



جامعة النّجاح الوطنيّة  
كلّيّة الدّراسات العليا

المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية  
في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية  
من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين

إعداد

محمد حسن سالم دراغمة

إشراف

د. جعفر وصفي أبو صاع

د. حسام حسني القاسم

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلّيّة  
الدّراسات العليا في جامعة النّجاح الوطنيّة في نابلس، فلسطين.

2025

المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية  
في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية  
من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين


إعداد

محمد حسن سالم دراغمة


نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2025/04/27م، وأجيزت:

  
التوقيع

د. جعفر أبو صاع  
المشرف الرئيسي

  
التوقيع

د. حسام القاسم  
المشرف الثاني

  
التوقيع

أ. د. محمود أبو سمرة  
المشرف الخارجي

  
التوقيع

د. كفاح برهم  
المشرف الداخلي

## الإهداء

إلى معلم البشرية المبعوث رحمةً وهدايةً للعالمين

نبينا وقدوتنا (محمد) عليه أفضل الصلوات وأتم التسلم

إلى مَنْ مهّد لنا طريق الحياة، وأنار لنا دروبها فكان وما زال الخليل الأول والودود الأوفى والقلب الأنبل

"أبي العزيز"

إلى خير من تنبس به شفتي، إلى من علمتنا معنى الصبر والتضحية والعطاء

"أمي الحبيبة"

إلى ركن الروح وزاوية الذاكرة، إلى الذين كانوا لي عوناً وسنداً

"إخواني وأخواتي"

إلى رفيقة روحي ودربي وفلذات كبدي الذين هم زينة القلب ويلسم الفؤاد

"زوجتي الغالية وأبنائي الأحبة"

إلى الذين ضمخوا تراب فلسطين الطهور بدمائهم الزكية، وفدوا بأرواحهم الطاهرة أرض فلسطين الحبيبة

"الشهداء الأبرار"

أهدي ثمرة جهدي المتواضع، سائلاً الله العليم الخبير أن يعلمنا ما ينفعنا، وينفعنا بما علمنا، ويزدنا علماً

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، والصلاة والسلام على النبي الأُمي الأمين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بعد أن منّ الله علي بإتمام هذه الدراسة، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من تفضل بقبول الاشراف على هذه الرسالة الدكتور جعفر أبو صاع والدكتور حسام القاسم، اللذين كانا خير سند وعون، بما قدماه من علم ونصح وإرشاد وتوجيه في إعداد هذه الرسالة.

والشكر موصول إلى أعضاء اللجنة الممتحنة الدكتورة الفاضلة كفاح برهم ممتحنا داخليا، والدكتور الفاضل محمود أبو سمرة ممتحنا خارجيا على ما قدماه لي خلال المناقشة من ملاحظات وتوجيهات علمية قيمة.

كما يسعدني أن أقدم شكري البالغ الى كل من ساندني في اتمام هذه الرسالة وخص بالذكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة لما قدموه من توصيات ومقترحات.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية الفلسطينية، وأخص بالذكر المعلمين والمشرفين على ما أبدوه من تعاون في الاستجابة على أداتي الدراسة المتمثلة بالاستبانة والمقابلة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل أساتذتي الكرام في برنامج ماجستير الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية الذين رسموا لنا بجهدهم وتقانيهم طريق النجاح.

واسأل الله العلي العظيم أن يجزيانا وأياكم جميعا خير الجزاء.

الباحث: محمد دراغمة

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مُقدّم الرسالة التي تحمل عنوان:

### المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين

أقر بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب:

محمد حسن سالم دراغمة

التوقيