثر فعالية في خدمة الجانب التعليمي للعمل المدرسي، مما ينعكس إيجابا على الكفاءة الداخلية والخارجية للعاملين فيها (ديحان، 2019).

وخاصة مع الظروف والتغيرات المتلاحقة والتي زادت من أعباء العملية التعليمية، فلم يعد هم المدرسة هو تحصيل الطلبة فقط، وإنما أصبحت المسؤولية جسيمة بإنشاء جيل واع وشخصية متفهمة لظروف العصر وقادرة على التفاعل والإبداع وإثبات نفسها ضمن كل هذه التغيرات، وهذه المسؤولية العظيمة من المدير والمعلمين وكل الطاقم التربوي أصبحت محط عيون الدراسات والأبحاث التربوية المهتمة بالتطوير المهني وطرق الإدارة وقيادة المدارس وأفضل الأساليب لبيت روح التعاون والألفة لتسير المدرسة كلها في خط سير واحد ولهدف واحد (Demir, 2015).

وحتى تتجح المدرسة في تحقيق غايتها ورؤيتها لا بد لها من إيجاد المناخ الإيجابي الداعم بين كل أعضاء المدرسة، وأهم جزئية في هذا المناخ الداعم هو الثقة، كثقة المدير بمرؤوسيه من حيث تعزيز قدراتهم على التطوير وترسيخ أدوارهم في دعم المدرسة وتحقيق أهدافها، كذلك ثقة المرؤوسين بمديرهم حيث يرون فيه م القدوة للعمل والإنتاجية، ويرون فيه م أسمى القيم ويرونهم القادة الملهمين لهم، والدافع بين لهم في أوقات خيبتهم، والباقي ن لأسس المحبة والتعاون بينهم كمرؤوسين، فيبزنون الثقة فيما بينهم كزملاء وبينهم كمدير ومرؤوسين، فه م لا يروهم كمرؤوسين ولا يروا أنفسهم كمديرهم فقط، بل هم يبزنون علاقات ويبزنون أسس ثقة وألفة يعرفون أنها الأساس في أي بناء وأنها السبيل للارتقاء بأي مؤسسة، فتمو أي مؤسسة وازدهارها مرهون بتناغم وترابط المرؤوسين مع بعضهم ومع مديرهم ليسير الجميع في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ورفيها (بنات،2016).

ومن البديهي لأي مدير يعطي الثقة لمعلميه ومرؤوسيه، أن يجد الكل في مدرسته يعمل كالخليفة بدافعية وحب، ويعمل للمدرسة وكأنها ملك له، فتتجلى معاني الالتزام الداخلي من المعلمين والانتماء للمدرسة، بل يصبح لديهم ما هو أكبر من ذلك، وهو الولاء للمدرسة والارتباط الداخلي من المعلم لمدرسته، فيصبح نجاح المدرسة والتفاني من أجلها والعمل والإبداع هم المعلمين والمديرين على السواء ( الملاحمة وخليفات، 2009).

وهذا العمل الجماعي الموحد الموجه لتحقيق أهداف المدرسة كله يرفع من الروح المعنوية للمدير والمرؤوسين على السواء، حيث أصبح هدفا أساسيا وواضحا لدى الإدارات لرفع الروح المعنوية للمرؤوسين، لعلاقتها الوطيدة في إنجاز المهام وتحقيق الجودة والفاعلية ( مصطفى، 2016 ).

وفي ضوء ما تم ذكره عن أهمية توافر الثقة من قبل القادة نحو المرؤوسين، ومساهمتها في رفع روحهم المعنوية، أو تدنيها في حال غياب مثل هذه الثقة، ترى الباحثة أن توافر الثقة في علاقات العمل تعد أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات، وخاصة التربوية منها، على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها بدرجة عالية من الصدق والوعي والتعاطف والتفاني، الأمر الذي يساهم على تخطي العوائق والصعاب، وتحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة والإتقان، وبالمقابل فإن

المؤسسات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصال والتواصل الفعال بين العاملين، ويحبط التعاون ويقلل من التزامهم في العمل، والتقصير في تحقيق أهداف المؤسسة السامية نحو النمو والتطور والانطلاق، نتيجة لما أصبح يمتلكها من إحباط وتدني في مستوى روحهم المعنوية على العمل والإنتاج.

ولذلك جاءت هذه الدراسة، ليدرس مستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين في المدارس وانعكاس هذه الثقة على الروح المعنوية للعاملين داخل المدرسة، وهذا ما تحسسته الباحثة من أهمية التعرف على العلاقة الوطيدة بين الثقة السائدة في جو العمل وأثرها في رفع الروح المعنوية للمديرين وانغماسهم في العمل بكل حواسهم وكل طاقاتهم، فتغدو المدرسة المكان الذي يجدون فيه أنفسهم ويحققون به ذواتهم ويسعون بالضرورة لرفقيه ورفعته أكثر وأكثر.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

لا يخفى على أي مدير يسعى لرفي مؤسسته أهمية توفر الثقة بينه وبين العاملين، الأمر الذي يساهم في نهضة المؤسسة وتطورها.

وحتى يعطي العاملون بكل طاقاتهم وحواسهم، ترى الباحثة أنه لا بد من إيجاد مناخ داعم تتجلى فيه الثقة التي يمنحها المدير لمؤسسته، وثقة المرؤوسين كذلك بمديرهم، وبيعضهم البعض. فهذه الثقة وروح الفريق التي ستتبعس عليهم بولائهم وعطائهم للمؤسسة، ستتبعس بلا شك عليهم بالروح المعنوية العالية للعمل وإحساسهم بقيمة عملهم وإبجادهم لذواتهم في العمل.

والمدرسة كمؤسسة تعد من أهم وأسمى المؤسسات المجتمعية التي تحمل رسالة لا أكبر منها، وهي تربية الناشئ، وإعداد المواطنين الصالحين، فإن صلحت هذه المؤسسة وصلحت العلاقات بين موظفيها، فسيعود هذا بالنفع على مخرجاتها، وهم بناء وقادة المجتمع للأجيال القادمة. ولا يخفى على أحد أيضا أن المدير لن يحقق هذه الأهداف ولن يوفي بآمال وطموحات مجتمعه إن لم يجد البيئة الداعمة له، ولم يجد نفسه في بيئة عمله ولم يجد الحماس في نفسه للعمل، خاصة مع الظروف المعيشية الصعبة للمدير ليست فقط المادية على أهميتها بكل تأكيد، لكن الظروف النفسية الصعبة أيضا لإحساسه أنه فقد تلك الهالة التي كانت تحيط بمهنة التربية والتعليم من احترام وتقدير المجتمع له، حيث كانت هذه المهنة تعني الكثير وكانت محط آمال الكثير، هذا بالضرورة سيكون سببا لانخفاض الروح المعنوية له وانخفاض حماسه للعمل.

ولذلك جاءت هذه الدراسة لدراسة دور الإدارة التي تعطي الثقة لمرؤوسيه وانعكاس هذه الثقة على الروح المعنوية لهذه الإدارة، لاعتقاد الباحثة بأن هناك علاقة قوية بين هذين المتغيرين، فارتفاع الثقة التنظيمية داخل المدرسة سيؤدي حتما لرفع الروح المعنوية لكل أعضاء المدرسة.

ومن خلال قراءات الباحثة واطلاعها، فقد وجدت دراسات حول الثقة التنظيمية في المدارس وربطها باحثوها بمتغيرات كالرضا الوظيفي كدراسة الحويطي (2018)، والإنتماء التنظيمي كدراسة زايد (2018).

أما هذه الدراسة وحسب علم الباحثة فهذه ستكون الأولى من نوعها التي تدرس الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية في المدارس الثانوية في فلسطين.

وقد تلخصت مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**ما مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم ؟**

وتفرع عن السؤال الرئيس السابق، الأسئلة الفرعية التالية:

1 - ما مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم ؟

2 - هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظة) ؟

3 - ما درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم ؟

4 - هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظة)؟

5 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ودرجة الروح المعنوية للمديرين؟

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1 التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية للمديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.
- 2 التعرف إلى درجة الروح المعنوية للمديرين في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم.
- 3 التعرف إلى العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات شمال الضفة الغربية ودرجة الروح المعنوية من وجهات نظر المديرين.
- 4 التعرف إلى مدى اختلاف تقديرات أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية لمستوى الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية باختلاف متغيرات: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظات).

### أهمية الدراسة

**الأهمية النظرية** : ترى الباحثة أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها لأهمية المتغيرات التي تدرسها باعتبارها من أهم الأسس لنجاح وازدهار أي مؤسسة وإعلاء شأنها، وباعتبارها أساسا لعلاقات إنسانية ومهنية عالية بين المرؤوسين والمديرين، من خلال تسليط الضوء على معايير أصبح العالم كله ينتهجها في كل إدارته ومؤسساته بمختلف ميادينها .

**أما عن الأهمية التطبيقية** : فتكون هذه الدراسة نقطة مرجعية تستفيد منها السلطات التربوية في صناعة سياساتها التربوية الجديدة القائمة على كل ما هو جديد ومواكب للتطورات ، وكذلك يستفيد منها المديرين ويربطونها بنظام عملهم اليومي، فيجعلون المعلمين شركاء لهم وبطانة لهم سواء في اتخاذ القرارات أو تسيير أمور المدرسة، لمعرفةهم لأهمية الثقة وانعكاسها على معلمهم بروحهم المعنوية العالية التي ستحقق أهداف المدرسة بكل فعالية وجودة، فيصبح لدينا مديرين قادة يخرجون من معلمهم أفضل ما لديهم ويعطون لهم الضوء الأخضر للإبداع والانطلاق في العمل.

ومن ناحية أخرى فهناك الأهمية البحثية لهذه الدراسة ، فحسب ما قرأت الباحثة لم تجد دراسات تناولت الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية في المؤسسات التعليمية، وخاصة في المدارس، فبذلك قد تكون هذه الدراسة الأولى من موضوعها ( في حدود علم الباحثة ) التي تدرس العلاقة بين هذين المتغيرين في مؤسسة تربوية -المدرسة- بشكل خاص، فالدراسات التي وجدتها الباحثة لدراسة الثقة التنظيمية في مؤسسات تربوية قام باحثوها بدراسة المتغير وربطه بمتغيرات كالانتماء التنظيمي أو المناخ التنظيمي وغيرها من المتغيرات دون أن يلتفت أحد لدراسة الثقة التنظيمية وعلاقته بالروح المعنوية في مؤسسات تربوية.

وأخيرا تتوقع الباحثة من خلال تحليل نتائج الدراسة التعرف إلى أثر متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظة، على مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بدرجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

### فرضيات الدراسة

سعت الدراسة لفحص الفرضيات الصفرية التالية:

- 1 -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
- 2 -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- 3 -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4 -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة.

- 5 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.
- 6 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- 7 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 8 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة.
- 9 - لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ودرجة الروح المعنوية للمديرين.

#### حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

- الحد الموضوعي : اقتصر موضوع الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بدرجة الروح المعنوية لدى المديرين.
- الحد البشري: المديرين العاملين في المدارس الثانوية الحكومية.
- الحد المكاني: المدارس في محافظات شمال الضفة الغربية.
- الحد الزمني: العام الدراسي 2020/ 2021.
- الحد المنهجي: المنهج المختلط الذي يشمل المنهج الوصفي الإرتباطي ، والمنهج النوعي.

## مصطلحات الدراسة

1-الثقة التنظيمية : يعرفها خوين (2015) بأنها الافتراضات والتوقعات الحسنة التي يحملها أعضاء المؤسسة تجاه بعضهم وإيمانهم بأنهم لن يقدموا على سلوكات تضر ببعضهم، فهي بمثابة عقد نفسي غير مكتوب على الورق ينعكس بتصرفات وسلوكات الأفراد في المنظمة. ويعرفها براون وآخرون (2011) الوارد في ( كاظم، 2014) بالشعور بالدعم في العمل، وهو الاعتقاد بأن المنظمة ستكون واضحة من خلال متابعة الالتزامات.

وتعرف الثقة التنظيمية إجرائيا بأنها الدرجة التي يعطيها المديرون على مقياس الثقة التنظيمية و الذي يحتوي على أبعاد الثقة التنظيمية كما حددتها الدراسة وهي الثقة في السياسات الإدارية المدرسية، والثقة في الإدارة العليا، والثقة في المرؤوسين (المعلمين)، والثقة في أولياء الأمور.

2-الروح المعنوية: هي الحالة النفسية العامة التي تعبر عن الرضا والقناعة تجاه العمل، والعلاقة مع الإدارة والعلاقة مع زملاء العمل، والرغبة في التعاون وإنجاز الأعمال ضمن مناخ إيجابي سليم ، حيث أن المفهوم يتصل بالروح والحماس للفرد وهي ما تحدد استجابات الفرد وردود فعله تجاه الإدارة والزملاء (مصطفى، 2016).

وتعرف الروح المعنوية إجرائيا بأنها الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس الثانوية الحكومية على مقياس الروح المعنوية المستخدم في هذه الدراسة.

3-مدير المدرسة: هو الشخص المسؤول الأول عن إدارة المدرسة، وتنسيق جهود العاملين فيها، وتوجيههم وتقويمهم لضمان سير العملية التربوية من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2008) الوارد في ( بنات،2016).

4-المرحلة الثانوية: وهي المرحلة التي تشتمل على صفوف العاشر والحادي عشر والثاني عشر بمساراتها المختلفة، ويقسم التعليم الثانوي إلى: المسار الأكاديمي والمسار المهني (قانون رقم(8) بشأن التربية والتعليم العام، 2017).

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري الذي اطلعت عليه الباحثة حول موضوعات الدراسة الثقة التنظيمية والروح المعنوية، حيث تطرقت الباحثة للحديث عن المفهومين بتعريفهما وأهميتهما وأساليب بنائهما وغيرها من المواضيع، كما عرضت الباحثة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة بالإضافة لتعقيب الباحثة عن جوانب التميز في هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

### أولاً: الأدب النظري

#### 1 الثقة التنظيمية

##### مفهوم الثقة التنظيمية

الثقة لغة: هي الائتمان واليقين، والرجل الثقة هو من يعتمد عليه ويؤتمن له في أفعاله وأقواله (إبن منظور، 1978، ص371).

التنظيم لغة: الاتساق، الترتيب لأخذ نسق معين ( إبن منظور، 1956، ص4469).

أما الثقة التنظيمية اصطلاحاً، فقد وردت تعاريف عدة للمفهوم، وقد تختلف مفردات كل تعريف حسب رؤية كل باحث للمفهوم، فمثلاً يورد كاظم ( 2014) أن الثقة التنظيمية هي الشعور بالدعم في العمل والشعور بالحرية في إبداء الرأي واتخاذ القرار. ويورد زايد(2018) أن ثقة المديرين بمرؤوسيهي هي إعطاؤهم الحرية في العمل ووضع الأهداف للمؤسسة، كما لو أنهم أصحاب هذه المؤسسة ويحرصون عليها كما يحرصون على مصالحهم.

كما أن الثقة التنظيمية تعرف بأنها قدرة المرؤوسين على العمل واتخاذ قرارات دون حاجة المدير لمراجعة هذه القرارات أو الأعمال نتيجة ثقته بمرؤوسيه ( زايد، 2018).

وترى صياغ (2019) أن الثقة التنظيمية هي درجة إيمان المؤسسة بأفرادها وقدرتهم على العمل بمهنية دون الحاجة لمراقبة سلوكهم، كما أنها تشتمل على التوقعات الإيجابية من الأفراد تجاه مؤسستهم.

وترى الباحثة أن الثقة التنظيمية في المدرسة تتمثل في سلوكات المدير مع معلميه ومع كل الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية، بحيث يشركهم في اتخاذ القرارات ويأخذ بأرائهم ويعمل معهم لرفعة المدرسة وتحقيق رسالتها، كما أن المعلمين ملتزمين بالمهنية والوفاء للعمل لشعورهم بالحرية في العمل وأنهم أصحاب قرار وسيادة في المدرسة.

### نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية

يشير بنات (2016) أن الثقة موجودة منذ بداية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الناس، لكن الاهتمام بها من ناحية علمية بدأ في خمسينات القرن الماضي حيث تناول علماء النفس الثقة وتأثرها بالطفولة المبكرة والصور التي يبينها الفرد عن حوله، ثم في ستينات القرن الماضي تناول علم الاجتماع الثقة كجزء أساسي وضروري للحفاظ على العلاقات الاجتماعية، أما الثقة في المؤسسات فقد قدمها لأول مرة العالم لوهمان حيث تحدث عن أهمية الثقة بين أعضاء المؤسسات ودورها الفاعل في استمرارية العلاقات وتقويتها وترسيخ التعاون والإنجاز بين الأفراد.

أما علماء الإدارة ونتيجة التطورات التي تشهدها المؤسسات، فقد أصبح موضوع الثقة جزءاً أساسياً في إدارة أي مؤسسة، وذلك في تسعينات القرن الماضي، وأصبح حديثهم عن ترسيخ مفهوم الثقة في المؤسسات سعياً لتحقيق أهداف وتطلعات كل مؤسسة، حيث ركزت المدرسة الإنسانية في الإدارة على أهمية العلاقات الإنسانية غير الرسمية، وأهمية الثقة في تقوية هذه العلاقات واستمرارها، ثم جاءت النظرية اليابانية والتي قامت على ثلاث مبادئ جوهرية هي (الثقة، والمهارة، والمودة)، وبذلك تطور ونما الحديث عن الثقة في الفكر المؤسسي باعتباره ركناً أساسياً لنجاح أي مؤسسة (طه، 2019).

### أبعاد الثقة التنظيمية

تشير الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة إلى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية ، كدراسة صياغ (2019)، ودراسة زايد(2018)، ودراسة عبد السلام وعمران (2016)، وغيرها، وهي كالتالي:

#### 1-الثقة بالإدارة العليا

يورد فارس (2014) أن الثقة بالإدارة العليا من المرؤوسين هي تقفهم بالمدير من خلال قدرة المدير على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وعدالة المدير مع كل المرؤوسين، وتوافق أقوال المدير مع

أفعاله، وقدرته على تفويض السلطات للمرؤوسين ، وقدرته على العمل معهم بروح الفريق، فالثقة بالإدارة العليا تتأتى نتيجة تصرفات وأفعال الإدارة التي تدعم الثقة بالمرؤوسين.

## 2 -الثقة بالمشرفين

يشير كاظم (2014) أن الثقة بالمشرف هي نتيجة سلوكات المشرف مع المرؤوسين وقدرته على كسب المرؤوسين بحرصه على رفعتهم وتحقيق حاجاتهم، ومدى قرب المشرف واتصاله المباشر والدائم معهم، فالثقة تتأتى من العلاقة المتينة التي يبنها المشرف مع المرؤوسين.

## 3 -الثقة بزملاء العمل

وهي العلاقات التعاونية المتينة بين المرؤوسين مع بعضهم، وتوحد أفكارهم والاتصالات فيما بينهم، ومشاركتهم لمشاكلهم وهمومهم والتكلم عنها بحرية لأنهم يتقون بقدرتهم على تحمل بعضهم ومساعدة بعضهم، وعمل كل واحد منهم لمصلحتهم جميعا (عطا الله، 2019).

## 4- الثقة في الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي

يشير زايد (2018) إلى أن عملية التربية والتعليم عملية تعاونية تحتاج لتضافر الجهود بين كل أطراف هذه العملية، فكل هذه الأطراف ركن أساسي في العملية التعليمية، ومن خلال الثقة بين هذه الأطراف يتعزز التواصل والتفاعل سواء داخل أسوار المدرسة أو خارجها، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أدائهم وفاعليته.

وترى الباحثة أن الثقة في المجتمع المحلي وأولياء الأمور والطلبة تتمثل بعلاقة المدير بهم على اختلافهم واختلاف إمكانياتهم ومستويات أبنائهم الطلبة، حيث تستند هذه الثقة على استمرارية ودوام التواصل والشراكة في دعم هذا المجتمع للمدرسة ماديا ومعنويا وتقدير جهود الطاقم المدرسي لتعزيز الناتج التربوي.

كما وترى الباحثة أن اعتماد الثقة في الأبعاد السابقة في المؤسسة التربوية والمدرسة خصوصا هو أفضل السبل لتحقيق مخرجات العمل المدرسي وتحقيق رسالة المدرسة، فالثقة في الإدارة العليا تعني القدرة على التعامل بشفافية مع المدير وعدم التكلف أو التصنع، كما تتمثل هذه الثقة في سلوكات المدير والتأكد من أنه جدير بهذه الثقة وأهل لها، والأمر نفسه بالنسبة للثقة في

المشرفين، حيث ينعكس ذلك في التعاون مع المشرف واتخاذ صديقا أو معينا لتحقيق الأهداف باستشارته وطلب مشورته فيما يصعب على المعلم، وكذلك الثقة بالمعلمين والتي تنعكس بعلاقات المعلمين مع بعضهم وسيرهم معا في اتجاه واحد ولهدف واحد وعملهم بروح الفريق، وأخيرا الثقة في المجتمع المحلي وأولياء الأمور، وهذه تحتاج لجهد، فتحتاج من أولياء الأمور تقدير جهود المدرسة والتعاون معهم للوصول بالطالب لبر الأمان، فتتعمق العلاقات وتتجسد باحترام وود من الطرفين، وتتعزيز قنوات التواصل فيما بينهم.

### أنواع الثقة التنظيمية

يشير البدراني ( 2010) إلى أن اتجاه السلطة في إدارة المؤسسات هو اتجاه واحد من الأعلى للأسفل وأنها مرتبطة بالهيكل التنظيمي الرسمي في المؤسسة، إلا أن الثقة نراها تسير باتجاهات متعددة، فقد تكون عمودية من المدير للمرؤوسين وبالعكس، وقد تكون أفقية بين الزملاء أنفسهم، وقد تكون ذاتية أيضا، فأنواع الثقة تتعدد حسب طريقة النظر إليها، سواء من حيث أطرافها، أو من حيث السلطة، أو الكفاءة أو الموضوع، وستوجز الباحثة هذه الأنواع بالتالي:

#### أولا: أنواع الثقة من حيث أطرافها

فهناك الثقة الشخصية بين الأفراد، وهي تشير إلى أن يتوقع الطرف الأول من الطرف الثاني قيامه بسلوكات وأعمال لن تضر به، وأنه سيعمل لنجاحهما معا، أما الثقة غير الشخصية وتسمى بالثقة بالمنظمة وهي إيمان الموظف الداخلي بأن المؤسسة بكل ظروفها والإجراءات المتبعة بها ستسعى لرفي الموظف وتحقيق رغباته وآماله ( رفاعي، 2009).

#### ثانيا: أنواع الثقة بالنظر لعلاقات السلطة

من حيث السلطة فهناك نوعان من الثقة، العمودية والأفقية، حيث تشير الثقة العمودية لثقة المدير في مرؤوسيه، وهي جزء مهم في حياة أي مؤسسة، فالمدير هنا يستطيع أن يحقق أهداف مؤسسته ويستطيع إجراء التغييرات لصالح المؤسسة بحرية وسهولة لأنه شخص موثوق به ويسعى لأهداف المؤسسة التي تعبر عن أهدافه وأهداف مرؤوسيه بنفس الوقت.

وهناك الثقة الأفقية أو الجانبية والتي تشير لثقة الزملاء فيما بينهم وإيمانهم ببعضهم وتصالحهم وعلاقتهم الإيجابية معا التي تسير في تحقيق تآملاتهم وأهدافهم وتزامنها مع أهداف وتآملات المؤسسة بنفس الوقت ( صياغ، 2019).

### ثالثا: أنواع الثقة من حيث الموضوع

وتقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

النوع الأول: الثقة المعتمدة على العلاقات الشخصية والصدقات: فطبيعة العلاقات الإيجابية والصدقات فيما بين الأفراد تبني لديهم معايير أخلاقية تمنعهم من ارتكاب أي إجراء قد يخل بهذه الصداقة أو يعرضها للخطر ( رفاعي، 2009).

والنوع الثاني: وهي الثقة المعتمدة على الكفاءة، فالأفراد يعلمون أن لكل منهم قدرات وتخصص في مجال معين، وقد يتفوق البعض على الآخر نتيجة خبرته أو كفاءته أو إمكانياته، فهذه الثقة تعتمد على السمعة التي تطلق على الأفراد أو المؤسسات ، وقد تختفي هذه الثقة بمجرد عجز الفرد أو المؤسسة عن تحقيق رغبات وتوقعات الأطراف الواثقة به، لذلك يسعى كل فرد أو مؤسسة لتطوير كفاءته ليحافظ على استمرارية هذا النوع من الثقة (البدراني، 2010).

والنوع الثالث: هي الثقة المعتمدة على العقد أو الاتفاقات المبرمة بين الواثق والموثوق به، حيث تربطهم علاقة مصلحة أو منفعة وفقا للاتفاق فيما بينهم، فالمؤسسة تتوقع من أفرادها الالتزام والعمل والتطوير، وكذلك الأفراد يتوقعون من مؤسستهم التقدير والمكافآت ( رفاعي، 2009).

وتعتقد الباحثة أن كل الأنواع السابقة من الثقة تتداخل مع بعضها بشكل أو بآخر، وفي محصلها هي تعبير عن نوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المدرسة سواء بين المدير ومعلميه أو بين المعلمين أنفسهم، فتنعكس هذه الثقة على سير العملية التعليمية نحو أهدافها، ونجاح العلاقات في جو المدرسة فتسود قيم التعاون والإيجابية وتنعكس بالمتعة في العمل والاندفاع إليه أي الروح المعنوية العالية.

## أهمية الثقة التنظيمية

يشير زايد ( 2018 ) أن الثقة التنظيمية في أي مؤسسة تتلخص بتفويض السلطات من المدير للمرؤوسين، وإعطائهم الحرية في العمل دون رقابة أو تفتيش، بحيث يصبح المرؤوسون شركاء في إدارة المؤسسة ومسؤولين عن نجاحها وتطورها لثقة مديرهم بهم وثقتهم به كذلك.

ففي الإدارات القديمة كان السائد خاصة عدم الثقة والتي تشير لأن نجاح المؤسسة كان مرهونا بالمدير وحده في أي مؤسسة، أما اليوم فالكل يدرك أن نجاح المؤسسة مرتبط بتكاتف كل الجهود وكل الأعضاء فيها، وهذا التكاتف متلازم بالثقة بين الأعضاء وثقتهم بالمدير وثقته بهم، وعملهم جميعا لمصلحة المؤسسة فيصبح نجاح المؤسسة هو نجاح لكل عضو فيها ( البدراني، 2010).

وعندما يعمل المرؤوسون في المؤسسة مع مديرهم ضمن فريق واحد، ويعمل الكل من أجل المؤسسة وتختفي المصالح الشخصية لتتوحد جميعها في مصلحة المؤسسة، فيعمل الكل دون الحاجة لرقيب ودون الحاجة للوائح وقوانين حيث يصبح القانون نابعا من داخل كل عضو في المؤسسة، فنرى الالتزام والانتماء الداخلي والولاء للمؤسسة والانضباط الذاتي من المرؤوسين تجاه مؤسستهم، وبذلك تتوحد الجهود ويتوحد الكل في نغم واحد وهدف واحد هو رفعة المؤسسة وتطورها ( صياغ، 2019).

وبذلك تؤكد الباحثة على ضرورة العمل بجدية لكسب الثقة في المؤسسة، وأن تكون هذه الثقة متبادلة بين المدير ومرؤوسيه، لما لها من الفوائد والأهمية التي تنعكس بمعاني الالتزام بالمهنية والانتماء للمؤسسة والعمل بروح الفريق لتحقيق رسالتها، والعمل بشغف وحب لجودة المناخ التنظيمي السائد المفعم بالإيجابية والألفة بين أفراد المؤسسة. وتتضاعف هذه الضرورة لوجود الثقة داخل المؤسسة التربوية والمدرسة بشكل خاص لأن مخرجات المدرسة هي الإنسان، والعمل كله في المدرسة يتمحور حول بناء هذا الإنسان وإخراجه للمجتمع بكل قوة وثقة، وخاصة المدرسة الثانوية التي ينتقل منها الطالب للحياة، ويقرر الاتجاه الذي سيخوض فيه ويبني عليه حياته، فتبرز بذلك أهمية سلامة المناخ العام والثقة في المدرسة بين المدير ومعلميه ليسيروا معا لهدف واحد وروح واحدة ويكونوا قدوة ومثالا حيا يحتذى به أمام طلبتهم.

## أساليب بناء الثقة:

يمكن لمدير المدرسة أن يتبع الأساليب التالية والتي ذكرها كيسي ( Casey, 2015 ) وذلك في

سبيل بناء الثقة التنظيمية وتعزيزها في مدرسته، باتباع التالي:

- **الوفاء بالعهود:** فعلى المدير الانتباه إلى الوعود التي يقدمها لمعلميه، فلا يقدم وعودا فوق طاقته لا يقدر على تحقيقها، كما عليه الوفاء بوعدده في حال استحقه المعلمون بجهدهم وكفاءتهم، وإن حدث طارئ منعه من الوفاء بوعدده عليه توضيح الأسباب لمعلميه كي لا يفقد ثقتهم به، وفي حال كان هذا الوعد بخصوص أمر هام أو يترتب عليه ترقية فلا يكفي التبرير من المدير فعليه أن يحاول ويبدل جهده في الإيفاء بهذا الوعد وإلا فإنه سيخسر ثقة معلميه.
- **الصدق والاتساق:** وذلك بأن يكون عمل المدير معبرا عن كلامه، والعكس صحيح بأن يتوافق حديث المدير مع ما يحققه من أعمال، وأن يحافظ على الصدق في علاقته بمعلميه أو إدارته طوال الوقت.
- **الأمانة:** وذلك بأن يكون مسؤولا عن كل تصرفاته، وأن يتحمل تبعات أفعاله وقراراته فلا يكذب أو يخلي مسؤوليته حتى في أصعب الأوقات فيكون بذلك قدوة ومثالا لمعلميه ويكون جديرا بثقتهم.
- **المرونة:** فالسلاسة والمرونة في تعامل المدير مع معلميه تكسبه احترامهم وودهم، أيضا تقبل الاختلاف وعدم التزمته يجعله قريبا منهم ويبني بذلك جسورا من التواصل والثقة فيما بينهم.
- **الإنصات:** بأن يوظف كل المهارات التي لديه في الاتصال والتواصل لفهم معلميه ووجهات نظرهم، وأن يبدي اهتماما لأرائهم وينصت لها ويأخذ بها إن ثبتت جدارتها، فذلك يقوي الثقة بين المدير ومعلميه ويعززها أيضا.

▪ الثبات على المبدأ: فالتعامل مع مدير واضح المبادئ والمعايير أسهل وأنسب للمعلمين من مدير متقلب أو مزاجي، فهذا الوضوح يجعله أجدر بالاعتماد عليه وإعطائه الثقة.

وقد أضاف شراير (Shriar,2014) إلى الأساليب السابقة أسلوب:

الشغف بالعمل: وذلك بحب المدير لعمله وتقديره له وحرصه على التميز والإبداع، وعدم الرضا بنتائج عادي وإنما الإصرار على التفوق والأصالة، فيكون بذلك مثالا لمعلميه كما أنه يمددهم بالحيوية والحماسة للعمل.

وبناء على ما سبق تتصح الباحثة كل المديرين بضرورة اتباعهم للأساليب السابقة واعتمادها نهجا في أسلوب تعاملهم اليومي وذلك لكسب ثقة معلميه، وكسب ثقة كل الأطراف في العملية التعليمية لما تحققة الثقة من مكاسب على صعيد العمل وكفاءة مخرجاته، وحتى على الصعيد الشخصي والنفسي من الأمن والطمأنينة للعمل في جو يسوده الثقة وانعكاس هذه الثقة بالعتاء والاندفاع للعمل والاجتهاد فيه.

#### قواعد الثقة التنظيمية:

في أثناء محاولة المدير بناء الثقة التنظيمية، لا بد له من الاسترشاد بالقواعد التالية والتي أوردها عطا الله (2019) وهي:

- عدم الإفراط في الثقة: فليس من الصحة منح الثقة لأي كان، كما لا يجوز التهاون بإعتاء الثقة لمن لم تتم مخالطتهم أو ملاحظة سلوكياتهم لفترة كافية.
- محدودية الثقة: لا وجود لشيء اسمه الثقة اللامحدودة، والثقة بحدود تكون بثقة المدير بقدرة مرؤوسيه على الالتزام بالمهنية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- التكيف: تتصف الطبيعة البشرية بالتغير، فالثبات صفة لا معنى له مع العنصر البشري، وخاصة مع الظروف المتقلبة المتغيرة، لذلك يجب على المنظمة بإدارتها أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات التي تظهر سواء بالظروف أو بالأشخاص.

- الاتصال: لتوطيد أواصر الثقة بين الأفراد وتقوية دعائمها لا بد لها من ملازمتها للاتصال والتواصل مع الأفراد أو المؤسسات.

- تناقض الثقة التنظيمية: وتعني أنه لبناء الثقة فيحتاج المدير والمرؤوس للعمل من أجل ذلك بإثبات جدارة كل منهما لهذه الثقة وهذا يأخذ وقتا ليس بالبسيط، إلا أن هدم الثقة ليس بحاجة لأكثر من موقف ربما لزعة هذه الثقة وهدمها.

ترى الباحثة من خلال القواعد السابقة، أن بناء الثقة يحتاج من المدير الملاحظة الدقيقة لسلوكات زملائه ومرؤوسيه، حيث أن الثقة لا يصح أن تمنح للجميع، فهناك القواعد السابقة وأهمها أن الثقة تبنى بالمواقف وليس بالكلام، فالمواقف والسلوكات هي التي تشيدها يوما بعد يوم، لكن موقفا واحدا قد يكون كفيلا بنسف هذه الثقة ومسحها عن الوجود.

#### مراحل تحقق الثقة التنظيمية:

يورد اللداوي (2015) أنه في أثناء محاولة الإدارة كسب ثقة مرؤوسيه، فإنها تمر بثلاث مراحل، وهذه المراحل هي:

- 1- الثقة المدركة: تتحقق هذه الثقة نتيجة وجود أسباب عقلانية مدركة لدى الطرف مانح الثقة تجاه الجهة الموثوق بها كالسمعة الحسنة والصدق في التعامل.
- 2- الثقة العاطفية: تنتقل الثقة من المدركة الى العاطفية عندما يرغب الشخص مانح الثقة بالتواصل والتعامل مع الجهة الموثوقة وذلك نتيجة تجربته للجهة الموثوقة ويجدها كفؤا لهذه الثقة، فيصبح لدى الفرد رغبة في التواصل مع هذه الجهة وتوطيد العلاقة معها.
- 3- الاستعداد: وتأتي هذه المرحلة نتيجة تحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية، فيصبح لدى الفرد الاستعداد للتضحية من أجل الطرف الموثوق ويصبح لديه التصديق الكامل له والتعامل معه بأريحية دون تكلف أو تخوف.

وترى الباحثة من خلال المراحل السابقة أن بناء الثقة ليس بالأمر الهين، حيث إنه يحتاج وقتا وجهدا لاستحقاق هذه الثقة من باقي الأطراف، وتحتاج من المدير العمل الدائم ليحافظ على هذه الثقة، حيث إن الثقة تبنى بالمواقف والأفعال وليس الكلام.

## معوقات بناء الثقة التنظيمية:

إن عملية بناء الثقة تحتاج وقتاً وتحتاج جهوداً من الأفراد لكسب ثقة الآخرين، فلا يخفى على أحد أن هدم الثقة وكسرها أسهل بكثير من عملية بنائها، ومن أبرز معوقات بناء الثقة التنظيمية:

\* القيادة غير المؤهلة: هذه القيادة التي تعتمد للتفرد بالرأي والقرارات وعدم الإنصات للمرؤوسين، وتوقع الاستجابة من المرؤوسين والانصياع والتنفيذ للقرارات، فهذه كلها ممارسات سلبية تتبعها القيادة غير المؤهلة مهنياً والتي بذلك تخسر ثقة مرؤوسيه (مرشد، 2014).

\* التقنيات قاتلة الثقة: كاعتماد أسلوب التفتيش والمراقبة، واعتماد أسلوب العقوبات وعدم التعامل بروح القانون، فهذه التقنيات تضعف الثقة وتمنعها وتبني الحواجز بين الإدارة والمرؤوسين.

\* الإخلال بالعقد النفسي: والعقد النفسي هو توقعات المرؤوسين من الإدارة لطبيعة العلاقة السائدة وجو العمل، وهذا التصور نفسي لذلك لا يكتب بصيغة مكتوبة، ولكنه يعبر عن طموح الفرد وتوقعه من مؤسسته، والتناقض بين هذا الطموح وواقع العمل يؤدي للإخلال بالثقة ويمنع بناءها (عطالله، 2019).

\* تضليل الثقة: وهي الممارسات التي قد يلجأ لها البعض من سوء استغلال ثقة الآخرين واستخدامها في الإساءة وتحقيق مكاسب شخصية لهم بغض النظر عن الأضرار اللاحقة بالشخص أو الجهة مانحة الثقة، فهذه السلوكيات تجعل الفرد يمتنع عن إعطاء الثقة حتى لمن يستحقها لأنه يخسر تكرار الإضرار به أو استغلاله (الشتوي، 2016).

في ضوء ما سبق تؤكد الباحثة على ضرورة التزام المدير بالمهنية، واعتماده العمل بروح القانون، وأن يكون هدفه هو التقويم وتصويب الخطأ وليس التفتيش وإيقاع العقوبات، وأن يحافظ على علاقات طيبة بمعلميه، وابتعاده عن الأساليب السابق ذكرها والتي تمنع بناء الثقة وإنما تزرع الشك والخوف والأجواء السلبية في جو العمل.

## فقدان الثقة التنظيمية وآثاره

يرى زايد ( 2009 ) أن انعدام الثقة سواء بين المرؤوسين أو بين المدير والمرؤوسين أو حتى عدم الثقة بالمؤسسة نفسها، أو النظام كله من أهم الأسباب التي تؤدي لنشوب الأزمات في المؤسسات، وربما انهيارها.

وقد طرح نورمان (Norman, 1995) عددا من الأسباب التي تؤدي لعدم الثقة في المؤسسات ومنظمات الأعمال، ومن أهمها:

- ظروف العمل السيئة غير المريحة للأفراد للعمل داخل المؤسسة.
  - انخفاض المردود المادي الذي يحصل عليه الموظفون، الأمر الذي يؤدي بهم لانخفاض دافعيتهم وروحهم المعنوية للعمل، فيصبح العمل روتينيا بلا رغبة ولا اكرثات به.
  - استرضاء الرؤساء والنفاق حرصا على البقاء في المؤسسة أو نيل المراتب العليا واللجوء للغش والحيل في العمل.
  - عدم كفاءة وفاعلية الإدارة في المؤسسة، واستبدالها ومزاجيتها في تسيير أمور المؤسسة.
- وهناك عدة مؤشرات تدل على انعدام الثقة التنظيمية في أي مؤسسة، ومنها كما أورد ها زايد (2018) في الآتي:

- 1- زيادة الشكاوى والتذمر من المرؤوسين عن السياسات وإجراءات وممارسات إدارة المؤسسة.
  - 2- التشكيك في قرارات وممارسات إدارة المؤسسة، وعدم الثقة في هذه القرارات.
  - 2 عدم الحماسة للمشاريع والمبادرات الجديدة التي تقدم عليها إدارة المؤسسة، وقد يصل لحد الرفض والاعتراض على هذه المشاريع، أو أي محاولات للتطوير أو التغيير.
- وتتصح الباحثة المديرين بالملاحظة الدائمة لردود أفعال مرؤوسيهم وأخذها على محمل الجد، والتفكر فيها، خاصة إن ظهرت إحدى المؤشرات السابقة والتي تدل على مستويات متدنية من الثقة داخل المؤسسة، وحينها يتوجب على المدير أن يعمل لإصلاح هذا الوضع وهذا التوتر والعمل على بناء الثقة الأمر الذي قد يأخذ وقتا ويتطلب جهدا وعناء منه، لكنه جدير بهذا العناء إن تبين للمدير الفوائد التي تتحقق والآثار الناجمة عن استمرار فقدان الثقة وانعدامها.
- أما عن آثار فقدان الثقة التنظيمية، فيرى كمال (2015) أن المنافسة داخل المؤسسات مطلوبة وترفع حماسة الموظفين وتؤدي بهم للاجتهاد والاندفاع للعمل، لكن التركيز على المنافسة كهدف يشعل جواً من السلبية تنعدم فيه الثقة، وقد تكون نتائجه صعبة بوصول من لا يستحق للإدارة،

فتكون النتيجة حينها الخذلان، حيث ين أى المرؤوسون عن إعطاء الثقة، فيبدأ انعدام الثقة داخل المؤسسة، والذي يأخذ الأشكال التالية:

- 1- عدم الالتزام، حيث تربط الثقة بالالتزام بالعمل علاقة طردية، فالثقة بالزملاء أو المدير أو السياسات تؤدي للالتزام بالعمل.
  - 2- عدم الرضا، فمن الطبيعي أن الموظف الذي فقد ثقته بمديره أو مؤسسته أو زملائه، أن تقل إنتاجيته لعدم رضاه وعدم رغبته في العمل.
  - 3- تعطيل قنوات الاتصال، حيث أن عدم الثقة سواء بين الإدارة والمرؤوسين ، أو المرؤوسين أنفسهم، يؤدي لأجواء سلبية تتعطل فيها سبل وآليات الاتصال والتواصل.
  - 4- كلمات جوفاء وصور كاذبة، إن فقدان الثقة يجعل المرؤوسين والإدارة في دوامة من السلبية والنفاق، فتصبح التعابير والكلمات جوفاء بلا معنى أو صدى بين الأفراد في المؤسسة.
- وهنا تلاحظ الباحثة من خلال الآثار السابقة حجم السلبية والأجواء المنفرة لبيئة العمل، وانعكاس هذه الآثار على إنتاجية وعطاء الأفراد في المؤسسة التي ستقل لأقل المستويات وتؤدي لتآكل الروابط الإنسانية في المؤسسة واندثارها في النهاية، لينتهي المطاف بانحدار الإنتاج كما ونوعا، لذلك تشدد الباحثة على ضرورة اعتماد الثقة التنظيمية الأساس في العلاقات بين المدير ومرؤوسيه وإدارته وكل من له علاقة به، وذلك لما تتركه من مناخ إيجابي داعم وآمن في المدرسة، وتكاتف للجهود لتحقيق أهداف المدرسة والعمل بدافعية وروح معنوية عالية.

## 2- الروح المعنوية

### مفهوم الروح المعنوية

يشير السامرائي (2003) أن الروح المعنوية هي ظاهرة نفسية اجتماعية يشعر بها العاملون، تتميز بروح التعاون والألفة والثقة والحماس للعمل نتيجة رضاهم وانتمائهم الداخلي لمؤسساتهم.

ويرى أبو حجيبة والحراشنة ( 2013 ) أن الروح المعنوية عبارة عن المناخ العام الذي يسود المؤسسة التربوية، وقدرة المرؤوسين على العمل بروح الفريق بألفة وانسجام وأقل قدر من الصراع.

وعرفها البديري (2001) أنها اتجاه نفسي يسيطر على الفرد ضمن الفريق والمؤسسة التي ينتمي إليها، وبناء على هذا الاتجاه تتحدد سلوكيات وردود أفعال هذا الفرد تجاه المؤثرات وبيئة العمل المحيطة به.

ويرى شريت (2001) الوارد في ادعيس وآخرون (2011) أن الروح المعنوية هي أن يؤدي كل شخص في مؤسسته واجبه ومهامه بحماس وحب للعمل، وبرغبة داخلية منه دون أي ضغوط خارجية.

وعرفها سلطان (2002) أنها الشعور العام لدى أعضاء المؤسسة والذي يعبر عن رضاهم ورغبتهم بالعمل.

وأشار بينغ (Young,2006) أنها حالة ذهنية تحددتها المشاعر التي يحملها الفرد تجاه مؤسسته وعمله، فقد تكون إيجابية تدفع الفرد للعمل والإنجاز، وقد تكون سلبية محبطة تدفعه لرؤية أخطاء الآخرين ونقدهم وعدم الرغبة بالعمل ضمن الجماعة.

كما أنها تعبر عن شعور المرؤوسين بالرضا والرغبة الداخلية في العمل والعلاقة الإيجابية مع الإدارة ومع زملاء العمل، والرغبة في العمل ضمن الفريق وإنجاز المهام بأعلى فعالية وأعلى جودة ممكنة (عمران، 2007).

من التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الروح المعنوية تتصل بالرغبة الداخلية للمرؤوسين بالعمل وحماسهم نحو إنجاز المهام وتحقيق الجودة في العمل والرغبة في العمل ضمن الفريق وذلك كله بدافع داخلي منهم، وهذا ما يعبر عن القول أن في هذه المؤسسة روح معنوية عالية، أما الروح المعنوية المنخفضة فهي تعبر عن عدم الاستقرار وعدم الأمان في جو العمل، وعمل كل فرد بنفسه ولنفسه دون اكتراث بالجماعة أو بالمؤسسة حتى.

وترى الباحثة أيضاً أن هذه الروح المعنوية العالية أو المنخفضة، أنها ناتجة عن سلوك الإدارة وطريقتها في إدارة المؤسسة، وفي الجو والمناخ الذي تصنعه داخلها سواء كان مناخا داعما إيجابيا أو سلبيا مقلقا يتصيد الأخطاء، كذلك ترجع للثقة التي تزرعها الإدارة في نفوس مرؤوسيهما وإشعارهم أنها تسير معهم وتعمل لأجلهم وتحاول إشباع حاجاتهم وتحقيق آمالهم، فمن هنا تعتقد الباحثة أن هناك علاقة قوية بين الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية لدى المرؤوسين.

## أهمية الروح المعنوية

من خلال قراءات الباحثة وعملها كمعلمة في الميدان، فإنها ترى أن ا لمديرين والمعلمين إذا ما وجدوا في مدرستهم الراحة والأمان الوظيفي والإحساس بالحرية في العمل دون رقابة لتصيد الأخطاء، فإنهم سيعملون برغبة داخلية ودافع داخلي يدفعهم للإنجاز والعمل بعطاء ، وهو ما يعبر عن الروح المعنوية العالية التي يمتلكها هذا المعلم تجاه عمله في مؤسسته.

ويشير جونباي ( Gunbayi,2007 ) إلى أهمية الروح المعنوية العالية، بقوله أنها تزيد ثقة المعلمين بمديرهم وثقتهم بأنفسهم وقدراتهم على الإنجاز، كما أنها تزيد من قدراتهم على تحقيق أهداف المدرسة وأهدافهم الخاصة بالإبداع والرقي والنمو المهني والوظيفي، كما أنها تتعكس إيجابا على طلبتهم، فيتلمس الطلبة هذه الروح المعنوية العالية في نفوس معلمهم ما يؤدي بالضرورة لزيادة تحصيل الطلبة وحبهم للمدرسة، فتصبح المدرسة بيئة آمنة وجاذبة للمعلم والطالب على السواء.

وترى الباحثة أن الروح المعنوية العالية للعمل، أي كان هذا العمل فإنها تشكل الأساس والدافع الحقيقي للفرد وللمدير - موضوع الدراسة- للعمل حتى في الظروف الصعبة والظروف التي قد تدفعه ربما للنظر في الاستمرار في العمل أو البحث عن بديل، فالروح المعنوية للعمل هي ما يربطه بعمله ويجعله يتحمل الصعاب فيه، وذلك لأن العمل أصبح مربوطا بكيانه وذاته، لذلك ترى الباحثة أنه من الضروري البحث في الوسائل التي ترفع الروح المعنوية لأي مدير وذلك كي ينجز ويبدع في مجاله.

## طرق رفع الروح المعنوية

إن بيئة العمل الداعمة والمناخ التنظيمي الإيجابي يلعب دورا مهما في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين في أي مؤسسة، وفي المدرسة موضوع هذا البحث، فالثقة التي يبنيها المدير مع مرؤوسيه، وطريقته في إدارة المدرسة وإدارة أفرادها ضمن اللوائح والتنظيمات وبناء على إنجازاتهم بعيدا عن الأهواء الشخصية، هذا كله له الأثر في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، كذلك أن يكون هذا المدير مهتما بتحسس حاجات مرؤوسيه والعمل على إشباعها، وأن يكون واعيا لكل ما يجري

في مؤسسته ويعمل على حل أي إشكال أو خلاف قبل أن يتفاقم، هذا بالطبع سيؤدي لرفع الروح المعنوية للمرووسين ( روس، 2006).

كما ويشير سبراجو ووالكر (2005) الوارد في مصطفى (2016) إلى طرق وأساليب يؤدي اتباعها لرفع الروح المعنوية للمعلمين، ومنها تطبيق نظام الحوافز والمكافآت بصورة عادلة حيث تستند للإنجازات والمخرجات، كذلك تطبيق العدالة في توزيع الأدوار والمسؤوليات بين المعلمين، أيضا تعزيز دور المعلم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة وتقبل الاقتراحات واحترامها وتعزيز الإبداع والتشجيع على النمو المهني ودعمه بحيث تصبح المدرسة بيئة آمنة مريحة للمعلم.

### العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية:

يشير الصالحي (2013) لجملة من العوامل المؤثرة في رفع الروح المعنوية للمدير والمرووس على حد سواء، ومنها:

- الحاجة للعمل: فالإدارة التي تعمل على تحسس حاجات مرووسيهها، هذه الحاجات الخمس التي صنفها ابراهام ماسلو وهي: (الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الشعور بالأمن، والحاجات الاجتماعية، والحاجة للتقدير، الحاجة لتحقيق الذات)، فالإدارة التي تعمل على توفير هذه الحاجات أو تبدي الاهتمام بمرووسيهها وبحاجاتهم فإنها تكسب المرووسين وتشعرهم بأهميتهم، وبذلك تدفعهم للتمسك بالعمل والعمل بروح معنوية عالية.
- ديناميات الجماعة: فمجتمع المدرسة الذي يضم المدير والمعلمين والإداريين والطلبة وأولياء الأمور، هذا المجتمع يشكل وحدة اجتماعية تسير في اتجاه تحقيق هدف واحد ومشترك لكل هذه الأطراف، فالانساق بين هذه الأطراف والعلاقات الإنسانية القوية القائمة بينها هي عامل مؤثر في رفع الروح المعنوية لكل هذا المجتمع أو هذه الجماعة.
- المناخ في العمل: وهنا نتحدث الباحثة عن جانبين مهمين في المناخ المدرسي وهما، أولا الجانب الحسي: وذلك بتوافر كل ما يلزم من مواد ومعدات وأجهزة ومبان أيضا لتيسير العمل في المجتمع المدرسي، وثانيا الجانب النفسي: ويتمثل بالعلاقات الإنسانية السائدة في مجتمع

المدرسة وأجواء العمل التي تنعكس بالراحة النفسية أو التوتر والقلق للعاملين، فكلما سادت أجواء الإيجابية والتعاون على مناخ العمل انعكس ذلك بالروح المعنوية العالية.

• الحوافز: وهي الأساليب والمغريات والمكافآت على اختلافها، المادية والمعنوية، والتي تقدمها الإدارة لعاملها بهدف رفع مستوى الأداء أو تقديرا للأداء المتميز، وبالتالي رفع إنتاجية العاملين وتحقيق مستويات عالية من الانتماء والولاء للمؤسسة ما يؤدي بالضرورة لرفع الروح المعنوية لديهم.

• المشاركة: وهي النقيض من التفرد بالرأي، فهي تعني التشاور والتحاور وإعطاء العاملين الفرصة في إبداء الرأي حول أمور العمل وما يخص عملهم بالتحديد، فالمدير يبدي تقبلا أكثر لقرارات تخص المدرسة كان قد شارك فيها أو أبدى رأيه فيها، فهذه الأجواء من الديمقراطية والحوار تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.

وقد لخص كروسمان وهاريس (Crossman and Harris,2006) العوامل التي ترفع الروح المعنوية للمدير في المؤسسة لثلاث عوامل هي:

- العامل المهني: والذي يشمل التدريب ورفع كفاية وقدرات المديرين، وتوسيع صلاحياتهم وتمكينهم في عملهم، وإعطائهم حقهم من الأجر المناسب وتقديم الحوافز المهنية لهم.
- العامل الاجتماعي: وذلك بتعزيز قيمة المدير ودوره ومكانته في المجتمع، وتعزيز علاقات المدير مع الزملاء سواء من الوسط التعليمي في المجتمع نفسه أو من مجتمعات أخرى وذلك في إطار اجتماعي وعلاقات إنسانية محببة بعيدا عن ضغوط العمل عن طريق اللقاءات والرحلات والزيارات للمؤسسات وروابط المديرين وغيرها.
- العامل النفسي: والذي يشمل المناخ النفسي الإيجابي الداعم في جو العمل، وتحقيق الأمن للمدير، وتوفير الفرص والترقيات على أسس مهنية عادلة، وتخفيف الاحتراق النفسي لدى المدير.

وترى الباحثة ضرورة دراسة هذه العوامل من قبل وزارة التربية والتعليم، والعمل بكل الوسائل الجدية للارتقاء بهذه الوظيفة السامية لمدير المدرسة وطاقمه، وإصلاح العوامل السابق ذكرها بالحوافز والترقيات بعدالة ومهنية ورفع مستوى الأجور، وتعزيز مكانة المدير في المجتمع، أو أي من الأساليب التي تعمل لرفع الروح المعنوية للمدير.

## مظاهر الروح المعنوية

مفهوم الروح المعنوية مفهوم معنوي داخلي يعبر عما يحسه المرؤوس في بيئة عمله، لكن يمكن لنا كباحثين أن نستدل على الروح المعنوية من خلال مظاهر وسلوكات المرؤوسين، كالمظاهر التي يوردها الدعيس (2003) التي تدل على انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين ومنها:

- الشكاوى: تمثل كثرة الشكاوى داخل المؤسسة مظهرا من مظاهر عدم الأريحية وعدم الراحة وانخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين، وقد تكون هذه الشكاوى عن الإدارة بأسلوبها المنفر وقد تكون عن زملاء العمل للتوتر وعدم الانسجام ضمن الجماعة، كما أنه ليس شرطا أن تكون قلة الشكاوى دليلا على الروح المعنوية العالية، فقد يصاب المرؤوس بعدم الاكتراث والسلبية نتيجة عدم رضاه عن عمله أو الجو العام السائد في مؤسسته.
- دوران العمل: يدل زيادة معدل الطلب على الانتقال لخارج المؤسسة وعدم الرغبة في الاستمرار في المؤسسة على انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين، مع ضرورة الانتباه أنه ليس شرطا أن يكون قلة الطلب على ترك العمل مؤشرا لارتفاع الروح المعنوية، فقد يكون هذا العمل هو الوحيد المتاح للمرؤوس ولم يجد فرصة للانتقال لمؤسسة أخرى فيضطر للبقاء في عمله مع عدم رغبته وعدم إقباله على العمل بروح معنوية عالية.
- التنظيمات غير الرسمية: ظهور التنظيمات غير الرسمية داخل بيئة العمل دليل يؤكد انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين، حيث أن الروح المعنوية العالية ستعكس على المرؤوسين بعملهم جميعا ضمن فريق واحد وخلية واحدة تسعى لرقى المؤسسة، وليس ظهور أحزاب وعمل كل حزب بشكل مستقل عن الآخر، كما أن الروح المعنوية العالية توحد المرؤوسين معا في إطار واحد وتنظيم واحد متناغم منسجم.

## أما مظاهر الروح المعنوية العالية:

يشير الكثيري (2010) للأوجه النفسية للروح المعنوية العالية في المؤسسة وهي:

- التماسك والتعاقد التلقائي الذاتي من العاملين في المؤسسة وبدون أي ضغوط أو سلطة خارجية.
  - التكيف مع الظروف المتغيرة وخاصة مع الظروف الصعبة والإبقاء على الوحدة والتعاون وإطفاء أي فتيل يشعل روح التماسك والوحدة بين العاملين في المؤسسة، ما يحافظ على الاتساق والوحدة للمؤسسة بكل طاقمها.
  - الانتماء للمؤسسة: وذلك عندما يشعر العاملون بأن المؤسسة تلبّي الطموحات والحاجات، فيتولد حس الانتماء للمؤسسة والتوحد معها والحرص على ازدهارها وإعلاء شأنها، والإحساس أن رقيها ونجاحها هو نجاح للعامل نفسه.
  - الأهداف الموحدة للجميع في المؤسسة، فيتكاتف المدير والمرؤوس ويتعاونون لتحقيق هذه الأهداف التي تعبر عنهم جميعا وتحقيقها يعني نجاحهم جميعا.
  - الاتجاهات الإيجابية نحو مجتمع المؤسسة والاتساق الداخلي والراحة النفسية بين أفراد المؤسسة وشعورهم بالأمن والثقة ببعضهم البعض.
- وتلاحظ الباحثة من خلال المظاهر السابقة للروح المعنوية، الأهمية البالغة للعمل على توفير الروح المعنوية ورفعها لدى المرؤوسين والمديرين على حد سواء، حيث تشيع قيم الالتزام الداخلي والانتماء للمدرسة والتوحد معها والعمل في سبيل رفعتها، ناهيك عن المناخ التنظيمي الإيجابي السائد لجو العمل، ولذلك ترى الباحثة ضرورة الحفاظ على كل ما يرفع الروح المعنوية ما يؤدي لرفع الإنتاجية وكفاءة المخرجات، وهنا تشدد الباحثة على الدور الأساسي للثقة التنظيمية في رفع الروح المعنوية.

## دور الثقة التنظيمية في رفع الروح المعنوية

ترى الباحثة أن الثقة هي عامل نفسي مهم لاستمرار أي علاقة، وكذلك الأمر في المؤسسات، فإن الثقة التنظيمية سواء كانت ثقة الإدارة بالمرؤوسين، أو المرؤوسين بالإدارة أو المرؤوسين ببعضهم، أو حتى ثقة الجمهور بالمؤسسة، كلها تنعكس إيجابا على استمرار المؤسسة بالعبء والعمل، فالمؤسسة التي تسودها أجواء الثقة والعمل بروح الفريق والتعاون، هذا كله بالضرورة سيكون عاملا في زيادة الالتزام الوظيفي والانتماء التنظيمي والإيمان بالمؤسسة والتمسك بها والعمل فيها بدافعية وحب وروح معنوية عالية.

فالمؤسسات على اختلاف أنواعها أصبحت تدرك أن العامل الأهم في تطورها وازدهارها هو العامل البشري، وبالتالي أصبحت تثق به وتعمل لكسب ثقته وتحقيق حاجاته، أملا منها لزيادة درجة ولاء هذا العامل للمؤسسة وتوحده بها، وزيادة إقباله على العمل بحيث يعمل بكل طاقته ويكون حماسه هو المحرك للعمل، وترتفع الروح المعنوية لديه وبالتالي سترتفع إنتاجيته وهو ما تسعى إليه مختلف الإدارات ( ضيف وموفق، 2016).

وترى الباحثة أن المجتمع المدرسي أولى ما يكون بحاجة لهذه الثقة التنظيمية، وخاصة أن المدير يتعامل طوال الوقت مع العنصر البشري ممثلا بالمعلمين والإداريين والطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي كاملا، فعلاقة المدير القائمة على الثقة بهذه الأطراف جميعها هي السبيل للتناغم بينهم والإبقاء على مشاعر الود والاحترام بين المدير وباقي الأطراف، والإبقاء على الدافعية والانطلاق للعمل، أي الروح المعنوية العالية للعمل في جميع الظروف والأحوال.

## ثانيا: الدراسات السابقة

### 1. الدراسات العربية المتعلقة بالثقة التنظيمية

دراسة عبد الواحد ( 2020 ) بعنوان: التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. وهدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التفويض والثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت لذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من ( 355 ) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وأظهرت النتائج أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التفويض في المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاء بدرجة كبيرة، وأظهرت كذلك أن تقديرات عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاء بدرجة كبيرة.

دراسة طه ( 2019 ) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. هدفت الدراسة التعرف إلى درجة

ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت لذلك المنهج الوصفي الإرتباطي واستخدام استبانتين: واحدة لقياس درجة القيادة الموزعة لدى المديرين، والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية لديهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (216) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وقد أشارت النتائج لوجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

دراسة أبو صاع وآخرون (2018) بعنوان: الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (400) معلماً ومعلمة، وتم اعتماد المنهج الوصفي الإرتباطي، واستخدام أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

دراسة الحويطي (2018) بعنوان: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، وهدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وبناء استبانة لجمع بيانات المعلمين حول الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (375) معلماً، وأشارت نتائج الدراسة لوجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.

دراسة زايد (2018) بعنوان: الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقته بالانتماء التنظيمي للمعلمين من

وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث استخدمت الباحثة استبانتيين لقياس الثقة التنظيمية والانتماء التنظيمي على عينة طبقية بلغ عدد أفرادها (400) فرداً، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والانتماء التنظيمي للمعلمين، وبمعامل ارتباط مقداره ( 0,513).

دراسة أبو عيده (2017) بعنوان: الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بدناميكية التغيير المؤسسي. وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين، وعلاقتها بدناميكية التغيير المؤسسي السائدة لديهم من وجهة نظر معلمي هذه المدارس. وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانتيين: الأولى لتحديد درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في مدارسهم، والثانية لقياس ديناميكية التغيير المؤسسي السائدة في المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين. وبلغت عينة الدراسة (380) معلم ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في مدارسهم من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مدارسهم، وبين متوسطات تقديراتهم لنظم ديناميكية التغيير المؤسسي السائدة لديهم.

دراسة برهوم (2017) بعنوان: واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح. وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت لذلك المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام استبانة وإجراء عدد من المقابلات مع المعلمين لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (243) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى الدرجة الكلية للثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت عدم وجود فروق في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح تعزى لمتغيرات الدراسة.

دراسة عباينة وعباينة ( 2017 ) بعنوان: الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس. وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في ضوء بعض المتغيرات، وقد استخدم الباحثان مقياس ميغان تسكانن، موران ( Tschannen-Moran, 2004 ) بعد تعريبه ومواءمته للبيئة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من ( 182 ) مديرا ومديرة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية بالأطراف الأخرى كان متوسطا، حيث كان ترتيب ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية بالأطراف الأخرى كالتالي: الثقة بالمعلمين عالية، ثم الثقة بالطلبة متوسطة، ثم الثقة بأولياء الأمور متوسطة.

دراسة العريفي (2017) بعنوان: مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. وهدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، واستخدمت لذلك المنهج الوصفي المسحي، وقد وظفت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات، وقد تم اختيار عينة عشوائية من قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وبالغ عددها (200) قائدة من المجتمع الأصلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة الكريم (2017) بعنوان: أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة). وهدفت الدراسة التعرف إلى أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات من عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (377) موظفة إدارية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين عناصر الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة ) وبين التطوير التنظيمي.

دراسة أبو سنيينة (2016) بعنوان: مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. وهدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وبناء استبانة تكونت من ثلاثة مجالات، وبعد إيجاد صدقها وثباتها تم توزيعها على (199) معلماً ومعلمة. وقد بينت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المعلمين تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لصالح (ماجستير فأكثر)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة بنات (2016) بعنوان: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، وهدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانتين : الأولى لقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية، والثانية لقياس مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لديهم، وبلغت عينة الدراسة (136) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لمستوى الثقة التنظيمية ومتوسطات تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم.

دراسة ضيف وموفق (2016) بعنوان: مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-، وهدفت الدراسة إلى قياس أبعاد الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، وقد استخدم الباحثان الاستبانة في جمع بيانات الدراسة من عينة عشوائية بلغ عددها (90) فرداً من العاملين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-، وتوصلت النتائج إلى وجود أثر للثقة التنظيمية بأبعادها ( الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المؤسسة) على الولاء التنظيمي لموظفي مركز البحث العلمي.

دراسة عبد السلام وعمران ( 2016 ) بعنوان: دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، من عينة تكونت من (40) فردا من العاملين بالإدارة العامة للجامعة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين متغيرات الثقة التنظيمية والتوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة الصقير (2014) بعنوان: ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم. وهدفت الدراسة للتعرف لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، واستخدم لذلك المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (241) من مديري ووكلاء ومعلمي مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر الثقة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم جاءت بدرجة كبيرة.

## 2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقة التنظيمية

دراسة كاراكابي وبوياسي وبوزكوز ( Karacabey, Boyacı & Bozkus, 2018 ) بعنوان: دور الثقة التنظيمية في القيادة المدرسية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين. وهدفت الدراسة لتحديد ما إذا كانت الثقة التنظيمية تلعب دوراً في تأثير قيادة مديري المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلمين. حيث تم اعتماد المنهج السببي المقارن وجمع البيانات من (2561) معلماً يعملون في مقاطعة شانلي أورفا. وقد أشارت نتائج البحث أن مديري المدرسة يظهرون مستويات مناسبة من القيادة، كما تؤثر الثقة التنظيمية على القيادة بمستوى عالٍ جداً، كما أشارت أن الثقة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل معتدل.

دراسة إرتورك ( Ertürk, 2016 ) بعنوان: تحليل الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية في تركيا. وهدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الإدراك لدى المعلمين العاملين في المدارس المهنية والمدارس

الثانوية العامة حول شعورهم بالثقة التنظيمية. واعتمدت لذلك المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدام مقياس الثقة التنظيمية لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (392) معلماً من (18) مدرسة في محافظة أنقرة (تركيا). وقد وجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مستويات ثقة المعلمين التنظيمية اعتماداً على متغير نوع المدرسة لصالح المعلمين العاملين في المدارس المهنية. كما وجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مستويات ثقة المعلمين التنظيمية اعتماداً على متغير عدد سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة 21 سنة فأكثر.

دراسة دمري (Demir, 2015) بعنوان: تأثير الثقة التنظيمية على ثقافة قيادة المعلم في المدارس الابتدائية التركية، وهدفت الدراسة إلى فحص تأثير مستوى الثقة لمعلمي المدارس الابتدائية نحو مؤسساتهم واستخدمت منهج تصميم المقارنة السببية باستخدام تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية، وتكونت عينة الدراسة من (378) من المدرسين العاملين في بوردور، حيث استخدمت استباننتين كأداة للدراسة: استبانة ثقافة قيادة المعلم واستبانة الثقة الشاملة، وأشارت النتائج أن مستويات الثقة لدى المعلمين نحو مؤسساتهم في المدارس الابتدائية في بوردور إيجابية وكبيرة فيما يخص ثقافة قيادة المعلم في المدرسة.

دراسة دورسان (Dursun, 2015) بعنوان: العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي - تركيا. وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، لدى عينة من المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية بتركيا، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (529) مديراً ومعلماً، وتم استخدام ثلاث استبانات لقياس كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، وكان من أبرز النتائج وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ومن وجهة نظر المديرين، وتبين أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي.

دراسة عبادي (Abadi, 2014) بعنوان: دراسة تأثير الثقة التنظيمية على الشفافية التنظيمية والولاء لمعلمي المدارس الابتدائية في مدينة زاهدان، إيران. وهدفت الدراسة البحث في تأثير الثقة

التنظيمية على الشفافية التنظيمية والولاء لمعلمي المدارس الابتدائية في مدينة زاهدان الإيرانية. وذلك باعتماد المنهج الوصفي الإرتباطي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في نظام التعليم في مدينة زاهدان. وتم اختيار (328) معلما ومعلمة كعينة عشوائية طبقية - بناءً على جدول مورغان. وكانت أدوات جمع البيانات هي استبيان الثقة التنظيمية، واستبيان الشفافية التنظيمية واستبيان الولاء التنظيمي. وقد أظهرت النتائج الإجمالية أن العلاقة بين الشفافية التنظيمية والولاء التنظيمي تتأثر بالأبعاد التنظيمية.

دراسة الأبرو وأردكاني وهاروني وبور ( Al-Abrowa, Ardakani, Harooni & Pour, 2013) بعنوان: العلاقة بين مكونات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ودورها في الإنغماس الوظيفي في التعليم، حيث سعت الدراسة إلى تحديد مكونات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية ودورها في الإنغماس الوظيفي في التعليم، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (350) موظفا ومديرا واستخدمت ثلاثة استبانات كأدوات لجمع البيانات هي: استبانة العدالة التنظيمية، واستبانة الثقة التنظيمية، واستبانة الإنغماس الوظيفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ومكوناتها والثقة التنظيمية، وأن الثقة التنظيمية تلعب دورا وسيطا بين العدالة التنظيمية والإنغماس الوظيفي، وأن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية لها علاقة قوية بالثقة التنظيمية.

دراسة يلماز ( Yilmaz, 2008 ) بعنوان: العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية. وهدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية. واعتمدت لذلك المنهج الوصفي الإرتباطي، حيث تكونت عينة الدراسة من (120) معلماً. وتم جمع بيانات الدراسة من خلال مقياس الثقة التنظيمية ومقياس الإلتزام التنظيمي. وأشارت النتائج أن هناك علاقات متوسطة وإيجابية وذات مغزى بين الثقة التنظيمية وأبعادها الفرعية والإلتزام التنظيمي وأبعادها الفرعية.

### 3. الدراسات العربية المتعلقة بالروح المعنوية

دراسة بني حمد وحتاملة ( 2021 ) بعنوان: أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبه إريد من وجهة نظر المعلمين. وهدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في لواء قصبه إريد من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي، حيث تكونت عينة الدراسة من (307) معلم ومعلمة . وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء قصبه إريد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قصبه إريد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة سلامة والبطوش ( 2020 ) بعنوان: الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم. وهدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتطوير استبانة لجمع بيانات الدراسة، حيث جمعت البيانات من عينة عشوائية طبقية تكونت من (540) معلما ومعلمة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم جاء متوسطا، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقا في درجة الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ووجود فروق في درجة الروح المعنوية تعزى لمتغير المحافظة لصالح محافظات الطفيلة، ومعان، والعقبة.

دراسة جبران والشрман ( 2018 ) بعنوان: درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إريد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إريد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين، ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي الإرتباطي وبناء استبانة مكونة من

جزءين الإدارة بالتجوال ودرجة الروح المعنوية، وتكونت عينة الدراسة من ( 1064 ) معلماً ومعلمة من محافظة إربد، وأشارت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد جاءت متوسطة، ودرجة الروح المعنوية للمعلمين جاءت متوسطة، كما أظهرت أن العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد ومستوى الروح المعنوية للمعلمين كانت مرتفعة.

دراسة قويدر (2018) بعنوان: العدالة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. وهدفت الدراسة التعرف إلى العدالة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (146) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد استخدم لهذا الغرض المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد أداتين لقياس العدالة المدرسية والروح المعنوية لدى المديرين، وقد أظهرت النتائج أن العدالة المدرسية للمديرين جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة الروح المعنوية للمعلمين جاءت بدرجة مرتفعة.

دراسة علوان ( 2017 ) بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. وهدفت الدراسة التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت لجمع البيانات استبانتين: الأولى استبانة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، والثانية استبانة الروح المعنوية للمعلمين من إعداد الباحثة، حيث طبقت على عينة بلغت (140) نائب مدير ومديرة و(400) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية العامة. وتوصلت الدراسة إلى أن الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة جاءت بمستوى عال، كما توصلت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

دراسة الرئيس (2017) بعنوان: أنماط القيادة التربوية الفعّالة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. وهدفت الدراسة التعرف إلى أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت. واستخدم لذلك المنهج الوصفي الارتباطي واستخدام استبانة لجمع بيانات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من معلمي المرحلة المتوسطة في منطقة الأحمدية التعليمية في دولة الكويت، وأظهرت النتائج أنّ درجة توفر أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت جاء متوسطاً، كما أظهرت النتائج أنّ مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط القيادة التربوية والروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

دراسة السلیمان ومقابلة (2017) بعنوان: دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. وهدفت الدراسة التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلمهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت لذلك المنهج الوصفي الارتباطي واتخاذ الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (299) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في لواء عين الباشا تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الروح المعنوية لعينة الدراسة كان مرتفعاً، كما أنّ مستوى الأداء الوظيفي لعينة الدراسة كان مرتفعاً، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الروح المعنوية والأداء الوظيفي.

دراسة المشهداني (2017) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم. وهدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم، ولتحقيق

هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة على عينة مكونة من ( 382 ) معلما ومعلمة للمرحلة المتوسطة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية جاءت مرتفعة.

دراسة أبو ريالة (2016) بعنوان: واقع الممارسات الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين. وهدفت الدراسة التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانتين لهذا الغرض، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية من المعلمين والمعلمات بلغت (775) معلماً ومعلمة، وقد أظهرت النتائج أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت أن مستوى الروح المعنوية للمعلمين في وكالة الغوث كانت بدرجة تقدير كبيرة.

دراسة مصطفى ( 2016 ) بعنوان: درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم. وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة على عينة مكونة من (225) معلما ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة التمكين الإداري لمعلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طولكرم جاءت مرتفعة، وأن درجة الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية الحكومية في محافظة طولكرم جاءت مرتفعة، وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة التمكين الإداري للمعلمين والروح المعنوية لديهم.

دراسة الكيلاني ومقابلة ( 2014 ) بعنوان: دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان. هدفت الدراسة إلى

التعرف لدور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان، وتم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة واستخدام استبانتيين : الأولى لقياس دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي ، والثانية لقياس الروح المعنوية للمعلمين على عينة مكونة من ( 227 ) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي جاء بدرجة متوسطة ، وأن الروح المعنوية للمعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

دراسة أبو حسب الله (2014) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين. وهدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، مستخدماً استبانتيين: الأولى لقياس القيادة الموزعة، والأخرى لقياس مستوى الروح المعنوية، حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من (460) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الابتدائية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم كانت بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ولكنها ضعيفة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وبين مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين.

دراسة ادعيس وآخرون (2011) بعنوان: درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات. وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء، واستخدمت لذلك المنهج الوصفي التحليلي ، واعتماد أداة الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (154) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الروح المعنوية لدى المعلمين جاءت بدرجة منخفضة.

#### 4. الدراسات الأجنبية المتعلقة بالروح المعنوية

دراسة إيرنست (Ernist, 2019) بعنوان: علاقة الإجهاد والقيادة المدرسية بمعنويات المعلم. وكان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين ضغوط المعلم ومعنويات المعلم وفحص العلاقة بين أسلوب قيادة مدير المدرسة ومعنويات المعلم، ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي واستخدام الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة من عينة تكونت من (815) معلماً و(39) إدارياً في ولاية يوتا الأمريكية. ووجدت الدراسة أن الضغوط المتعلقة بحجم العمل المطلوب من المعلم أدائه لها تأثير سلبي على استمتاع المعلم بالعمل اليومي. وأن الضغوط السلبية الإضافية هي الوتيرة السريعة لليوم المدرسي، في محاولة لمواكبة متطلبات المناهج وتلبية المتطلبات المحلية، كما يضيف حجم الفصل الكثير من الضغط على المعلمين.

دراسة ماننغو (Maningu, 2017) بعنوان: تأثير الروح المعنوية للمعلمين في تحسين المستوى الأكاديمي للمدارس الثانوية في بلدية بوكوبا. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الروح المعنوية للمعلمين في التحسين الأكاديمي في أداء المدارس الثانوية. واعتمدت لذلك مناهج البحث الكمي والنوعي وتصميم البحث المقطعي، وتم جمع البيانات من خلال استبانات ومقابلات من (77) مبحوث، وكشفت النتائج عن الوضع الحالي لمعنويات المعلمين في المدارس الثانوية كان أقل من المستوى المتوقع، وأن غالبية المعلمين لديهم مشاعر سلبية تجاه عملهم، وأن العلاقة بين الروح المعنوية للمعلمين والأداء الأكاديمي للمدارس جاءت إيجابية قوية.

دراسة لامبرسكاوي (Lambersky, 2016) بعنوان: فهم الجانب الإنساني من قيادة المدرسة: تأثير المديرين على الروح المعنوية والكفاءة الذاتية والتوتر والالتزام للمعلمين. وكان الغرض من الدراسة هو فهم التأثيرات التي تحدثها المبادئ على عواطف المعلم، وخاصة معنويات المعلم، والفعالية الذاتية والجماعية، والضغط والالتزام. ولتحقيق ذلك تم اعتماد المنهج النوعي واستخدام المقابلات شبه المنظمة على (20) معلماً ثانوياً في أونتاريو/كندا، وكشفت هذه الدراسة النوعية أن السلوكيات الأساسية تشكل أنماطاً للمعلمين ذات أهمية تؤثر على معنويات المعلم والإرهاق والإجهاد والالتزام

والكفاءة الذاتية والجماعية. وأشارت كذلك إلى أن المديرين يمكن أن يؤثروا في رفع الروح المعنوية للمعلم وإظهار الإحترام لقدرة المعلم، والإعتراف بالتزام المعلم وكفاءته.

دراسة عبد الله وبينغ ولينغ (Abdullah, Yiing, Ling, 2016) بعنوان: معنويات المعلمين وفعالية المدرسة في المدارس الثانوية بسيبو وساراواك. وهدفت هذه الدراسة الكمية التعرف إلى تأثير الروح المعنوية للمعلمين على فعالية المدرسة في المدارس الثانوية. وتكونت عينة الدراسة من (297) معلماً من (17) مدرسة ثانوية في سيبو وساراواك باستخدام العينات العشوائية الطبقية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الكمي واستخدام الاستبانة لقياس معنويات المعلمين وفعالية المدرسة كانتا على التوالي. ووجدت الدراسة أن المتغيرين وهما: معنويات المعلمين، وفعالية المدرسة عند مستوى مرتفع معتدل في مدارس سيبو وساراواك الثانوية. وأشارت كذلك إلى وجود ستة أبعاد لمعنويات المعلمين لها تأثير كبير على فعالية المدرسة وهي : العلاقة مع المدير، والعلاقة بين المعلمين، والمنهج، ووضع المعلمين في المجتمع، والمرافق والخدمات المدرسية، وضغط المجتمع. إلى جانب ذلك، أظهرت النتائج أن العلاقة مع المدير قد تم تحديدها على أنها أفضل مؤشر مهم للتأثير على فعالية المدرسة.

دراسة بلاك بيرن (Blackburn, 2015) بعنوان: تقييم معنويات المعلم في أربع مدارس ابتدائية: الفرق الذي تحدته المدرسة. وهدفت الدراسة التعرف إلى معنويات المعلمين في المدارس المختلطة وتسليط الضوء على السبل الممكنة لتعزيز الروح المعنوية للمعلمين، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (285) معلماً ومعلمة من خلال الإجابة على الاستبانة، كما استخدم الباحث المقابلات مع (50) معلماً ومعلمةً و(8) من الإداريين. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تغيب المعلمين في المدارس ذات الأداء الأقل وضعفي المعلمين في المدارس ذات الأداء الأعلى، كما يؤثر مستوى الأداء في الروح المعنوية للمعلمين.

## التعقيب على الدراسات السابقة

أكدت الدراسات السابقة على أهمية الثقة التنظيمية بأبعادها وأنواعها، باعتبارها أساسا مهما لنجاح المؤسسة التربوية، وأهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وأهمية العلاقات الودية التعاونية بين المدير والمرؤوس، كما أكدت على دور المديرين في رفع الروح المعنوية لمعلميهم ونتائج هذه الروح المعنوية على المدرسة ككل بإخراج أفضل المخرجات وتخريج النخبة للمجتمع.

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية - الجامعات والمدارس -، باستثناء دراسة عبد السلام وعمران (2016) التي تناولت الثقة التنظيمية لدى العاملين في الإدارة العامة، ودراسة ضيف وموفق (2016) التي درست الثقة التنظيمية في مركز للبحث العلمي والتقني.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها المنهج الوصفي الارتباطي، باستثناء دراسة ديمر (Demir,2015) ودراسة كاراكابي وآخرون ( Karacabey, Boyacı & Bozkus, 2018) التي اعتمدت المنهج المقارن، ودراسة لامبرسكاي ( Lambersky,2016) التي اعتمدت المنهج النوعي باستخدام المقابلات شبه المنظمة، ودراسات ادعيس وآخرون (2011)؛ أبو ريالة (2016)؛ علوان (2017)؛ إرتورك ( Ertürk, 2016)؛ أبو سنينة (2016)؛ الكريم (2017)؛ برهوم (2017) حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة سلامة والبطوش (2020) والعريفي (2017) في اتباعهما المنهج الوصفي المسحي.

وبتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية، حيث لم تتطرق واحدة من الدراسات السابقة لهذه العلاقة، وهذا ما شجع الباحثة من خلال عملها كمعلمة ومقابلتها لأكثر من مدير في سنوات خبرتها القليلة والاختلاف بين كل مدير والآخر في تعامله مع طاقمه التعليمي والإداري في مدرسته، الأمر الذي أرشد الباحثة للبحث في العلاقة بين هذين المتغيرين لإحساسها أن العلاقة بينهما ارتباطية تزايدية، فكلما زادت الثقة التي يمنحها المديرون لمعلميهم وعمل كل أعضاء المدرسة بروح واحدة ولهدف واحد اتفق الجميع عليه وشاركوا في التخطيط له واختيار آليات تنفيذه، سينعكس هذا على الاندفاع للعمل والحماس له أي ارتفاع الروح المعنوية للمعلمين، وخاصة أن

الباحثة اختارت مرحلة عمرية حساسة للطلبة وهي المرحلة الثانوية، وهي المرحلة التي يشعر بها الطلبة أنهم وصلوا مرحلة من الاستقلال والنضج ويحتاجون من المدير معاملة خاصة واعية لخصائصهم النمائية، فهم يحتاجون المدير الأب الصديق الواثق من نفسه القادر على إرشادهم، الذي يشعرهم بأهمية آرائهم وقيمتها. هذا المدير لن يكون قادرا على الوفاء باحتياجات طلابه إن كان حماسه وإقباله على العمل منخفضا وإن كان نفسه لا يشعر بأهمية دوره وقيمته في المدرسة، فنكون هذه الدراسة حسب علم الباحثة الأولى من نوعه إضافة لاعتباره مرجعية مهمة للسلطات التربوية لمعرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والروح المعنوية.

**الفصل الثالث**  
**الطريقة والإجراءات**

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة واستخدام أدوات الدراسة وخطوات التحقق من صدق الأدوات وثباتها، فضلا عن وصف الدراسة، عينتها والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

#### منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الوصفي الارتباطي والنوعي. الجزء الوصفي الارتباطي تضمن استجابة المديرين على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض، وقد تمثل الجزء النوعي في اعتماد المقابلة أداة له وذلك للوقوف على أكبر كم من التفاصيل الممكنة عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والروح المعنوية.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات شمال الضفة الغربية البالغ عددهم (330) مديرا ومديرة حسب الكتاب التربوي الإحصائي الفلسطيني للعام 2017/2018.

#### عينة الدراسة

قامت الباحثة بإجراء الدراسة على عينة قوامها (121) مديرا ومديرة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تم اختيارها بالطريقة المتيسرة من مجتمع الدراسة، وتمثل ما يقارب نسبته (37%) من المجتمع، والجدول رقم (1) يبين توزيع وخصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (1): توزيع وخصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة المستقلة (ن = 121).

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	64	52.9
	أنثى	57	47.1
	المجموع العام	121	100%
سنوات الخبرة	أقل من ( 5 ) سنوات	14	11.6
	من 5 - 10 سنوات	21	17.4
	أكثر من ( 10 ) سنوات	86	71.1
	المجموع العام	121	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	88	72.7
	ماجستير فأعلى	33	27.3
	المجموع العام	121	100%
المحافظة	نابلس	29	24
	جنين	32	26.4
	طولكرم	22	18.2
	قلقيلية	15	12.8
	طوباس	10	8.3
	سلفيت	13	10.7
	المجموع العام	121	100%

#### أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والتي تتمثل في معرفة مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، قامت الباحثة بإعداد أدوات الدراسة والتي تتمثل في:

#### 1. أداة الدراسة الأولى ( الاستبانة )

لجمع البيانات الكمية حول مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، وقد تكونت من قسمين:

القسم الأول تكون من ( 31 ) فقرة لجمع البيانات حول مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

والقسم الثاني تكون من ( 19 ) فقرة لجمع البيانات حول درجة الروح المعنوية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

حيث قامت الباحثة بتطوير استبانتها وذلك بالاطلاع على الأدب التربوي والدراسات ذات الصلة وتطوير الاستبانات التي عرضها الباحثون في دراساتهم ، كدراسة الحويطي ( 2018 ) ، زايد (2018) ، بنات ( 2016 )، فارس ( 2014 )، أبو سمرة وآخرون ( 2010 )، عساف وعساف (2007).

وقد تكون سلم الإجابة على كل فقرة من خمس استجابات (حسب مقياس ليكرت الخماسي) موزعة كما يلي:

بدرجة كبيرة جدا = 5 درجات

بدرجة كبيرة = 4 درجات

بدرجة متوسطة = 3 درجات

بدرجة قليلة = درجتين

بدرجة قليلة جدا = درجة واحدة

## 2. أداة الدراسة الثانية (المقابلة )

لجمع البيانات النوعية حول مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. ، قامت الباحثة بإجراء مقابلات شبة منظمة مع بعض مديري المدارس الثانوية وعددهم ( 6 ) مديرين، واعتمدت على عدد من الأسئلة بلغ عددها (6) أسئلة لمعرفة آرائهم حول الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية التي يتمتعون بها في ضوء قياداتهم للمدارس التي يتربعون على قمة الهرم فيها.

## صدق الأداة الأولى (الاستبانة)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمختصين بالمجال التربوي والعاملين في الجامعات الفلسطينية، وذلك لإبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث صياغة الفقرات ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، وتعديل الصياغة اللغوية للفقرات وصياغة فقرات أخرى مناسبة، وتورد الباحثة بعض آراء المحكمين لإخراج الاستبانة بأفضل صورة، حيث دعا الدكتور س.ص لصياغة فقرات المجال الثاني من استبانة الثقة التنظيمية بصيغة المتكلم كما في المجال الأول من الاستبانة ذاتها، كما طلب الدكتور ف.د تعديل اسم المجال الأول في استبانة الثقة التنظيمية (الثقة في السياسات الإدارية) إلى (الثقة في السياسات الإدارية المدرسية)، وتعديل الفقرتين الرابعة والخامسة من المجال نفسه (أمتك صلاحية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. أمتك صلاحية تقدير العاملين ومنحهم المكافآت المناسبة ضمن نظم تقييم الأداء) لتصبح الفقرتان على التوالي (الذي صلاحية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. لدي الصلاحية في منح العاملين المكافآت المناسبة ضمن نظم تقييم الأداء)، كما طلبت الدكتورة ا.ع تعديل الفقرة التاسعة من مجال الثقة في المرؤوسين (يقيمون معي اتصالات سعيًا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا وليس نفاقًا أو محاباة) لتصبح (يقيمون اتصالات معي سعيًا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا)، وطلب الدكتور ي.د تعديل الفقرة الحادية عشر من مجال الثقة في المرؤوسين (يمكن الاعتماد عليهم لتنوع مهاراتهم ومعارفهم) لتصبح (يمكن الاعتماد عليهم بما لديهم من خبرات)، وتعديل الفقرة الثانية من مجال الحوافر والأجور (تحرص إدارة التربية على تدريب المديرين وتطوير مؤهلاتهم الفنية والعلمية. ) لتصبح (تحرص إدارة التربية على تدريب المديرين وتطوير قدراتهم)، وطلب الدكتور ع.ع إضافة أسئلة إنشائية أو إجراء مقابلات مع مدبرين، وتم الأخذ برأيه وإجراء عدد من المقابلات مع مديري ومديرات مدارس ثانوية حكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

## ثبات أداة الدراسة الأولى (الاستبانة)

بعد تصميم الاستبانة بقسميها الأول والثاني، تم التحقق من ثباتهما باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وذلك لقياس الإتساق الداخلي للمجالات وأيضًا الإتساق الداخلي بين المجالات في قسمي الاستبانة. ووصل معامل الثبات الكلي للثقة التنظيمية (0.93)، وتراوح قيم الثبات لمجالاتها ما بين (0.82 - 0.95)، وفيما يتعلق بالروح المعنوية وصل معامل الثبات الكلي إلى (0.90)،

وتراوح قيم الثبات لمجالاتها ما بين (0.77- 0.91) والجدول رقم (2) يوضح ذلك، واستناد إلى هذه النتائج تتميز أداة الدراسة بدرجة جيدة من الثبات والصلاحية لتحقيق أغراض الدراسة.

### الجدول رقم (2): معاملات الثبات لأداة الدراسة الأولى بقسميها الأول والثاني

معامل الثبات	المجالات
0.82	الثقة في السياسات الإدارية المدرسية.
0.89	الثقة في الإدارة العليا (المديرية/الوزارة).
0.95	الثقة في المرؤوسين (المعلمين).
0.86	الثقة في أولياء الأمور.
<b>0.93</b>	الدرجة الكلية (مستوى الثقة التنظيمية)
0.91	البعد الإداري والقيادي.
0.77	الحوافز والأجور.
0.83	العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين).
<b>0.90</b>	الدرجة الكلية (درجة الروح المعنوية)

### صدق الأداة الثانية ( المقابلة )

يشير ماكسويل (1996) الوارد في (حجر، 2003) إلى ثلاثة أنواع من الصدق في البحث النوعي والمقابلة كواحدة من أدواته، والتي تشير في مجموعها إلى مقدرة الباحث على استجلاء العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ودرجة الدقة الواقعية التي تتحلى بها تقارير الباحثين.

ولتحقيق الصدق في المقابلة مع المبحوثين عملت الباحثة على تحري الموضوعية وإبقاء الذاتية بعيدة عن موضوع البحث، والتحديد الدقيق للمجالات التي تم في سياقها المقابلة مع المبحوثين، وضرورة التحديد الدقيق الواضح لأساليب جمع البيانات وطرق تحليلها، وكذلك عملت الباحثة من خلال المقابلة على تكرار نفس الأسئلة على المبحوثين لكن بصيغ متباينة ليتبين لها مدى ثبات إجابات المبحوث وفهمه لموضوع البحث، فالصدق في المقابلة كما استنتجت الباحثة من قراءتها يرتبط بقابلية تكرار البيانات أو إجابات المبحوث (دليو، 2014).

### ثبات الأداة الثانية ( المقابلة )

يشير استراوس وكوربين (1999) الوارد في (حجر، 2003) إلى أن مسألة الثبات ترتبط أكثر بالدراسات الكمية، وأن الثبات في الأبحاث النوعية والمقابلة كواحدة من أدواته يرتبط بتحليل البيانات أكثر من ارتباطه بالأداة نفسها.

والثبات في المقابلة كما وجدت الباحثة في قراءتها يرتبط بدقة البيانات التي تجمعها الباحثة، وهذا يتطلب من الباحثة تقدير مدى تماثل البيانات التي جمعتها من المبحوثين وتمثيلها للواقع تمثيلاً

حقيقيا، وتقدير إذا ما كانت أسئلة المقابلة وإجراءات المقابلة تقيس بشكل حقيقي الظاهرة قيد البحث، فالثبات هنا يعتمد بشكل كبير على أسلوب جمع وتحليل البيانات، ومدى قدرة الباحثة على التعايش مع المبحوثين وجمع البيانات منهم لفترات طويلة ليتسنى لها إجراء تحليلات ومقارنات لبيانات المبحوثين مع ضرورة الرقابة الذاتية للباحثة نفسها وإعادة التقييم المستمر طيلة فترة البحث (دليو، 2014)، وهو ما قامت به الباحثة خلال فترة البحث.

## إجراءات الدراسة

بعد تقديم موضوع الدراسة لإدارة الجامعة وأخذ الموافقة عليه، قامت الباحثة بالخطوات التالية:

- قامت الباحثة بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية.
- عملت الباحثة على أخذ موافقة التربية والتعليم من أجل تطبيق الدراسة.
- قامت الباحثة بالاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة الاستبانة (بقسميها الأول والثاني) بصورتها النهائية بعد التأكد من صدقها وثباتها.
- قامت الباحثة بتحديد أفراد عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة.
- عملت الباحثة على جمع الاستبانات الموزعة على أفراد العينة واستبعاد الاستبانات التي يظهر عدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي الحصول على العينة النهائية للدراسة.
- قامت الباحثة بإجراء مقابلات مع عدد من مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية وتسجيل إجاباتهم حول أسئلة المقابلة وتحليل هذه الإجابات.
- عملت الباحثة على إدخال البيانات التي تم جمعها من الاستبانات للحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- قامت الباحثة أخيرا باستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة واقتراح التوصيات المناسبة.

## متغيرات الدراسة

احتوت الدراسة على المتغيرات التالية وهي:

**المتغيرات المستقلة:** وهي خصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً: (للجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظة).

**المتغير التابع:** ويتمثل بتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

## المعالجات الإحصائية:

وللتأكد من صحة فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال إجراء المعالجات الآتية:

- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent samples t test) لتحديد الفروق في الثقة

التنظيمية والروح المعنوية حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتحديد الفروق في الثقة التنظيمية والروح

المعنوية حسب متغيري عدد سنوات الخبرة والمحافظة.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) لتحديد العلاقة بين الثقة

التنظيمية والروح المعنوية.

- معادلة كرونباخ الفا للتأكد من الثبات.

وفي تفسير النتائج تم استخدام المتوسطات الحسابية المعتمدة لسلم ليكرت الخماسي وهي: (1.80)

فأقل مستوى منخفض جداً، (1.81 - 2.60) مستوى منخفض، (2.61 - 3.40) مستوى متوسط،

(3.41 - 4.20) مستوى مرتفع، أكبر من (4.20) مستوى مرتفع جداً.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتطرق هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها والتي تمثلت بأسئلة الاستبانة وفرضياتها، وأسئلة المقابلة وتحليلها.

#### أولاً: النتائج المتعلقة بالاستبانة

سعت الدراسة للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والذي نصه:

ما مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟ وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية والتأكد من صحة الفرضيات، وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

#### 1. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

ما مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات ومجالاتها وللمستوى الكلي للثقة التنظيمية لدى المديرين، ونتائج الجداول ( 3,4,5,6 ) تظهر ذلك، والجدول رقم (7) يبين خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول. واستناداً إلى المتوسطات الحسابية المعتمدة لسلم ليكرت الخماسي تم تفسير النتائج وهي:

- (1, 80) فأقل مستوى منخفض جداً.
- (2, 60 -1, 81) مستوى منخفض.
- (3, 40 -2, 61) مستوى متوسط.
- (4, 20 -3, 41) مستوى مرتفع.
- أعلى من (4, 20) مستوى مرتفع جداً.

أ. مجال الثقة في السياسات الإدارية المدرسية:

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الثقة في السياسات الإدارية المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	مستوى الثقة
1	أعمل في ظل نظم إدارية واضحة في المدرسة.	4.41	0.65	مرتفع جدا
2	أستطيع المشاركة في مناقشة مشكلات العمل قبل اتخاذ القرار.	4.22	0.77	مرتفع جدا
3	أشارك في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.	4.28	0.73	مرتفع جدا
4	لدي صلاحية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.26	1.06	متوسط
5	لدي الصلاحية في منح العاملين المكافآت المناسبة ضمن نظم تقييم الأداء.	3.03	1.06	متوسط
6	أعمل ضمن أنظمة وتعليمات مرنة تضمن مصلحة الجميع.	3.71	0.88	مرتفع
	<b>المستوى الكلي لمجال الثقة في السياسات الإدارية المدرسية</b>	<b>3.82</b>	<b>0.64</b>	<b>مرتفع</b>

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (3) أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم لفقرات مجال الثقة في السياسات الإدارية

المدرسية كان مرتفعا جدا على الفقرات (1، 2، 3)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها أكبر

من (4.20)، وكان المستوى مرتفعا على الفقرة (6) بمتوسط استجابة عليها قدره (3.71)، بينما

كان المستوى متوسطا على الفقرتين (4، 5)، حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي

(3.26، 3.03).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال الثقة في السياسات الإدارية المدرسية لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كان مرتفعا، حيث بلغ

متوسط الاستجابة (3.82).

ب. مجال الثقة في الإدارة العليا (المديرية/ الوزارة):

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الثقة في الإدارة العليا لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	مستوى الثقة
1	تولي احتياجاتي اهتماما كافيا.	3.49	0.79	مرتفع
2	تحرص على تنميتي مهنيا.	3.79	0.68	مرتفع
3	توفر لي الأمن الوظيفي.	3.45	0.94	مرتفع
4	تقدر جهودي المتميزة.	3.37	0.91	متوسط
5	تعمل على توكي الكفاءة في التعيينات الادارية.	3.36	0.89	متوسط
6	تأخذ باقتراحاتي في المنهاج ما دامت صحيحة.	3.36	0.91	متوسط
7	تفتح المجال أمامي لمناقشة مشاكل وقضايا العمل.	3.50	0.88	مرتفع
8	تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح علينا كمديرين بعدالة ومهنية.	3.48	0.92	مرتفع
	<b>المستوى الكلي لمجال الثقة في الإدارة العليا</b>	<b>3.48</b>	<b>0.66</b>	<b>مرتفع</b>

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (4) أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم لفقرات مجال الثقة في الإدارة العليا كان مرتفعا على الفقرات (1، 2، 3، 7، 8)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.45 - 3.79)، بينما كان المستوى متوسطا على الفقرات (4، 5، 6)، حيث كان متوسط الاستجابة عليها على التوالي (3.37، 3.36، 3.36).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال الثقة في الإدارة العليا لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كان مرتفعا، حيث بلغ متوسط الاستجابة (3.48).

ج. مجال الثقة في المرؤوسين (المعلمين):

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الثقة في المرؤوسين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	مستوى الثقة
1	يقومون باحترام خصوصية الغير.	4.04	0.76	مرتفع
2	يحرصون على مساعدة كل من يحتاج المساعدة من زملائهم.	4.11	0.68	مرتفع
3	يتجنبون الإساءة لزملاء المهنة.	4.16	0.72	مرتفع
4	لديهم انتماء لمهنة التعليم.	3.97	0.76	مرتفع
5	تربطهم علاقات اجتماعية طيبة.	4.18	0.67	مرتفع
6	يتبادلون المعلومات العلمية النافعة.	4.08	0.65	مرتفع
7	يسارعون لمساعدة المعلم الجديد.	4.14	0.66	مرتفع
8	يفرحون لأي إنجاز يحصل عليه أحد الزملاء.	3.92	0.83	مرتفع
9	يقيمون اتصالات معي سعيًا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا.	4.12	0.69	مرتفع
10	يحرصون على العمل مع المدير بروح الفريق.	4.11	0.73	مرتفع
11	يمكن الاعتماد عليهم بما لديهم من خبرات.	4.15	0.69	مرتفع
	<b>المستوى الكلي لمجال الثقة في المرؤوسين (المعلمين)</b>	<b>4.09</b>	<b>0.59</b>	مرتفع

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (5) أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم لفقرات مجال الثقة في المرؤوسين (المعلمين)

كان مرتفعا على جميع الفقرات ( 1 - 11)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين

(3.92 - 4.18).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال الثقة في المرؤوسين (المعلمين) لدى مديري المدارس الثانوية

الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كان مرتفعا، حيث بلغ متوسط

الاستجابة (4.09).

د. مجال الثقة في أولياء الأمور:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الثقة في أولياء الأمور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	مستوى الثقة
1	يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية.	3.53	0.88	مرتفع
2	يبادرون للانضمام لمجلس أولياء الأمور في المدرسة.	3.31	0.87	متوسط
3	يسارعون لتقديم الدعم اللازم للمدرسة.	3.50	0.93	مرتفع
4	يقدرّون جهود العاملين في المدرسة.	3.69	0.85	مرتفع
5	يتابعون تحصيل أبنائهم العلمي.	3.49	0.84	مرتفع
6	يسهمون في عملية التخطيط التربوي المحلي.	2.99	0.97	متوسط
	<b>المستوى الكلي لمجال الثقة في أولياء الأمور</b>	<b>3.42</b>	<b>0.68</b>	<b>مرتفع</b>

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (6) أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم لفقرات مجال الثقة في أولياء الأمور كان مرتفعاً على الفقرات (1، 3، 4، 5)، حيث تراوحت متوسطات الاستجابة عليها ما بين (3.49 - 3.69)، بينما كان المستوى متوسطاً على الفقرات (2، 6)، حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (3.31، 2.99).

وفيما يتعلق بالمستوى الكلي لمجال الثقة في أولياء الأمور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كان مرتفعاً، حيث بلغ متوسط الاستجابة (3.42).

هـ. خلاصة النتائج للسؤال الفرعي الأول:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لمجالات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم (ن = 121).

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الثقة في السياسات الإدارية المدرسية	3.82	0.64	مرتفع	الثاني
2	الثقة في الإدارة العليا (المديرية/الوزارة)	3.48	0.66	مرتفع	الثالث
3	الثقة في المرؤوسين (المعلمين)	4.09	0.59	مرتفع	الأول
4	الثقة في أولياء الأمور	3.42	0.68	مرتفع	الآخر
	المستوى الكلي للثقة التنظيمية	3.70	0.48	مرتفع	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (7) أن المستوى الكلي للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من جهات نظرهم كان مرتفعا، حيث كان متوسط الاستجابة (3.70)، وكان مستوى الاستجابة لدى أفراد عينة الدراسة مرتفعا على جميع مجالات الثقة التنظيمية، حيث كانت أعلى استجابة على مجال "الثقة في المرؤوسين (المعلمين)" بمتوسط حسابي قدره (4.09)، بينما كان أقل استجابة على مجال "الثقة في أولياء الأمور" بمتوسط حسابي قدره (3.42).

2. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات: (الجنس، وعدد

سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظه)؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بالتأكد من صحة الفرضيات التي ترتبط به (1- 4) وهي:

أ - النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والذي نصها:

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

أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال

الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية واختبارها تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين

(Independent samples t test)، ونتائج الجدول رقم (8) تظهر ذلك.

الجدول رقم (8): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات

أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال

الضفة الغربية تبعا لمتغير الجنس (ن = 121).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	أنثى (ن = 57)		ذكر (ن = 64)		الجنس  المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.805	0.248-	0.66	3.83	0.62	3.80	الثقة في السياسات الإدارية المدرسية
0.860	0.176	0.67	3.46	0.68	3.48	الثقة في الإدارة العليا (المديرية/الوزارة)
0.519	0.646	0.60	4.05	0.58	4.12	الثقة في المرؤوسين (المعلمين)
0.651	0.454-	0.63	3.44	0.72	3.39	الثقة في أولياء الأمور
<b>0.988</b>	<b>0.015</b>	<b>0.47</b>	<b>3.69</b>	<b>0.49</b>	<b>3.70</b>	المستوى الكلي

\* مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 8 ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

ب -النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(One- way ANOVA)، ونتائج الجدولين رقم (9، 10) تبين ذلك.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لمستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن=121).

عدد سنوات الخبرة		أقل من 5 سنوات (ن=14)		من 6 - 10 سنوات (ن=21)		أكثر من 10 سنوات (ن=86)	
المجالات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة في السياسات الإدارية المدرسية		3.96	0.94	3.95	0.67	3.76	0.73
الثقة في الإدارة العليا (المديرية/ الوزارة)		3.60	0.71	3.54	0.72	3.43	0.64
الثقة في المرؤوسين (المعلمين)		4.09	0.49	4.20	0.55	4.05	0.61
الثقة في أولياء الأمور		3.44	0.72	3.56	0.69	3.37	0.68
المستوى الكلي		3.77	0.48	3.81	0.52	3.66	0.44

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 121).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة *
الثقة في السياسات الإدارية المدرسية	بين المجموعات	0.915	2	0.457	1.121	0.329
	داخل المجموعات	48.150	118	0.408		
	المجموع	48.065	120			
الثقة في الإدارة العليا (المديرية/الوزارة)	بين المجموعات	0.449	2	0.225	0.504	0.605
	داخل المجموعات	52.560	118	0.445		
	المجموع	53.010	120			
الثقة في المرؤوسين (المعلمين)	بين المجموعات	0.358	2	0.179	0.508	0.603
	داخل المجموعات	41.525	118	0.352		
	المجموع	41.883	120			
الثقة في أولياء الأمور	بين المجموعات	0.590	2	0.295	0.625	0.537
	داخل المجموعات	55.639	118	0.472		
	المجموع	56.229	120			
المستوى الكلي	بين المجموعات	0.499	2	0.250	1.073	0.345
	داخل المجموعات	27.456	118	0.233		
	المجموع	27.955	120			

\* مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 10 ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ت عزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

### ج- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية واختبارها تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين

(Independent samples t test)، ونتائج الجدول رقم (11) تظهر ذلك.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 121).

مستوى الدلالة*	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى (ن = 33)		بكالوريوس (ن = 88)		المؤهل العلمي المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.212	1.256	0.66	3.70	0.62	3.86	الثقة في السياسات الإدارية المدرسية
0.210	1.259	0.61	3.35	0.68	3.52	الثقة في الإدارة العليا (المديرية/الوزارة)
0.169	1.384	0.61	3.96	0.53	4.13	الثقة في المرؤوسين (المعلمين)
*0.01	2.575	0.78	3.16	0.62	3.51	الثقة في أولياء الأمور
*0.030	2.196	0.52	3.54	0.45	3.75	المستوى الكلي

\* مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 11) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في المستوى الكلي للثقة التنظيمية ومجال الثقة في أولياء الأمور تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجالات (الثقة في السياسات الإدارية المدرسية، الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المرؤوسين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

د- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة.

ولفحص هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(One- way ANOVA)، ونتائج الجداول (12، 13) تبين ذلك.

الجدول رقم ( 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لمستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تبعاً لمتغير المحافظة (ن = 121).

المجالات	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة في السياسات الإدارية المدرسية	نابلس	29	3.76	0.78
	جنين	32	4.06	0.58
	طولكرم	22	3.76	0.50
	قلقيلية	15	3.52	0.61
	طوباس	10	3.83	0.52
	سلفيت	13	3.82	0.68
	الثقة في الإدارة العليا (المديرية/ الوزارة).	نابلس	29	3.34
جنين		32	3.59	0.52
طولكرم		22	3.42	0.74
قلقيلية		15	3.37	0.74
طوباس		10	3.68	0.45
سلفيت		13	3.57	0.58

0.74	3.91	29	نابلس	الثقة في المرؤوسين (المعلمين)
0.49	4.16	32	جنين	
0.47	4.05	22	طولكرم	
0.53	4.07	15	قلقيلية	
0.60	4.31	10	طوباس	
0.66	4.23	13	سلفيت	
0.73	3.30	29	نابلس	الثقة في أولياء الأمور
0.64	3.52	32	جنين	
0.58	3.46	22	طولكرم	
0.80	3.46	15	قلقيلية	
0.63	3.28	10	طوباس	
0.82	3.40	13	سلفيت	
0.60	3.58	29	نابلس	المستوى الكلي للثقة التنظيمية
0.38	3.83	32	جنين	
0.42	3.67	22	طولكرم	
0.51	3.60	15	قلقيلية	
0.46	3.78	10	طوباس	
0.49	3.75	13	سلفيت	

الجدول رقم (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة (ن = 121).

مستوى الدلالة *	قيمة ( ف )	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.146	1.674	0.666	5	3.329	بين المجموعات	الثقة في السياسات الإدارية المدرسية
		0.398	115	45.736	داخل المجموعات	
			120	48.065	المجموع	
0.558	0.791	0.352	5	1.762	بين المجموعات	الثقة في الإدارة العليا (المديرية/الوزارة)
		0.446	115	51.248	داخل المجموعات	
			120	53.010	المجموع	
0.380	1.071	0.373	5	1.864	بين المجموعات	الثقة في المرؤوسين (المعلمين)
		0.348	115	40.019	داخل المجموعات	
			120	41.883	المجموع	
0.848	0.400	0.192	5	0.962	بين المجموعات	الثقة في أولياء الأمر
		0.481	115	55.267	داخل المجموعات	
			120	56.229	المجموع	
0.378	1.074	0.249	5	1.247	بين المجموعات	المستوى الكلي
		0.232	115	26.708	داخل المجموعات	
			120	27.955	المجموع	

\* مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 13 ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ت عزى لمتغير المحافظة، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

### 3. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

ما درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات ومجالاتها وللدرجة الكلية للروح المعنوية لدى المديرين، ونتائج الجداول (14، 15، 16) تظهر ذلك، والجدول رقم (17) يبين خلاصة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث. واستناداً إلى المتوسطات الحسابية

المعتمدة لسم ليكرت الخماسي تم تفسير النتائج وفق المعيار التالي:

- (1.80) فأقل درجة منخفضة جداً.
- (1.81 - 2.60) درجة منخفضة.
- (2.61 - 3.40) درجة متوسطة.
- (3.41 - 4.20) درجة مرتفعة.
- أكبر من (4.20) درجة مرتفعة جداً.

أ. مجال البعد الإداري والقيادي:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال البعد الإداري والقيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تحرص إدارة المدرسة على إطلاع المعلمين على البرامج والخطط التطويرية.	4.35	0.74	مرتفعة جداً
2	تحرص إدارة المدرسة على شرح أنظمة العمل والتعليمات للمعلمين.	4.43	0.67	مرتفعة جداً
3	تمارس إدارة المدرسة مبدأ روح الفريق الواحد في تنظيم شؤونها الإدارية.	4.39	0.69	مرتفعة جداً
4	توفر إدارة المدرسة أجواء من الثقة والتعاون بينها وبين المعلمين.	4.42	0.75	مرتفعة جداً
5	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.96	0.83	مرتفعة
6	الممارسات الإدارية لإدارة المدرسة ملائمة لظروف العمل.	4.14	0.69	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية لمجال البعد الإداري والقيادي</b>	<b>4.28</b>	<b>0.60</b>	<b>مرتفعة جداً</b>

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم لفقرات مجال البعد الإداري والقيادي كانت مرتفعة جدا على الفقرات ( 1، 2، 3، 4)، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها أكبر من (4.20)، وكانت الدرجة مرتفعة على الفقرتين ( 5، 6)، حيث كان متوسط الاستجابة عليهما على التوالي (3.96، 4.14).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال البعد الإداري والقيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ متوسط الاستجابة (4.28).

ب. مجال الحوافز والأجور:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال الحوافز والأجور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة
1	راتبي يساوي المجهود الذي أبذله.	1.93	0.95	منخفضة
2	تحرص الإدارة العليا على تدريب المديرين وتطوير قدراتهم.	3.96	0.71	مرتفعة
3	تهتم الإدارة العليا بشكل جدي بالتحفيز المعنوي للمديرين فيها.	3.36	0.89	متوسطة
4	تتوفر الفرص العادلة للترقية والنقل والتدريب.	3.20	0.89	متوسطة
5	الحوافز والخدمات المقدمة للمديرين تدفعني للتمسك بعلمي.	2.97	0.87	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الحوافز والأجور	3.08	0.58	متوسطة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (15) أن درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم لفقرات مجال الحوافز والأجور كانت مرتفعة على الفقرة (2)، حيث كان متوسط الاستجابة عليها (3.96)، وكانت الدرجة متوسطة على الفقرات (3، 4، 5)، حيث كان متوسط الاستجابة عليها على التوالي (3.36، 3.20، 2.97)، بينما كانت الدرجة منخفضة على الفقرة (1) وبمتوسط استجابة قدره (1.93).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال الحوافز والأجور لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كانت متوسطة، حيث بلغ متوسط الاستجابة (3.08).

ج. مجال العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين):

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لفقرات مجال العلاقات مع المرؤوسين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أشعر بأن قنوات الاتصال بيني وبين المعلمين ميسرة.	4.32	0.61	مرتفعة جدا
2	أشعر بود المعلمين واحترامهم لمكانتي بينهم.	4.34	0.75	مرتفعة جدا
3	أشارك زملائي المعلمين كافة المناسبات الخاصة والعامة.	4.51	0.67	مرتفعة جدا
4	أحترم آراء زملائي المعلمين بغض النظر عن كونها مطابقة لرأبي أو مغايرة له.	4.43	0.63	مرتفعة جدا
5	تؤثر التوجهات السياسية على طبيعة العلاقات الشخصية القائمة بين الزملاء.	2.92	1.14	متوسطة
6	أرى أن هناك تعاوناً بين المعلمين في المدرسة مما يحثهم على التدريس.	4.03	0.67	مرتفعة
7	أحرص على تطوير أواصر الثقة والعلاقات الشخصية مع زملائي المعلمين.	4.38	0.71	مرتفعة جدا
8	أدعم بموضوعية اقتراحات المعلمين الإيجابية نحو التقدم و التطوير.	4.41	0.67	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية لمجال العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين).	4.17	0.51	مرتفعة

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (16) أن درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم لفقرات مجال العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين) كانت مرتفعة جدا على الفقرات ( 1 ، 2 ، 3 ، 4 ، 7 ، 8 )، حيث كانت متوسطات الاستجابة عليها أكبر من ( 4.20 )، وكانت الدرجة مرتفعة على الفقرة ( 6 )، حيث كان متوسط الاستجابة عليها (4.03)، بينما كانت درجة الاستجابة متوسطة على الفقرة ( 5 ) وبمتوسط حسابي قدره (2.92).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمجال العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين) لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كانت مرتفعة، حيث بلغ متوسط الاستجابة (4.17).

د. خلاصة النتائج للسؤال الفرعي الثالث:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لمجالات الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم (ن = 121).

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	البعد الإداري والقيادي	4.28	0.60	مرتفعة جدا	الأول
2	الحوافز والأجور	3.08	0.58	متوسطة	الأخير
3	العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين)	4.17	0.51	مرتفعة	الثاني
	الدرجة الكلية للروح المعنوية	3.84	0.45	مرتفعة	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم ( 17 ) أن الدرجة الكلية للروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كانت مرتفعة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.84)، وجاء ترتيب مجالات الروح المعنوية وفقا لاستجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- الترتيب الأول: مجال البعد الإداري والقيادي بدرجة استجابة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.28).

- الترتيب الثاني: مجال العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين) بدرجة استجابة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (4.17).

- الترتيب الثالث والأخير: مجال الحوافز والأجور بدرجة استجابة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.08).

#### 4. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع:

هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظة)؟

ولإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بالتأكد من صحة الفرضيات التي ترتبط به (5- 8) وهي:

أ -النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية واختبارها تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent samples t test)، ونتائج الجدول رقم (18) تظهر ذلك.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير الجنس (ن = 121).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	أنثى (ن = 57)		ذكر (ن = 64)		الجنس المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.394	0.658	0.68	4.23	0.52	4.32	البعد الإداري والقيادي
0.245	1.168	0.58	3.02	0.57	3.14	الحوافز والأجور
0.154	1.431	0.57	4.09	0.43	4.23	العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين)
<b>0.155</b>	<b>1.485</b>	<b>0.50</b>	<b>3.78</b>	<b>0.39</b>	<b>3.90</b>	الدرجة الكلية للروح المعنوية

\* مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 18 ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وبالتالي تقبل

الفرضية الصفرية.

ب -النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة والذي نصها:

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

أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال

الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ولفحص هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(One- way ANOVA)، ونتائج الجدولين رقم (20،19) تبين ذلك.

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 121).

أكثر من 10 سنوات (ن=86)		من 6 - 10 سنوات (ن=21)		أقل من 5 سنوات (ن=14)		عدد سنوات الخبرة
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.62	4.30	0.64	4.22	0.44	4.20	البعد الإداري والقيادي
0.55	3.03	0.71	3.16	0.51	3.27	الحوافز والأجور
0.56	4.19	0.32	4.15	0.24	4.01	العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين)
0.47	3.84	0.43	3.85	0.32	3.83	الدرجة الكلية للروح المعنوية

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (ن = 121).

مستوى الدلالة *	قيمة ( ف )	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المجالات
0.742	0.299	0.111 0.371	2 118 120	0.222 43.835 44.057	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	البعد الإداري والقيادي
0.286	1.266	0.423 0.334	2 118 120	0.847 39.447 40.294	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الحوافز والأجور
0.473	0.754	0.194 0.257	2 118 120	0.388 30.353 30.741	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين)
0.993	0.007	0.001 0.205	2 118 120	0.002 24.161 24.163	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للروح المعنوية

\* مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 20 ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها في

المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

ج - النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية واختبارها تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent samples t test)، ونتائج الجدول رقم (21) تظهر ذلك.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن = 121).

مستوى الدلالة *	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى (ن = 33)		بكالوريوس (ن = 88)		المؤهل العلمي المجالات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.297	1.047	0.77	4.19	0.53	4.31	البعد الإداري والقيادي
0.167	1.389	0.52	2.97	0.60	3.12	الحوافز والأجور
0.152	1.441	0.77	4.06	0.35	4.20	العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين)
0.109	1.617	0.59	3.74	0.38	3.88	الدرجة الكلية للروح المعنوية

\* مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 21 ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

د - النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة.

ولفحص هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One- way ANOVA)، ونتائج الجداول رقم (22،23) تبين ذلك.

الجدول رقم (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم تبعا لمتغير المحافظة (ن = 121).

المجالات	المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الإداري والقيادي	نابلس	29	4.32	0.66
	جنين	32	4.32	0.45
	طولكرم	22	4.40	0.46
	قلقيلية	15	3.83	0.75
	طوباس	10	4.43	0.42
	سلفيت	13	4.29	0.81
الحوافز والأجور	نابلس	29	3.03	0.58
	جنين	32	3.23	0.53
	طولكرم	22	3.13	0.50
	قلقيلية	15	2.84	0.68
	طوباس	10	3.08	0.78
	سلفيت	13	3.06	0.51
العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين)	نابلس	29	4.11	0.55
	جنين	32	4.28	0.35
	طولكرم	22	4.20	0.36
	قلقيلية	15	3.96	0.48
	طوباس	10	4.20	0.34
	سلفيت	13	4.19	0.91
الدرجة الكلية للروح المعنوية	نابلس	29	3.82	0.50
	جنين	32	3.94	0.31
	طولكرم	22	3.91	0.38
	قلقيلية	15	3.54	0.49
	طوباس	10	3.90	0.35
	سلفيت	13	3.85	0.65

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تبعا لمتغير المحافظة (ن = 121).

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( ف )	مستوى الدلالة *
البعد الإداري والقيادي	بين المجموعات	3.652	5	0.730	2.079	0.073
	داخل المجموعات	40.405	115	0.351		
	المجموع	44.057	120			
الحوافز والأجور	بين المجموعات	1.669	5	0.334	0.994	0.425
	داخل المجموعات	38.624	115	0.336		
	المجموع	40.294	120			
العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين)	بين المجموعات	1.214	5	0.243	0.946	0.454
	داخل المجموعات	29.527	115	0.257		
	المجموع	30.741	120			
الدرجة الكلية للروح المعنوية	بين المجموعات	1.816	5	0.363	1.869	0.105
	داخل المجموعات	22.347	115	0.194		
	المجموع	24.163	120			

\* مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 23 ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

##### 5. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ودرجة الروح المعنوية للمديرين؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بالتأكد من صحة الفرضية التاسعة المرتبطة به و الذي تنص: " لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  بين مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ودرجة الروح المعنوية للمديرين".

ولفحص هذه الفرضية والتأكد من صحتها تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation coefficient)، ونتائج الجدول رقم (24) تظهر ذلك.

الجدول رقم ( 24): العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية للمديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (ن = 121).

مستوى الدلالة *	قيمة (ر)	درجة الروح المعنوية		مستوى الثقة التنظيمية	
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.000	**0.76	0.45	3.84	0.48	3.70

\*\*مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يتضح من نتائج الجدول رقم ( 24) أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  بين مستوى الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط

بينهما (0.76)، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بالمقابلة:

لقد تم مقابلة مديري مدارس ثانوية في مديريات شمال الضفة الغربية، وبلغ عددهم ( 6) للاستماع

إليهم، لمعرفة آرائهم حول الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية لديهم من منطلق الصلاحيات

المتوفرة لديهم كقادة ميدانيين يتحملون مسؤولية إدارة مؤسساتهم التعليمية بحكمة وكفاءة واقتدار،

وبعد تعريف مفهومي الثقة التنظيمية والروح المعنوية من قبل الباحثة للمديرين المستجيبين، طرحت

عليهم ستة أسئلة تم صياغتها بصيغة حوارية.

وفيما يلي عرض لهذه الأسئلة مع جدول ملخص لإجابات المبحوثين، يليها عرض مفصل لإجابة

كل مبحوث مع خصائصه من حيث الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمحافظة .

1. السؤال الأول : ما درجة رضاك عن الصلاحيات الموكلة إليك كمدير لتحقيق التطلعات التي

تسعى لتحقيقها في المدرسة؟

جدول (25): إجابات المديرين عن السؤال الأول :

النسبة المئوية من 100%	التكرار من 6	الصلاحيات لمدير المدرسة
50%	3	1 - محدودة قليلة
16.66%	1	2 - متوسطة
16.66%	1	3 - جيدة
16.66%	1	4 - ممتازة

2. السؤال الثاني : كيف تقيم أداء الإدارة العليا في تحقيق الأمن لك كمدير، وكيف تقدر الجهود المبذولة منك كمدير في إدارة المدرسة؟

جدول (26): إجابات المديرين عن تحقيق الأمن الوظيفي للمدير:

النسبة المئوية من 100%	التكرار من 6	تحقيق الأمن الوظيفي للمدير
50%	3	1 - توفر الأمن الوظيفي بدرجة كبيرة
50%	3	2 - توفر الأمن الوظيفي بدرجة متوسطة لكن بدون أخطاء من المدير

جدول (27): إجابات المديرين عن تقدير جهود المديرين :

النسبة المئوية من 100%	التكرار من 6	تقدير جهود المديرين
50%	3	1 +إدارة العليا تقدر الجهود بدرجة مقبولة ومنصفة
16.66%	1	2 يتبع هذا الأمر للمسؤولين ورؤساء الأقسام في مديرية التربية والتعليم
33.33%	2	3 -المدير الذي يسوق ويظهر عمله إعلاميا وعلى وسائل التواصل يتم تقديره

3. السؤال الثالث : في حالة غيابك عن المدرسة، كيف تثق بقدرة معلميك على تسيير العملية التعليمية بمهنية وكفاءة وروح الفريق الواحد؟ أم تتوقع انخفاض الإنتاجية لغياب المدير؟

جدول (28): إجابات المديرين عن السؤال الثالث :

النسبة المئوية من 100%	التكرار من 6	ثقة المدير بمعلميه
50%	3	4 - معلمون قادرين على العمل بمهنية دون توجيه
16.66%	1	5 - معلمون يعملون بتوجيه نائب المدير
33.33%	2	6 - نائب المدير غير كاف لضبط المعلمين وانخفاض في الإنتاجية

4. السؤال الرابع : من واقع عملك كمدير، كيف ترى أولياء الأمور عندما يقومون بدورهم المطلوب سواء بمتابعة أبنائهم، أو تقديم الدعم للمدرسة، أو تقدير الجهود المبذولة من طاقم المدرسة؟

جدول (29): إجابات المديرين عن متابعة أولياء الأمور لأبنائهم :

النسبة المئوية من 100%	التكرار من 6	متابعة أولياء الأمور لأبنائهم
16.66%	1	1 - متابعة جيدة
83.33%	5	2 - متابعة ضعيفة

جدول (30): إجابات المديرين عن تقديم الدعم والتقدير للمدرسة :

النسبة المئوية من 100%	التكرار من 6	تقديم الدعم والتقدير للمدرسة
16.66%	1	1 - دعم وتقدير جيد للمدرسة
83.33%	5	2 - دعم وتقدير ضعيف للمدرسة

5. السؤال الخامس : من كثافة المسؤوليات والمهام الموكلة إليك كمدير، ما درجة رضاك عن

الحوافز والأجور التي تمنحها الإدارة للعاملين في المدرسة؟

جدول (31): إجابات المديرين عن السؤال الخامس :

النسبة المئوية من 100%	التكرار من 6	الحوافز والأجور
16.66%	1	1- أجور غير كافية ، حوافز قليلة ليست بالمستوى المطلوب
83.33%	5	2- الأجور غير كافية والحوافز معنوية إن وجدت ، لا حوافز مادية

6. السؤال السادس : كمدير للمدرسة، كيف تحافظ على علاقات طيبة مع معلميك؟ وكيف تفصل بين هذه العلاقات وتقييم أدائهم بمهنية؟

جدول (32): إجابات المديرين عن السؤال السادس :

النسبة المئوية من 100%	التكرار من 6	طبيعة العلاقة الإنسانية بين المدير ومعلميه وتقييم الأداء
100%	6	أكد جميع المبحوثين على العلاقات الطيبة والإنسانية مع معلمهم والعمل كخلية واحدة، وأن التقييم تحكمه أسس ومعايير واضحة وسارية على الجميع

وفيما يلي عرض للإجابات الكاملة المفصلة للمديرين الذين تمت مقابلتهم حول أسئلة المقابلة حيث تم تحويلها إلى محاور نقاشية:

## • المقابلة رقم (1)

المتغيرات:

الجنس: ذكر، سنوات الخبرة: 8 سنوات، المؤهل العلمي: بكالوريوس، المحافظة: نابلس

### إجابة السؤال الأول:

الصلاحيات محدودة، لكن هناك هامش لمدير المدرسة يستطيع أن يستغله لتحقيق تطلعاته، لكن درجة الرضا من وجهة نظري عن هذه الصلاحيات قليلة لأنها تقيد كثير من عملي كمدير مدرسة.

### إجابة السؤال الثاني:

تحقق الأمن لحد ما، لكن في القضايا المتعلقة بشكاوى الأهل للشرطة تكون التربية غير قادرة على الحماية للمدير لخروج القضية لنطاق الشرطة، أما بالنسبة للشق الثاني من السؤال فيقول المدير (تذهب حسنا لك أمام أول سيئة)، فالتربية تقدر الجهود، لكن عند الأخطاء فإنهم لا يرحمون المدير ويحاسبونه بشدة.

### إجابة السؤال الثالث:

تختلف الحالة من مدرسة لأخرى، بالنسبة لمدرستي، يقول المدير، لدي فريق من المعلمين قادرين على تسيير العملية التعليمية، ولا يختلف الوضع بغيايبي عنه في حالة وجودي.

### إجابة السؤال الرابع:

هذه المسألة متفاوتة حسب ظروف كل مدرسة ومكانها، لكن نسبة الأهالي الذين يقدمون الدعم للمدرسة قلة قليلة، وكذلك النسبة التي تقدر جهود المعلمين هم قلة، لكن هناك نسبة جيدة تتابع أبناءها.

### إجابة السؤال الخامس:

مهما بلغت مسؤوليات المدير فلا يوجد حوافز، الإدارة العليا تتعامل معنا على أساس أنها من نطاق عمل ومهام المدير، إلا إن شارك المدير بمشروع تدعمه جهة خارجية (خارجة عن التربية والتعليم).

### إجابة السؤال السادس:

أتعامل مع المعلمين بوضوح وسواسية مع الجميع، نعمل جميعا بروح الفريق، أعزز المواقف التي تحتاج تعزيز وأقف عن الأخطاء التي لا يمكن تجاوزها، وأعمل بروح القانون وليس بحذاقيره، وبالنسبة للتقييم فأنا واضح مع المعلمين في عملية التقييم وذلك من خلال الإشراف على ممارساتهم اليومية ومناقشتهم في حصصهم التي أحضرها، فمعايير التقييم واضحة للمعلمين وبناء عليها يتم التقييم.

## • المقابلة رقم (2)

المتغيرات:

الجنس: ذكر، سنوات الخبرة: أكثر من 10 سنوات، المؤهل العلمي: بكالوريوس، المحافظة: نابلس  
إجابة السؤال الأول:

بالنسبة للصلاحيات فقد تم في الفترة الاخيرة تعزيز هذه الصلاحيات للمدير لتصبح واسعة سواء في التشكيلات أو الاستشارة في التنقلات أو تقييم الأداء، لكن الصلاحيات المقيدة هي العطاءات لوزارة المالية والمشتريات.

### إجابة السؤال الثاني:

تقدر الجهود من المدير وتكفل الأمن الوظيفي للمدير لحد ما، لكن بدون أخطاء قاتلة من المدير، خاصة في المشاكل الكبيرة فقد يدان مدير المدرسة، كذلك في حالات المشاكل مع أولياء الأمور يتحمل المدير المسؤولية، بالرغم من كونه مديرا فيجب توفير حماية له، وألا تتم محاسبته من قبل الأمن فهذا أمر مغلوط برأيي، فيجب أن تتم محاسبة المدير من قبل وزارة التربية فقط.

### إجابة السؤال الثالث:

الثقة في المعلمين بمتابعتهم لعملهم موجودة، لكن الإنتاجية ستتناقص خاصة في حالات الغياب الطويلة للمدير عن المدرسة، حيث يتضح الترهل والتراجع في أداء المعلمين، لأنهم اعتادوا على التزامهم بالعمل نتيجة توجيهات المدير وإشرافه، فالنائب قد يسد مكان المدير لكن ليس بدرجة كاملة، والمعلمون لن يسمعوا منه كما هو الحال مع المدير.

### إجابة السؤال الرابع:

دور أولياء الأمور شهد تراجعا كبيرا في السنوات الماضية، فمتابعة الأبناء ضعيفة جدا، فالأب لا يعرف عن ابنه ومستواه إلا في حال تعرض ابنه لمشكلة في المدرسة وقدمه للمدرسة، لكن غير ذلك لا توجد متابعة من الأهل للطلبة، وبالنسبة للدعم المادي فهو موجود بنسبة قليلة ومن أشخاص محدودين جدا من أفراد المجتمع المحلي، كما أن تقدير الجهود المبذولة أيضا درجتها قليلة جدا، فخطأ أي معلم يضخم ويهول بشكل هائل، أيضا في حالات الإضراب يضح الأهالي على طاقم المدرسة.

### إجابة السؤال الخامس:

الأجور والرواتب لا تتناسب مع طبيعة المسؤوليات والمهام الموكلة للمدير، كما أن العلاوات للمديرين ليست بالمستوى المطلوب والموفي لتعب المدير، كما أن هناك علاوات حصل عليها المعلمون ولم يحصل عليها المديرين، فراتبى كمدير قد يتفوق عليه راتب معلم بنفس الخبرة، يضيف المدير: هناك وعود دائما بعلاوات للمديرين لكنها حبر على ورق لحد الآن.

### إجابة السؤال السادس:

داخل المدرسة هناك علاقات إنسانية ومهنية، ليست إنسانية بحتة ولا مهنية بحتة، فالعلاقات الإنسانية تراعى في حال مشاكل تحدث مع المعلم أو مناسبات حصلت معه، وهذا لا يعني ألا يقوم المعلم بواجبه أو المطلوب منه، أما بالنسبة للتقييم فهناك فصال تام بين العلاقات الإنسانية والتقييم، فأنا داخل المدرسة مدير وعلي واجب يجب القيام به، وهم معلمون ولديهم واجب أيضا، وهذا لا ينفي الإنسانية والتعامل الحسن بين المدير والمعلمين.

### • المقابلة رقم (3)

المتغيرات:

الجنس: أنثى، سنوات الخبرة: 7 سنوات، المؤهل العلمي: بكالوريوس، المحافظة: جنين

### إجابة السؤال الأول:

الصلاحيات كانت قديما غير ملائمة للمدير، ولكن منذ سنتين أصبحت الصلاحيات أفضل، حيث أصبح بالإمكان اتخاذ المدير لبعض القرارات دون الرجوع للتربية، ولكن ما زلنا نطمح لمزيد من الصلاحيات.

### إجابة السؤال الثاني:

نعم تكفل الأمن للمدير، فالتربية تقف مع المديرين خاصة في حالات الشكاوى والمشاكل مع الاهالي وتتابع مع جهات عليا وجهات الاختصاص لحماية المدير لآخر لحظة، كذلك الأمر في حالة شكاوى المعلمين على مدير ما، فالتربية لا تسمح بإهانة مدير أو التقليل من قيمته، فقسم الميدان في مديرية التربية والتعليم كما لاحظت خلال عملي يدعمون المدير لآخر لحظة ما دام المدير غير مخالف للقانون، وفي حالة خطئه يمكن محاسبته لكن دون التقليل من قيمته وبتحفظ وسرية تامة بين المدير والتربية. وبالنسبة لتقدير الجهود، يتم تقدير الجهود معنويا إذا قام المدير بتسويق جهده وإيصاله للتربية، لكن المدير الذي لا يقوم بتسويق عمله إعلاميا وعلى وسائل التواصل الاجتماعي، لا يتم تقديره ويعامل كأى مدير عادي.

### إجابة السؤال الثالث:

في حال غيابي عن المدرسة أثق بقدرة معلماتي على تسيير العملية التعليمية أثق بقدرة النائبة على ضبط ومتابعة العمل في حال غيابي، لا يخلو الأمر من بعض المعلمات التي تحاول التراخي لكن وجود النائبة في حال عدم وجودي كفيل بضبط العملية التعليمية ومواصلتها كالمعتاد.

### إجابة السؤال الرابع:

بالنسبة لدور أولياء الأمور، فالأمر يختلف من مدرسة وبيئة لأخرى، بالنسبة لمدرستي، فإن متابعة الأهل لأبنائهم ضعيفة سواء متابعة التحصيل الدراسي أو التأخر الصباحي أو الغياب المتكرر،

لكن بالنسبة للدعم المادي فإننا موجودون ضمن مجتمع محلي داعم بدرجة كبيرة قد تتخطى الثمانين بالمئة وكذلك داعم معنويا لطاقتهم المدرسية بتقدير جهود المعلمين واحترامهم بدرجة عالية. **إجابة السؤال الخامس:**

بالنسبة للحوافز، فلا يوجد حوافر مادية كما هو الحال في العمل الخاص، فراتب المدير هو نفسه سواء اجتهد وتميز أو قام بجهد عادي، والمأخوذ على هذا الراتب أنه لا يتناسب أبدا وطبيعة مهام ومسؤوليات المدير، فنحن نطمح لأن تكون العلاوات للمدير أكثر لتتناسب وحجم مسؤوليات وضغوط العمل، لكن معنويا هناك تقدير سواء بالتقدير والشكر على وسائل التواصل الاجتماعي أو بالتقييم السنوي الذي يحصل عليه المدير.

**إجابة السؤال السادس:**

برأيي أن المدير يجب أن يوضح لمعلميه أن هناك قوانين لا يمكن انتهاكها أو تجاوزها، وهناك جوانب أخرى مرنة يمكن التساهل معها لكن واجب المعلمة في جميع الأحوال يجب أن يؤدي، وكمديرة فإنني أعرف ظروف معلماتي لذلك أعطيهم الثقة بحيث تخل المعلمة من استخدام هذه الثقة بطريقة تسيئ إليها أو تنزع هذه الثقة بيننا، أما عن تقييم الأداء، فأنا كمديرة أفضل علاقات الزمالة والصدقة عن تقييم الأداء، فالتقييم يحكمه أداء وممارسات المعلمة فقط لا غير.

• **المقابلة رقم (4)**

المتغيرات:

الجنس: أنثى، سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، المؤهل العلمي: ماجستير، المحافظة: نابلس.

**إجابة السؤال الأول:**

بالنسبة للصلاحيات فإنها محدودة وقليلة أيضا، فقد يخطئ البعض في الخلط بين المسؤوليات والصلاحيات، فمسؤوليات المدير كثيرة وجسيمة لكن الصلاحيات قليلة محدودة.

**إجابة السؤال الثاني:**

تحقق الأمن الوظيفي للمدير طالما هو ملتزم بالقانون وطالما هو قائم على عمله، أما بالنسبة لتقدير الجهود المميزة فإنني أرى أن المدير الذي يعمل على تسويق أعماله وإخراجها سواء لمجتمع أولياء الأمور أو الإعلام فإن جهوده تقدر وتشكر من قبل التربية.

**إجابة السؤال الثالث:**

بالنسبة لمدرستي فإنني على ثقة بقدرة معلماتي على تسيير العملية التعليمية ومواصلة عملهن وواجبهن بمهنية، لا يخلو الأمر من بعض التراخي ربما خاصة إن طالت مدة غياب المدير أو تكررت حالات الغياب.

### إجابة السؤال الرابع:

بالنسبة لأولياء الأمور ودورهم، فإنه قد يختلف حسب طبيعة البيئة والمجتمع الذي توجد به المدرسة، وحسب سنوات خبرتي وعملي في الإدارة فإنني ألاحظ تراجعاً في دور الأهل في متابعة أبنائهم وتحصيلهم كما أن التقدير لطاقتهم المدرسة في تراجع أيضاً، لم تعد هالة التعليم من هبة ووقار كما كانت في السابق، والدعم المادي يختلف أيضاً حسب الوضع المادي للأهالي كما أنه يختلف حسب وجود أبناء في المدرسة أو عدمه، والأوضاع المادية الأخيرة المتراجعة للمجتمع ككل ساهمت أيضاً في تقليل الدعم المادي للمدرسة.

### إجابة السؤال الخامس:

لا يوجد حوافز حقيقية، ربما هناك تقدير لجهود مميزة من المديرين لكنه تقدير معنوي وإن كان هناك تقدير مادي فإنه يصرف باسم المدرسة وليس المدير، كما أن الأجور لا توفي للمدير حقه من الجهد والمسؤوليات، فهو مسؤول عن إدارة مدرسة بكاملها بطلابها بمعلميها وكل ما فيها، ومع ذلك لا تقدير مادي لهذا الجهد.

### إجابة السؤال السادس:

بالتأكيد هناك علاقات إنسانية تربطني بمعلماتي، فنحن جميعاً نعمل بروح واحدة وبنفس واحد لنجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يحتاج مني كمديرة البقاء على اتصال وقرب دائم من معلماتي، فالعلاقات الإنسانية أمر بحد عينه وتقييم الأداء أمر آخر يحكمه أداء المعلمة وقيامها بواجبها.

### • المقابلة رقم (5)

المتغيرات:

الجنس: أنثى، سنوات الخبرة: أكثر من 10 سنوات، المؤهل العلمي: بكالوريوس، المحافظة: جنين

### إجابة السؤال الأول:

الصلاحيات قليلة محدودة، وكان قد وضع الدكتور عورتاني حزمة قوانين لتوسيع هذه الصلاحيات لكن ظروف كورونا أوقفت العمل عليها.

### إجابة السؤال الثاني:

الأمن موجود، فإن حصلت مشكلة مع المدير يتم حمايته، وهذا يتبع لمديرية التربية والتعليم التي يتبعها المدير، بالنسبة لتقدير الجهود فهذا يتبع للآلية الموجودة في كل مديرية، وحسب نظرة رؤساء الأقسام للمشاريع التي يقدرونها، لذلك نرى أن بعض المشاريع تعزز وبعضها يهمل.

### إجابة السؤال الثالث:

مجتمع المعلمين كأى مجتمع وظيفي آخر، هناك المخلص وهناك المترخي، ليس الجميع بنفس الدرجة من المهنية والإخلاص، لكنى على ثقة بأن معلماتي لديهن الحب والانتماء لعملهن وهو ما يدفعهن للعمل سواء بحضورى أو غيابى عن المدرسة.

### إجابة السؤال الرابع:

دور أولياء الأمور يتفاوت من بيئة لأخرى، بالنسبة لمدرستي فالأهل يتابعون أبناءهم بشكل جيد، أما الدعم المادى فأيضاً يحكمه الوضع المادى للمجتمع المحيط بالمدرسة، كما أن مالية المدرسة تعتمد على أقساط الطلبة ( التبرعات المدرسية )، وإن كان هناك نسبة كبيرة من الطلبة لديهم إعفاء فهذا يشكل عبئاً على المدير لأن الموازنة ستكون قليلة، فيلجأ المدير للمجتمع المحلى لتغطية النفقات، وهو الأمر الصعب على المدير بطلب الدعم من المجتمع المحلى وخاصة إن كان هذا المجتمع وضعه صعب متضعع مادياً، لذلك دوماً كمدراء نطالب الوزارة بتأمين المدارس مالياً كي لا نضطر لطلب الدعم من الأهالى.

### إجابة السؤال الخامس:

الحوافز المادية غير موجودة، لكن الحوافز المعنوية موجودة لبعض المشاريع حسب نظرة رؤساء الأقسام وما يفضلون من مشاريع، وأما عن الأجر، فالمدير يحتاج ضعف راتبه ربما مقارنة بالمهام والمسؤوليات الموكلة وكثافتها، لكنى أرى أن العلاوات للمديرين والمعلمين يجب زيادتها ليقوم كل فرد بعمله بجد أكثر.

### إجابة السؤال السادس:

من واقع خبرتي كمديرة، فالمدير يجب أن يعامل جميع معلميه بسواسية وبنفس الدرجة، سواء فى المغادرة أو فى تبادل الحصص أو أى أمر يخص مجتمع المدرسة، كما أنني أشجع المعلمات على مجاملة بعضهم فى المناسبات الاجتماعية أو الظروف السيئة وأكون قدوة للمعلمات فى مساندة بعضنا معنويًا على الأقل، وهذا الأمر يجعل مجتمع المدرسة متماسكًا قريبًا من بعضه، أما عن التقييم، فأنا أفضل كلياً هذه العلاقات عن التقييم، فلا يوجد محاباة، فالتقييم بناء على ممارسات وأداء كل معلمة.

## • المقابلة رقم (6)

المتغيرات:

الجنس: ذكر، سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، المؤهل العلمي: ماجستير، المحافظة: طوباس  
إجابة السؤال الأول:

درجة الرضا عن الصلاحيات ممتازة، فهي تعطي المجال للمدير لأن يكون بحق قائدا لمجتمع المدرسة وقادرا على تسييره للأفضل.

إجابة السؤال الثاني:

نعم تكفل الأمن لمدير المدرسة، وفي حال أي إشكال يحدث مع المدير فإن التربية تقف مع المدير وتسانده إن كان على صواب، وبالنسبة لتقدير الجهود فإنها تقدر الجهود سواء بالشكر والتقدير في وسائل التواصل الاجتماعي أو في الندوات والاحتفالات العامة.

إجابة السؤال الثالث:

أثق بطاقم المدرسة وقدرتهم على مواصلة عملهم وأثق كذلك بالنائب في قدرته على متابعة أمور المدرسة ومتابعة المعلمين، لكن الإنتاجية ستتخفض قليلا وهذا ما نلمسه في حالات الغياب الطويل والمتكرر للمدير عن مدرسته.

إجابة السؤال الرابع:

قلة قليلة من أولياء الأمور هم من يتابعون أبناءهم وهي تشكل نسبة قليلة جدا من مجتمع أولياء الأمور، كما أن الدعم المادي للمدرسة منخفض لاعتقادهم بأنها مؤسسة حكومية والدعم يجب أن توفره الحكومة، كما أن تقدير جهود المدرسة نلمسه بانخفاض متزايد، فلم تعد للمدرسة أو للمدير أو للمعلم الهيبة والمكانة التي اعتدنا وتربينا عليها.

إجابة السؤال الخامس:

الأجور منخفضة مقارنة بحجم المهام والمسؤوليات الموكلة للمدير، فيجب تأمين ودعم المدير ماليا لدفعه لعمله بحماسة أكبر، أيضا الحوافز المالية يجب توفيرها للمديرين لحثهم على العمل وبيث المنافسة والاجتهاد بين مجتمعات المدارس.

إجابة السؤال السادس:

لا يمكن فصل العلاقات الإنسانية في أي مكان للعمل، وكذلك بالنسبة للمدرسة فلا يمكن الفصل بين العلاقات بين المدير والمعلمين نظرا لأهمية هذه العلاقات في زيادة الألفة والثقة في هذا المجتمع المدرسي، أما عن التقييم للمعلمين فأساسه واضح للمعلمين وهو الأداء المهني والتقني للمعلم والأنشطة اللامنهجية، وبناء عليه يتم التقييم.

### ثالثاً: الاتفاق بين نتائج البحثين الكمي والنوعي:

بعد الاطلاع على نتائج البحث الكمي والنوعي لاحظت الباحثة اتفاقاً لحد كبير بين النتائج التي توصلت لها الباحثة في دراستها باستخدام أداة الدراسة الأولى (الاستبانة) والنتائج التي توصلت لها من خلال مقابلتها لعدد من المديرين ، حيث أظهرت النتائج الكمية معدلات مرتفعة من الثقة التنظيمية ، وكان قد حصل مجال الثقة بالمعلمين على أعلى متوسط حسابي بين مجالات الثقة التنظيمية التي أوردتها الباحثة في استبانتها، وهو ذات الأمر الذي أكده المديرين في المقابلة حيث لمست الباحثة ثقة المديرين بمعلميهم وثقتهم بمهنية المعلمين ووفائهم لعملهم ، وكان قد حصل مجال الثقة بأولياء الأمور على أقل متوسط حسابي ، وهو الأمر الذي أجمع عليه المديرين ، حيث أجمعوا على تراجع واضح في دور أولياء الأمور تجاه متابعتهم لأبنائهم من حيث التحصيل أو متابعة السلوك أو متابعة ملاحظات المعلم ، كما أوضح المديرين تراجع التقدير والاحترام الذي كان معهوداً تجاه المدرسة والمعلمين ، حيث أكد المديرين على أن هئية التعليم لم تعد كالسابق ولم تعد للتعليم هالته التي تربي عليها مجتمعنا بالتقدير والود للمعلمين ولجهودهم وحرص أولياء الأمور على متابعة الطالب ومتابعة ملاحظات المعلم والأخذ بها والتقدير والإجلال لهذا المعلم .

كما اتفقت النتائج الكمية المتعلقة بالروح المعنوية مع النتائج النوعية المتأتية من خلال المقابلة ، حيث خلصت النتائج الكمية لارتفاع الروح المعنوية للمديرين ورغبتهم بالعمل وشغفهم به وهو ما أكده المديرين من خلال مقابلتهم حيث أجمعوا على كثافة المهام وجسامتها وقلة الحوافز والأجور إلا أن هذا لك يكن عائقاً أمام عطائهم وقيامهم بواجبهم ورغبتهم بالاستمرار به . وكان قد حصل مجال العلاقة مع المعلمين على أعلى متوسط حسابي من بين مجالات الروح المعنوية في الأداة الكمية ، حيث جاءت الفقرة (أشارك زملائي المعلمين كافة المناسبات الخاصة والعامة ) جاءت بأعلى متوسط حسابي ، كما جاءت الفقرتان: ( أحترم آراء زملائي بغض النظر عن كونها مطابقة لرأيي أو مغايرة له ، وحرص إدارة المدرسة على شرح أنظمة العمل والتعليمات للمعلمين) جاءت الفقرتان في المرتبة الثانية حسب أعلى المتوسطات الحسابية ، أي أن المديرين قد أكدوا على طبيعة العلاقات الإنسانية التي تربطهم بمعلميهم واحترامهم لهذه العلاقة ودون أي شروط مسبقة لهذه العلاقة، فالاحترام والود هو أساس هذه العلاقات، وهو ذات الأمر الذي أكد عليه المديرين في المقابلة حيث أجمعوا على أهمية العلاقات الإنسانية والطيبة مع معلميهم وحرصهم على توطيد هذه العلاقات مع المعلمين ، كما أجمع المديرين على أهمية الوضوح مع معلميهم بخصوص أنظمة العمل والعمل وفقها بعيداً عن التخبط أو المزاجية، فهناك معايير وقوانين تسري على الجميع ويتم العمل وفقها .

أما عن الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي في مقياس الروح المعنوية الكمي ، فهي الفقرة الأولى من مجال الحوافز والأجور والتي تنص على: راتبي يساوي المجهود الذي أبذله ، وهو ذات الأمر الذي أكده المديرون في المقابلة ، فقد أجمعوا على عدم كفاية الأجور وعدم مناسبتها لطبيعة المهام وكثافتها ، وعدم رضاهم عن الحوافز والأجور وتطلعهم لتكون أكثر إنصافا لجهود المدير .

كما أظهرت النتائج الكمية وجود ارتباط إيجابي بين الثقة التنظيمية والروح المعنوية للمديرين ، وهو ذات الأمر الذي كان قد أكده المديرون في المقابلة وذلك من خلال تحليل الباحثة لإجابات المديرين، فقد أجمعوا على عطائهم للعمل ووفائهم لمتطلبات عملهم وقيامهم بواجبهم نتيجة وجودهم مع طاقم داعم وثقتهم بهذا الطاقم ، كما أن هناك ثقة بالإدارة العليا سواء بتوفير الأمن الوظيفي للمدير أو حمايته ودعمه ، هذه أيضا تعمل في رفع الروح المعنوية للمدير ، كما أن موضوع الأجور والحوافز الذي كان الأبرز في كونه غير منصف للمديرين إلا أن المديرين لم يذكروا أن هذا قد يؤثر على قيامهم بواجبهم أو مسؤولياتهم ، فهم على قدر المسؤولية وفي وفاء تام لهذه المكانة وحرص دائم على إعلاء شأن المدرسة حتى وإن لم تتوافر الحوافز أو كانت أقل من المستوى المطلوب .

وبذلك ترى الباحثة أن هناك توافقا لحد ما بين نتائج الدراسة المتأتية من الأدوات الكمية والنوعية ، حيث جاءت الأداة النوعية مكملة للأداة الأولى الكمية وكانت قد حققت بالفعل الغرض منها بالوقوف على تفاصيل أكثر حول العلاقة بين الثقة التنظيمية والروح المعنوية للمديرين ، وذلك من خلال طبيعة المقابلة ومن خلال إعطاء المجال للمدير بالإجابة وعدم تقييده بفقرات معينة فكان للمدير الحرية الأكبر في التعبير ووصف طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والروح المعنوية للمدير .

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟

أشارت النتائج المبينة في الجدول رقم ( 7 ) إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية جاءت بدرجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للثقة التنظيمية ( 3.70 ) وانحراف معياري ( 0.48 )، وقد جاء مجال "الثقة في المرؤوسين ( المعلمين )" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ( 4.09 ) وانحراف معياري ( 0.59 )، بينما جاء مجال "الثقة في أولياء الأمور" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره ( 3.42 ) وانحراف معياري ( 0.68 ).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى إدراك المديرين لأهمية وحساسية المكانة والمكان الذي يجسدونه، وإدراكهم لأهمية الشراكة والثقة الحقيقية بالمعلمين والإدارة العليا وأولياء الأمور، فهم جميعاً شركاء في تحقيق أهداف العملية التعليمية والتي تعود نتائجها بالنفع عليهم وعلى المجتمع كاملاً، كما وقد تعود هذه النتائج لإدراك المديرين لأهمية الثقة في علاقات الاتصال والتواصل، وأهمية الثقة في دعم المعلمين وإمدادهم بالدافعية للعمل لإحساسهم بالأمان والراحة في بيئة العمل، فتخفف هذه الثقة من ضغوطات العمل وتجعل للعمل متعة ورغبة سواء من المعلمين أو المديرين، ما يعمل بالمحصلة على تحقيق أهداف المدرسة.

وقد لاحظت الباحثة أن أعلى متوسطات للفقرات في كل مجال من مجالات استبانة الثقة التنظيمية هي أن المديرين يعملون في ظل نظم إدارية واضحة، كما أنهم يشاركون في تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلميهم. كما أن الإدارة العليا تحرص على تنمية المديرين مهنياً وتفتح المجال لهم لمناقشة مشاكلهم في العمل. كما أن المعلمين لديهم يحافظون على علاقات اجتماعية طيبة بزملائهم، وأولياء الأمور يقدرون جهود الطاقم المدرسي.

وقد كان مجال الثقة في المرؤوسين ( المعلمين ) هو أعلى المجالات في درجة الثقة التنظيمية، وتعزو الباحثة ذلك لإمام المديرين بأهمية دور المعلمين وكونهم الأساس في إنجاح رسالة التربية

والتعليم، وكذلك تقديرا من المديرين لجهود المعلمين وعملهم مع ضغوطات كبيرة وأعباء تدريسية ثقيلة، فتكون الثقة بهم ضرورة لإنجاح رسالتهم وتهيئة الجو السليم لعملهم في المدرسة ودفعم للعمل بكل حماسة وروح معنوية مرتفعة في ظل الظروف الصعبة التي قد تحبط المعلم من أعباء أو وضع مادي صعب أو غيره من الأسباب.

أما عن أدنى المجالات فقد كان مجال الثقة في أولياء الأمور، فقد جاء هذا المجال بدرجة مرتفعة إلا أنه كان الأدنى مقارنة بباقي مجالات الثقة التنظيمية الواردة في الاستبانة، وتعزو الباحثة ذلك لتراجع دور أولياء الأمور في قيامهم بدعم أبنائهم أو المدرسة، وهو الأمر الذي لمستته الباحثة من خلال إجابات المديرين عن السؤال الرابع من أسئلة المقابلة، مع أن أولياء الأمور هم الأشد حرصا ورغبة في رؤية أبنائهم بأعلى الدرجات والمستويات، وبجهود ألياء الأمور يصلون لهذه الغاية، وهو ما يقومون به ولكن ليس بالمستوى الأفضل أو الأكفأ.

وانتفتت هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الواحد ( 2020 ) ؛ طه ( 2019 ) ؛ أبو صاع وآخرون ( 2018 ) ؛ الحويطي ( 2018 ) ؛ زايد ( 2018 ) ؛ أبو عيده ( 2017 ) ؛ برهوم ( 2017 ) ؛ بنات ( 2016 ) ؛ عبد السلام وعمران ( 2016 ) ؛ ( Demir: 2015 ) ؛ الصقير ( 2014 ) ؛ والتي أظهرت أن مستويات الثقة التنظيمية كانت مرتفعة.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة عباينة وعبابنة ( 2017 ) ؛ العريفي ( 2017 )؛ أبو سنيينة ( 2016 ) ؛ التي أظهرت أن مستويات الثقة التنظيمية كانت متوسطة.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظه)؟

عملت الباحثة على تفسير نتائج هذا السؤال من خلال تفسير نتائج الفرضيات الصفرية المتعلقة به كالآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والذي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. وهذا يعني أن الجنس لم يكن عاملاً مؤثراً في تفاوت إدراك المديرين للثقة التنظيمية وتصورهم عنها، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين والمديرات جميعهم يعملون ضمن لوائح وقوانين واحدة تسري على الجميع، كما أن الخبرات والدورات التدريبية المقدمة للمدبرين هي واحدة للمديرين والمديرات، وبالتالي نتجت هناك عوامل إدراكية واحدة للثقة التنظيمية بين الذكور والإناث من المديرين، فلم يكن الجنس عاملاً في تغيير الإدراك والوعي للثقة التنظيمية سواء بين المديرين أو المديرات.

وانتقلت هذه النتائج مع نتائج دراسات طه (2019) ؛ أبو صاع وآخرون (2018) ؛ زايد (2018)؛ برهوم (2017) ؛ بنات (2016).

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة عبد الواحد (2020) ؛ أبو عيدة (2017) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، واختلفت مع نتائج دراسة أبو سنينة ( 2016 ) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثانية والتي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ثبات السياسات والمعايير العامة لتوظيف مديري المدارس الثانوية الحكومية وثبات الأنظمة والقوانين التي يسري وفقها العمل في المدارس الثانوية الحكومية، حيث أن التغييرات التي تحدثت عن عيرات سطحية بسيطة وليست بالتغييرات الجوهرية، كما أن الدورات واللقاءات التدريبية التي يخضع لها المدعيون سواء الجدد أو القدامى هي نفسها وتحمل مضمونا واحدا، هذه العوامل مجتمعة جعلت إدراك المديرين للثقة التنظيمية متقاربا بين جميع المديرين بغض النظر عن سنوات خبرتهم في الميدان.

وانتقلت هذه النتائج مع نتائج دراسات طه (2019)؛ أبو صاع وآخرون (2018)؛ زايد (2018)؛ برهوم (2017)؛ أبو سنيينة (2016)؛ بنات (2016)؛ الصقير (2014)؛ التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Ertürk, 2016) التي أظهرت وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

**ثالثا: مناقشة نتائج الفرضية الصفرية الثالثة والتي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.**

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجالات (الثقة في السياسات الإدارية المدرسية، الثقة في الإدارة العليا، الثقة في المرؤوسين) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القوانين والمعايير التي يعمل بها مديرو المدارس الثانوية الحكومية هي واحدة وعامة لكل المدارس الثانوية الحكومية ولا تختلف باختلاف المؤهل العلمي لكل مدير،

فالمرجعية للمديرين هي واحدة، الأمر الذي أدى لإدراك وتصور واحد لمجالات الثقة في الإدارة العليا والثقة في السياسات الإدارية المدرسية والثقة في المرؤوسين ( المعلمين ).

أما بالنسبة لمجال الثقة في أولياء الأمور فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في المستوى الكلي للثقة التنظيمية ومجال الثقة في أولياء الأمور تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس.

وتفسر الباحثة ذلك بأن المدير صاحب المؤهل العلمي العالي يطمح لدور أكبر لأولياء الأمور في الشراكة والتعاون مع المدرسة، كما يطمح لتكثيف هذه الجهود من أولياء الأمور بشكل أفضل مما هو عليه الوضع الآن، في حين قد يرضى المدير ذو المؤهل العلمي بكالوريوس بهذا الوضع وقد يجده ملبيا للأمال والتوقعات.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة طه (2019) ؛ أبو سنيينة (2016) ؛ التي أظهرت وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو صاع وآخرون ( 2018 ) ؛ زايد ( 2018 ) ؛ برهوم (2017) ؛ بنات (2016) ؛ الصقير (2014) ؛ التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي.

رابعا: مناقشة نتائج الفرضية ال صفرية الرابعة والتي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $0.05 = \alpha$  ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة.

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية الحكومية جميعهم أبناء مجتمع واحد وبيئة واحدة حتى لو تعددت المحافظات في هذه الدراسة، إلا أن الثقافة السائدة والظروف الحاكمة هي واحدة على الكل الفلسطيني، وبالتالي كانت النتيجة أن تكون تصورات المد يرين حول الثقة

التنظيمية واحدة أيضا، فلم يكن متغير المحافظة عاملا مؤثرا في مستوى الثقة التنظيمية لدى يري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو عيدة ( 2017 ) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير المحافظة لصالح منطقة الوسطى، خانينونس، شرق غزة.

**ثالثا: مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما درجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم؟**

أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم كانت مرتفعة، حيث كان متوسط الاستجابة (3.84)، وجاء ترتيب مجالات الروح المعنوية وفقا لاستجابة أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- الترتيب الأول: مجال البعد الإداري والقيادي بدرجة استجابة مرتفعة جدا وبمتوسط حسابي قدره (4.28).

- الترتيب الثاني: مجال العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين) بدرجة استجابة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (4.17).

- الترتيب الثالث والأخير: مجال الحوافز والأجور بدرجة استجابة متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (3.08).

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى الثقة التنظيمية المرتفعة لدى المديرين، هذه الثقة التي تنعكس عليهم بالانتماء والإتقان والدافعية والروح المعنوية العالية للعمل.

كما تعزو الباحثة هذه النتائج إلى حب المديرين لعملهم ورغبتهم في الاستمرار به وتحقيق أنفسهم من خلاله على الرغم من ضغوطات العمل والمسؤوليات الكبيرة، وهو ما لمستته الباحثة من مقابلتها لعدد من المديرين وإجاباتهم حول الأسئلة المطروحة في المقابلة.

وقد حصلت الفقرة الثالثة من مجال العلاقات مع المرؤوسين في استبانة الروح المعنوية على أعلى متوسط، حيث بلغ ( 4.51 ) بدرجة استجابة مرتفعة جدا، وكان نص الفقرة هو: أشرك زملائي المعلمين كافة المناسبات الخاصة والعامة. حيث أكدت عينة الدراسة على أهمية مشاركتهم

وتوطيدهم للعلاقات مع معلميه، الأمر الذي يجعل الاتصال والتواصل والعلاقات الإنسانية أقوى بين المدير ومعلميه، فيصبح بذلك مجتمع المدرسة مجتمعا متماسكا قريبا من بعضه، وتصبح بيئة العمل محببة للمدير والمعلمين، ما يؤدي لرفع الروح المعنوية للمديرين للعمل في مدارسهم.

كما جاءت الفقرتان: الفقرة الرابعة من مجال العلاقات مع المرؤوسين والتي نصها: أحترم آراء زملائي بغض النظر عن كونها مطابقة لرأيي أو مغايرة له، والفقرة الثانية من مجال البعد الإداري والقيادي والتي نصها: تحرص إدارة المدرسة على شرح أنظمة العمل والتعليمات للمعلمين، جاءت الفقرتان في المرتبة الثانية حسب أعلى المتوسطات الحسابية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكلا الفقرتين ( 4.43 ) بدرجة استجابة مرتفعة جدا، أي أن المديرين قد أكدوا على طبيعة العلاقات الإنسانية التي تربطهم بمعلميه واحترامهم لهذه العلاقة ودون أي شروط مسبقة لهذه العلاقة، فالاحترام والود هو أساس هذه العلاقات، كما أن المديرين واضحون مع معلميه بخصوص أنظمة العمل، حيث يتم العمل وفقها بعيدا عن التخبط أو المزاجية، فهناك معايير وقوانين تسري على الجميع ويتم العمل وفقها، لذلك ترى الباحثة أن هذا كان سببا في جودة المناخ والجو العام في المدرسة الأمر الذي أدى لارتفاع الروح المعنوية للمديرين حتى مع أعباء العمل ومسؤولياته.

أما عن الفقرة التي حصلت على أدنى متوسط حسابي، فهي الفقرة الأولى من مجال الحوافز والأجور والتي تنص على: راتبي يساوي المجهود الذي أبذله، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (1.93) بدرجة استجابة منخفضة. وتغزو الباحثة هذه النتيجة لحجم المسؤوليات والمهام المناطة بمدير المدرسة الثانوية الحكومية، وعدم كفاية ومناسبة الأجور والحوافز المقدمة للجهد المبذول من المديرين، وهو ما لمستته الباحثة في إجابات المديرين المبحوثين في المقابلة.

وانتقلت هذه النتائج مع نتائج دراسة الريس ( 2017 ) ؛ السليمان ومقابلة (2017) ؛ علوان (2017) ؛ المشهداني ( 2017 ) ؛ أبو ريالة ( 2016 ) ؛ مصطفى ( 2016 ) ؛ أبو حسب الله (2014) ؛ التي أظهرت أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية كانت مرتفعة.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة بني حمد وحتاملة ( 2021 ) ؛ سلامة والبطوش ( 2020 ) ؛ جبران والشمران (2018) ؛ الكيلاني ومقابلة (2014) ؛ (Abdullah, Yiing, Ling, 2016) ؛ التي أظهرت أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية كانت متوسطة. واختلفت كذلك مع

نتائج دراسة (Maningu: 2017) ؛ ادعيس وآخرون ( 2011 ) ؛ التي أظهرت أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية كانت منخفضة.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية لدى المديرين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات: (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمحافظه)؟

عملت الباحثة على تفسير نتائج هذا السؤال من خلال تفسير نتائج الفرضيات الصفرية المتعلقة به:

أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع مستويات الثقة التنظيمية لدى المديرين الذكور والإناث كما أظهرت نتائج الدراسة، التي تنعكس على المديرين الذكور والإناث بالروح المعنوية العالية، كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين والمديرات يصلون لمنصب الإدارة للمدرسة برغبة ودافع منهم ومنافسة منهم للحصول على هذا المنصب، فالدافع موجود سواء من المدير أو المديرية، وعند حصولهم عليه فإنهم مهتمون بالمحافظة عليه والعمل على إنجاح اسمهم وإظهار تميزهم في الإدارة، وهذا الدافع ينعكس عليهم بالروح المعنوية المرتفعة.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الرئيس ( 2017 ) ؛ مصطفى ( 2016 ) ؛ ادعيس وآخرون (2011) ؛ التي أظهرت عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت مع نتائج دراسة المشهداني ( 2017 ) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، واختلفت كذلك مع نتائج دراسة سلامة

والبطوش (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المديرين وفي سنوات خبرتهم الأولى فإنهم يكونون مندفعين للعمل مفعمين بالحيوية، ومع تقدم سنوات خبرتهم فإن المدرسة تصبح جزءا من كيانهم، ويصبح العمل لها عملا لأنفسهم ولذاتهم بنفس الوقت، أي أن الروح المعنوية تبقى متجددة ومتدفقة كلما زادت سنوات الخبرة.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الريس (2017) ؛ المشهداني (2017) ؛ مصطفى (2016) ؛ التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

واختلفت مع نتائج دراسة ادعيس وآخرون (2011) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية ومجالاتها في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدربين جميعهم باختلاف مؤهلاتهم العلمية، فإنهم جميعاً مسؤولون عن إدارة شؤون مدارسهم، وهذه المسؤولية تجعلهم في حرص دائم على كل ما يخص المدرسة، وفي اجتهاد دائم لتحسين أوضاع المدرسة، وهذا الاجتهاد وهذه المسؤولية العظيمة التي يحملها مديرو المدارس الثانوية الحكومية هي سبب رئيس في ارتفاع الروح المعنوية للمدربين وارتفاع حماسهم للعمل مهما اختلف المؤهل العلمي لكل مدير.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الرئيس (2017)؛ المشهداني (2017)؛ مصطفى (2016)؛ ادعيس وآخرون (2011)؛ التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الروح المعنوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة.

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن المجتمع الفلسطيني كله تحكمه ظروف واحدة وثقافة واحدة، ومحافظات شمال الضفة الغربية - موضوع الدراسة - تحكمها نفس الظروف لقربها الجغرافي من بعضها، فكانت بذلك سبباً في عدم اختلاف توجهات وتصورات مديري المدارس الثانوية الحكومية وعملهم جميعاً بروح معنوية عالية، كما تعزو الباحثة ذلك إلى أن نفس هذه الظروف الواحدة كانت سبباً في ارتفاع مستويات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وهذه الثقة المرتفعة هي أيضاً سبب في ارتفاع الروح المعنوية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية.

واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة سلامة والبطوش (2020) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الروح المعنوية تعزى لمتغير المحافظة لصالح محافظات الطفيلة ومعان والعقبة.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ودرجة الروح المعنوية للمديرين ؟

ولمناقشة نتائج هذا السؤال تم مناقشة نتائج الفرضية الصفرية المتعلقة به، والتي تنص على: لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ودرجة الروح المعنوية للمديرين.

أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما ( 0.76)، ومعنى ذلك أن الروح المعنوية للمديرين تتأثر بمستوى الثقة التنظيمية لديهم، حيث أن الثقة سواء بالإدارة العليا أو بالمرؤوسين أو بالمجتمع المحلي فإنها تعطي الشعور بالراحة والأمان في بيئة العمل ومع طاقم العمل، فيصبح للعمل لذة وممتعة على الرغم من الضغوطات والمسؤوليات، حيث تعمل الثقة على إشاعة جو من التعاون بين المدير والمرؤوسين، والعمل بدافع داخلي وروح معنوية عالية، وتعزو الباحثة السبب في العلاقة الإرتباطية الإيجابية القوية بين الثقة التنظيمية والروح المعنوية إلى أن من أهم الأسس لتقوية العلاقات الإنسانية هي الثقة، التي تنعكس على العمل واتخاذ القرارات بتشاركية وروح واحدة واحترام الآراء وسيادة قيم الاحترام والمودة فوق أي اعتبار، وتحقيق الدافعية للعمل من خلال الشعور بالانتماء للمدرسة، واعتبار العمل فيها عملا يحقق به المدير ذاته.

وفي ضوء هذه العلاقة الإيجابية فإن الباحثة تدعو جميع المديرين لاتخاذ الثقة التنظيمية أساسا لهم في كل علاقاتهم سواء مع إدارتهم أو مع المرؤوسين أو مع المجتمع المحلي، فإن العائد من هذه الثقة سيكون في صالح العملية التعليمية ونتائجها، كما تدعو الباحثة لالتزام المديرين بالكفاءة اللازمة للعمل والتي تنبثق أساسا من ثقتهم التنظيمية العالية، الأمر الذي يرفع من درجة الروح المعنوية لديهم، ما يعود على المعلمين أيضا بالروح المعنوية العالية وانغماسهم في العمل بمسؤولية ومهنية.

وتشير الباحثة إلى أن أي من الدراسات السابقة (حسب علم الباحثة) لم تشمل دراسة واحدة لبحث العلاقة بين الثقة التنظيمية والروح المعنوية، وإنما وجدت دراسات حول العلاقة بين الثقة التنظيمية ومتغيرات أخرى ذات علاقة، كدراسة زايد (2018) والتي أشارت إلى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين الثقة التنظيمية والإنتماء التنظيمي للمعلمين، ودراسة بنات (2016) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لمستوى الثقة التنظيمية ومتوسطات تقديراتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم، ودراسة عبد السلام وعمران (2016) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين متغيرات الثقة التنظيمية والتوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الالكترونية، ودراسة دورسان (Dursun, 2015) التي أظهرت وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ومن وجهة نظر المديرين.

### تعقيب الباحثة على إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة

ترى الباحثة من خلال إجابات المبحوثين على السؤال الأول والذي ينص على: ما درجه رضاك عن الصلاحيات الموكلة إليك كمدير لتحقيق التطلعات التي تسعى لتحقيقها في المدرسة؟

ترى الباحثة أن معظم المديرين اتفقوا على أن الصلاحيات لمدير المدرسة محدودة بالرغم من محاولات التحسين والتوسيع لهذه الصلاحيات، إلا أن مديرا واحدا رأى أن الصلاحيات واسعة، وذكر بعضا من الصلاحيات التي لا تزال مقيدة بالنسبة لمدير المدرسة.

أما بالنسبة للسؤال الثاني والذي ينص على: كيف تقيم أداء الإدارة العليا في تحقيق الأمن لك كمدير؟ وكيف تقدر الجهود المبذولة منك كمدير في إدارة المدرسة؟

فاتفق المبحوثون على أن الأمن الوظيفي مكفول للمدير لكن بلا أخطاء أو تجاوزات قانونية، أما بالنسبة لتقدير الجهود فقد تباينت الإجابات فمنهم من رأى أنه يتم تقدير الجهود المميزة، ومنهم من رأى أنها تختلف من مديرية لأخرى حسب رؤساء الأقسام، إلا أنهم أجمعوا على أن التقدير هو معنوي في جميع الأحوال.

كما اتفق المبحوثون في إجاباتهم للسؤال الثالث: في حال غيابك عن المدرسة، كيف تثق بقدرة معلميك على تسيير العملية التعليمية بمهنية وكفاءة وروح الفريق ؟ أم تتوقع انخفاض الإنتاجية لغياب المدير ؟

اتفقوا على ثقتهم بقدرة معلمهم على العمل بمهنية حتى في حالات غياب المدير عن المدرسة، إلا أن البعض ذكر أن الإنتاجية قد تقل خاصة في حالات غياب المدير لفترات طويلة.

أما في السؤال الرابع: من واقع عملك، هل ترى أن أولياء الأمور يقومون بدورهم المطلوب سواء بمتابعه أبنائهم أو الدعم للمدرسة أو تقدير الجهود المبذولة من طاقم المدرسة؟

فقد لاحظت الباحثة اتفاق الإجابات للمبحوثين على أن دور أولياء الأمور يختلف من بيئة لأخرى سواء في متابعة التحصيل أو الأبناء ونشاطاتهم في المدرسة، كما أن الدعم المادي يختلف حسب الوضع المادي لأولياء الأمور، لكن بالنسبة لتقدير طاقم المدرسة فقد تباينت الإجابات حيث ذكر بعضهم تراجع هذا التقدير وعدم تحسسه من الأهالي، فيما ذكر الآخرون أن أولياء الأمور يقدرون قيمة ومكانة طاقم المدرسة.

وفي السؤال الخامس: مع كثافة المسؤوليات والمهام الموكلة إليك كمدير، ما درجة رضاك عن الحوافز والأجور من الإدارة العليا للعاملين في المدرسة؟

أجمع المبحوثون على عدم وجود حوافز، وإن وجدت فإنها غالباً ما تكون معنوية، كما أنهم أجمعوا على عدم كفاية الأجور وعدم مناسبتها لطبيعة المهام والمسؤوليات الجسيمة التي تقع على كاهل المديرين.

أما السؤال السادس: كمدير مدرسة، كيف تحافظ على علاقات طيبة مع معلميك؟ وكيف تفصل بين هذه العلاقات الإنسانية وتقييم أدائهم؟

فقد اتفقت الإجابات جميعها في وجود علاقات إنسانية تربط المديرين بمعلميهم، وأنهم جميعاً يفصلون هذه العلاقات عن تقييم الأداء الذي وضعوا له جميعاً أسساً واضحة أمام معلميهم بحيث يستند التقييم لممارسات المعلم وأدائه المهني.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي حصلت عليها الباحثة من خلال أداتي الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- ❖ ضرورة رفع مستوى الأجور من السلطات العليا بحيث يتناسب مستوى الأجر مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق المدير.

- ❖ تبني وزارة التربية والتعليم نظام من الحوافز على المستوى المادي والمعنوي وفق معايير وقوانين تطبق هذا النظام بعدالة وفعالية، الأمر الذي يرفع من الروح المعنوية للمديرين.
- ❖ تعميم نتائج هذه الدراسة على مختلف المدارس الحكومية في مختلف محافظات الوطن، باعتبار الثقة التنظيمية الأساس نحو درجة عالية من الروح المعنوية للعمل، فيصبح أساس العلاقات بين الطاقم المدرسي هو الثقة التنظيمية، فتغدو المدرسة كخلية واحدة وأسرة واحدة.
- ❖ تعميم الخبرات المميزة ومهارات الثقة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية، وذلك من خلال لقاءات وورش عمل بين جميع مديري المدارس في محافظات الوطن.
- ❖ ضرورة اعتماد مديري المدارس بكل مراحلها، للثقة التنظيمية أساسا لجميع علاقاتهم سواء مع الإدارة العليا أو مع المجتمع المحلي أو المعلمين، فلم يعد مقبولا وجود الشك والتفرد بالقرار أو أي من المظاهر الأخرى لسوء الإدارة.
- ❖ إجراء دراسات حول الثقة التنظيمية وأثرها على الروح المعنوية في المدارس الخاصة وفي محافظات الوطن المختلفة، ومقارنة نتائجها معاً، والوقوف على نقاط الضعف لكلا الطرفين الحكومية والخاصة والعمل على حلها من السلطات العليا.

## المصادر والمراجع

### 1. المراجع العربية

- ابن منظور، محمد بن مكرم.(1978)، لسان العرب، دار صادق للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- أبو حجيّة، بكر ومحمد، الحراشنة. (2013)، " أبعاد المناخ التنظيمي السائدة لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين "، مجلة دراسات العلوم التربوية، 40(4)، 1407-1429.
- أبو حسب الله، سامي. (2014)، " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة الموزعة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو ريالة، مها محمود. (2016)، " واقع الممارسات الادارية لمديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة و علاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد وقاسم، جميلة. (2010)، " واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين "، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 18، 115-150.
- أبو سنية، عونية. (2016)، " مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين "، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4(14)، 63-94.
- أبو صاع، جعفر وأبو سمرة، محمود وجبارين، أسماء. (2018)، "الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظر المعلمين "، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 6(1)، 12-23.

أبو عيده، زينب نمر. ( 2017)، "الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بديناميكية التغيير المؤسسي"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

ادعيس، خصاونة وأحمد، خصاونة وسامر، جورانة وأمان ، م حمد.(2011)، "درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات"، مجلة دراسات العلوم التربوية، 38(2)، 2237-2251.

ارفيس، مريم. ( 2017)، "الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

البدراني، حمد. (2010)، " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

البدري، طارق. ( 2001)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية . دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

برهوم، أحمد حمدان. (2017)، " واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين"، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 7(2)، 92-124.

بنات، عايدة سعيد.(2016)، " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

بني حمد، سمر وحتاملة، حابس. ( 2021)، " أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبه اريد من وجهة نظر المعلمين"، المجلة العربية للنشر العلمي، 29(2)، 322-341.

- جبران، علي والشрман، محمد (2018). "درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(25)، 109-122.
- حجر، مصطفى (2003). معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي: دراسة نظرية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 15(2)، 131-154.
- الحويطي، أحمد بن عودة. (2018)، "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك"، المجلة التربوية، العدد 51، 510-547.
- خوين، سندس رضوي. (2015)، "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية -"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، 119-143.
- الدعيس، محمد (2003). "أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- دليو، فضيل (2014). معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 19(1)، 82-91.
- ديحان، مروة خالد. (2019)، "درجة الثقة التنظيمية في جامعات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين فيها"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- رفاعي، رجب حسنين. (2009)، "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري - دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 16(2)، 203-238.
- الريس، عبد الله محمد. (2017)، "أنماط القيادة التربوية الفعالة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

زايد، أسماء زهري.(2018)، " الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

زايد، فهد خليل. ( 2009)، المهارات الشخصية في حل النزاعات والخلافات بين الأفراد والجماعات. دار النفائس، عمان، الأردن.

السامرائي، نبيهة صالح ( 2003). العلوم السلوكية في التنظيمات الإدارية . ط2، دار زهران، عمان، الأردن.

سلامة، كايد والبطوش، خالد. ( 2020)، " الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في جنوب الأردن من وجهة نظرهم "، المجلة التربوية الأردنية، 5(3)، -352-330.

سلطان، محمد (2002). السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

السليمان، الاء ومقابلة، عاطف. ( 2017)، "دور مديري المدارس الثانوية الحكومية في رفع الروح المعنوية لدى معلميهم وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين "، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 1(1)، 73-92.

الشتوي، سليمان عبد الله. (2016)، " القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية: استراتيجية مقترحة "، (أطروحة دكتوراه غير منشورة )، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الصالح، خالد بن سليمان.(2013)، " القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين "، رسالة التربية وعلم النفس، (40)، الرياض، السعودية.

- الصقير، عبد المحسن محمد. ( 2014)، " ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم  
للصلاحيات الادارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين  
ووكلائهم "، (رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- صياغ، سارة. ( 2019)، " أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي "، (رسالة ماجستير غير  
منشورة )، جامعة قصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- ضيف، احمد وموفق، سهام. ( 2016)، " مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة:  
دراسة حالة: مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة ( بسكرة ) "، مجلة البديل  
الاقتصادي، العدد6، 32-50 .
- طه، نور يسري. ( 2019)، "درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة  
الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين "، (رسالة ماجستير غير  
منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- عبابنة، صالح وعبابنة، إلهام. ( 2017)، " الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه  
المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس "، مجلة العلوم التربوية  
والنفسية، 18(4)، 595-624.
- عبد السلام، عبد السلام وعمران، حسن. ( 2016)، " دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر  
نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة  
العامة "، مجلة جامعة سبها، (2)، 28-41 .
- عبد الواحد، حموده احمد سالم. ( 2020)، " التفويض وعلاقته بالثقة التنظيمية بمحافظات غزة  
من وجهة نظر المعلمين "، (رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- العريفي، محسن. ( 2017)، " مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية  
بمدينة الرياض "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،  
الرياض، السعودية.

عساف، عبد وعساف، هدى. ( 2007)، " الروح المعنوية ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين) "، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، 3(21)، 892-916.

عطا الله، يوسف. ( 2019)، " دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة "، (رسالة ماجستير غير منشورة )، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

علوان، اسماء محمد. ( 2017)، " اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة و علاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عمران، محمد. (2007)، " واقع مشاركة معلمي المرحلة الاساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية لديهم "، مجلة جامعة الخليل للبحوث، 3(1)، 77- 104.

فارس، محمد جودت. ( 2014)، " العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة "، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(2).

قرار بقانون رقم (8) لسنة (2017م) بشأن التربية والتعليم العام، المادة (6) والمادة (11).

قويدر، هاني محمد. (2018)، " العدالة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخليل وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

كاظم، أميرة. (2014)، " الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف "، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(31)، 227- 249.

الكثيري، رامي بن سالم. ( 2010)، "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، الخرطوم، السودان.

الكريم، نهى صالح. (2017)، " أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.

كمال، إيهاب (2015). كيف تكون مديرا ناجحا ؟. دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الكيلائي، لبنى و مقابلة، عاطف (2014). " دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة العاصمة عمان"، مجلة دراسات العلوم التربوية، 41(1)، 46-60.

اللداوي، سعيد عمر خالد. (2015)، " درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي و علاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مرشد، منى عبد الهادي. (2014)، " الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

المشهداني، عباس. (2017)، " درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة الحكومية في محافظة بغداد للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالروح المعنوية لمدرسي التربية الإسلامية من وجهة نظرهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مصطفى، شيرين إبراهيم. (2016)، " درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظرهم أنفسهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الملاحمة، منى وعبد الفتاح، خليفات.(2009)، " **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية** "، مجلة جامعة دمشق، 25(4)، 289 - 340.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ( 2018 ). **الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2017-2018**، إحصاءات المدارس ورياض الأطفال، رام الله، فلسطين.

## 2. المراجع الأجنبية

Ababi, H. & Mobasheri, A. (2014). "The study of Organizational Trust Effect on Organizational Transparency and Loyalty of Primary School Teachers in Zaheban City, Iran", **TI Journals**, 4(6), 156-160.

Abdullah , A., Yiing, M. & Ling , Y. ,(2016). " **Teachers' Morale and School Effectiveness in Secondary Schools of Sibul, Sarawak** " , **International Journal of Education, Culture and Society** , 1(2) , 52-57.

**Administrators on Job Satisfaction of Teachers "**, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, (24)3, 437-482.

AL-Abrowa, H., Ardakani, M., Harooni, A., & Pour, H. ,(2013) , "**The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education** " , **International Journal of Management Academy**, 1(1), 25-41.

Blackburn, J. (2015). "**An Evaluation of Teacher Morale in Four Elementary Schools: The Difference a School Makes**". Dissertations. 118 , National-Louis University.

Casey, J. B. (2015). "**How to Build Trust**". Retrieved August 20, 2016, from: <http://www.wikihow.com/Build-Trust> .

Crossman, A. & Harris, P. (2006). **Job satisfaction of secondary school teachers**, educational management leadership, 34(1), 29-46.

- Demir, K. (2015). " **The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools** " , **Educational Sciences: Theory and Practice**. 15(3), 621-634.
- Dursun, E. (2015), **The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment** **African Journal of Business Management**. 9(4), 134- 156.
- Ernist , M. ,(2019). " **THE RELATIONSHIP OF STRESS AND SCHOOL LEADERSHIP ON TEACHER MORALE** " , Unpublished PhD thesis , Trevecca Nazarene University , United States.
- Ertürk, A., (2016). " **Analyzing of Organizational Trust in Secondary Schools in Turkey**" , **Int J Edu Sci**, 14(1,2), 45-54.
- Gunbayi , I. ,(2007). " **School climate and teacher's perceptions on climate factors** ". **The Turkish online Journal of Educational Technology**, 6(3), 70-78.
- Karacabey, M., Boyac, A., & Bozkuş, A. (2018). " **The Role of Organizational Trust in the Effect of Leadership of School**
- Lambersky , J. ,(2016). " **Understanding the Human Side of School Leadership: Principals' Impact on Teachers' Morale, Self-Efficacy, Stress, and Commitment** ". **Leadership and Policy in Schools** , 15(4) , 379–405.
- Maningu , M. ,(2017). " **THE EFFECT OF TEACHERS' MORALE IN IMPROVING ACADEMIC PERFORMANCE OF SECONDARY SCHOOLS IN BUKOBA MUNICIPAL** " , Unpublished MA thesis , University of Tanzania , Tanzania.
- Norman , R. ,(1995). " **Managing the Crisis You Tried To Prevent** " , **Harvard Business Review** , 78(6), 147-158.
- Ross , J. ,(2006). " **Leadership and teachers morale** " , **School Improvement** , 17(2) , 166 – 199.
- Shriar , J , (2014). " **8 Secrets On How To Build Trust As A Leader** " , from: <https://projectionsinc.com/>

Yilmaz , K. ,(2008). " **The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools** " , **Journal of Applied Sciences** , 8(12).

Young , J. , ( 2006). " **Teachers morale and efficacy of teaching** " Conference Paper Submitted Teachers Annual, Australia.

الملاحق

## الملحق (1): الاستبانة

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المدير/ة الفاضل/ة:

تقوم الباحثة بدراسة عنوانها: مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية.

يرجى من حضرتكم التعاون في الاستجابة على جميع فقرات الاستبانة، وذلك بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة وتحت درجة الحكم التي تراها مناسبة، علماً أن جميع إجاباتك ستكون سرية ولا يطلع عليها أحد سوى الباحثة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.  
شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: مها محمد أبو الهيجا

القسم الأول:

المعلومات العامة: الرجاء وضع إشارة (X) في المكان الذي ينطبق على حالتك:

الجنس: ذكر  أنثى

سنوات الخبرة: أقل من ( 5 ) سنوات  من 5 - 10 سنوات

أكثر من ( 10 ) سنوات

المؤهل العلمي: بكالوريوس  ماجستير فأعلى

المحافظة: نابلس  جنين  طولكرم

قليلية  طوباس  سلفيت

## القسم الثاني: استبانة الثقة التنظيمية

المجال الأول: الثقة في السياسات الإدارية المدرسية. أثق بالسياسات الإدارية المدرسية كوني:						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1.	أعمل في ظل نظم إدارية واضحة في المدرسة.					
2.	أستطيع المشاركة في مناقشة مشكلات العمل قبل اتخاذ القرار.					
3.	أشارك في تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين.					
4.	لدي صلاحية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
5.	لدي الصلاحية في منح العاملين المكافآت المناسبة ضمن نظم تقييم الأداء.					
6.	أعمل ضمن أنظمة وتعليمات مرنة تضمن مصلحة الجميع.					
المجال الثاني: الثقة في الإدارة العليا (المديرية/الوزارة). أثق في الإدارة العليا كونها:						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1.	تولي احتياجاتي اهتماما كافيا.					
2.	تحرص على تنميتي مهنيا.					
3.	توفر لي الأمن الوظيفي.					
4.	تقدر جهودي المتميزة.					
5.	تعمل على توخي الكفاءة في التعيينات الادارية.					
6.	تأخذ باقتراحاتي في المنهاج ما دامت صحيحة.					

					7. تفتح المجال أمامي لمناقشة مشاكل وقضايا العمل.	
					8. تطبق الأنظمة والقوانين واللوائح علينا كمديرين بعدالة ومهنية.	
المجال الثالث: الثقة في المرؤوسين (المعلمين). أثق بزملائي المعلمين في المدرسة كونهم:						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1.	يقومون باحترام خصوصية الغير.					
2.	يحرصون على مساعدة كل من يحتاج المساعدة من زملائهم.					
3.	يتجنبون الإساءة لزملاء المهنة.					
4.	لديهم انتماء لمهنة التعليم.					
5.	تربطهم علاقات اجتماعية طيبة.					
6.	يتبادلون المعلومات العلمية النافعة.					
7.	يسارعون لمساعدة المعلم الجديد.					
8.	يفرحون لأي إنجاز يحصل عليه أحد الزملاء.					
9.	يقيمون اتصالات معي سعياً لزيادة الثقة المتبادلة بيننا.					
10.	يحرصون على العمل مع المدير بروح الفريق.					
11.	يمكن الاعتماد عليهم بما لديهم من خبرات.					
المجال الرابع: الثقة في أولياء الأمور أثق بهم كونهم:						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
1.	يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية.					
2.	يبادرون للانضمام لمجلس أولياء الأمور في المدرسة.					

					3. يسارعون لتقديم الدعم اللازم للمدرسة.
					4. يقدرّون جهود العاملين في المدرسة.
					5. يتابعون تحصيل أبنائهم العلمي.
					6. يسهمون في عملية التخطيط التربوي المحلي.

### القسم الثالث: استبانة الروح المعنوية

المجال الأول: البعد الإداري والقيادي						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	تحرص إدارة المدرسة على إطلاع المعلمين على البرامج والخطط التطويرية.					
	تحرص إدارة المدرسة على شرح أنظمة العمل والتعليمات للمعلمين.					
	تمارس إدارة المدرسة مبدأ روح الفريق الواحد في تنظيم شؤونها الإدارية.					
	توفر إدارة المدرسة أجواء من الثقة والتعاون بينها وبين المعلمين.					
	تشارك إدارة المدرسة المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية.					
	الممارسات الإدارية لإدارة المدرسة ملائمة لظروف العمل.					
المجال الثاني: الحوافز والأجور						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	راتبي يساوي المجهود الذي أبذله.					
	تحرص الإدارة العليا على تدريب المديرين وتطوير قدراتهم.					

					تهتم الإدارة ال عليا بشكل جدي بالتحفيز المعنوي للمديرين فيها.	
					تتوفر الفرص العادلة للترقية والنقل والتدريب.	
					الحوافز والخدمات المقدمة للمديرين تدفعني للتمسك بعملتي.	
المجال الثالث: العلاقات مع المرؤوسين (المعلمين)						
الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	أشعر بأن قنوات الاتصال بيني وبين المعلمين ميسرة.					
	أشعر بود المعلمين واحترامهم لمكانتي بينهم.					
	أشارك زملائي المعلمين كافة المناسبات الخاصة والعامة.					
	أحترم آراء زملائي المعلمين بغض النظر عن كونها مطابقة لرأيي أو مغايرة له.					
	تؤثر التوجهات السياسية على طبيعة العلاقات الشخصية القائمة بين الزملاء.					
	أرى أن هناك تعاوناً بين المعلمين في المدرسة مما يحثهم على التدريس.					
	أحرص على تطوير أواصر الثقة والعلاقات الشخصية مع زملائي المعلمين.					
	أدعم بموضوعية اقتراحات المعلمين الإيجابية نحو التقدم و التطوير.					

( شاكرة لكم تعاونكم )

الهلحق (2) قائمة السادة المحكمين:

اسم المحكم	المؤهل العلمي	التخصص
إيناس العيسة	دكتوراه	تربية
بتول مصلح غانم	دكتوراه	إدارة تربوية
خالد سعيد أبو ليل	بكالوريوس	أساليب تدريس لغة عربية
سهيل صالحه	دكتوراه	مناهج وطرق التدريس
طارق أسعد الحاج	برفسور	تمويل مالي
عبد عساف	برفسور	إرشاد نفسي
علي مسيمي	ماجستير	أساليب تدريس لغة عربية
فخري مصطفى دويكات	دكتوراه	أصول التربية
مازن أحمد ربايعه	دكتوراه	مناهج وطرق التدريس
محمد عبد الفتاح شاهين	دكتوراه	مناهج وطرق التدريس
يوسف ذياب عواد	برفسور	علم نفس

## الملحق (3) كتاب تسهيل المهمة



الرقم: و ت / ١٤ / ١٤٠٢  
التاريخ: 2021 / 5 / 6 م

### لمن يهتمه الأمر

### تسهيل مهمة باحثة

يهدىكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

"مها محمد جمعة أبو الهيجا"

من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراستها بعنوان:

"مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة

الغربية من وجهات نظرهم"

### ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة من مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، بتسيق مع "منسق البحث والتطوير والجودة" في المديرية.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لظروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر

مدير مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:

عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين.

الأخوة مدراء عامين التربية والتعليم / جنين ، سلفيت ، نابلس ، طوباس ، قلقيلية ، طولكرم المحترمين .

د. غسان حسين الحلو المشرفة على الدراسة/ المحترمة -بريد الالكتروني - ghhilo@najah.edu

Tel ( + 970-562-501092 ) E-mail ( [ncerd@moe.edu.ps](mailto:ncerd@moe.edu.ps) )

**AN-Najah National University**

**Faculty of Graduated Studies**

**The Level of Organizational Trust and its Relationship  
to the Morale of Secondary School Principals in the  
Northern West Bank Governorates from their  
Viewpoints**

**By**

**Maha Mohammed Abu Al-Haija**

**Supervised by**

**Prof. GHassan ElHelo**

**Dr. Ashraf Al-Sayegh**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Educational Administration, Faculty of  
Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus - Palestine.**

**2021**

# **The Level of Organizational Trust and its Relationship to the Morale of Secondary School Principals in the Northern West Bank Governorates from their Viewpoints**

**By**

**Maha Mohammed Abu Al-Haija**

**Supervised by**

**Prof. GHassan ElHelo**

**Dr. Ashraf Al-Sayegh**

## **Abstract**

The purpose of the current study was to identify the level of organizational trust and its relationship to the morale of secondary school principals in the northern west bank governorates from their viewpoints. In addition to determine the differences in the level of organizational trust and the morale of secondary school principals according to the variables of gender, qualification, years of experience and governorate. The researcher used the correlational-descriptive and qualitative approaches. The correlational-descriptive part included the principals response to the paragraphs of the questionnaire prepared for this purpose. Where the researcher developed a questionnaire in two parts: the first to measure the level organizational trust among principals including (31) items, and the second to measure the morale degree of principals which consisted of (19) items. Concerning the qualitative part, the research conducted interviews with six principals of the governmental secondary schools. The population of the study consisted of (330) principals from the governmental secondary schools in the northern west bank governorates during the academic year (2020- 2021). The study was conducted on stratified random sample including (121) principals and representing (37%) of the study population.

The results of the study revealed that the level of organizational trust of secondary school principals in the northern west bank governorates from their viewpoints was high, as the mean of response for the total score was

(3.70). Also, the degree of the morale of secondary school principals in the northern west bank governorates from their viewpoints was high, as the mean of response for the total score was (3.84). Furthermore, the results indicated that there was statistically positive and significant relationship between the level of organizational trust and the degree of morale among secondary school principals in the northern west bank governorates ( $r=0.76$ ;  $p\leq 0.01$ ).

Based on the study findings, the researcher recommended to principals' adoption of trust as a basis in dealings with their school community, because it reflects the high morale on principals themselves and on the school work outcomes. Also, the researcher recommend the adoption of a system of material and moral incentives and raising the principals' salaries in order to match with the intensity and the nature of their responsibilities.

**Keywords:** Organizational Trust, Morale.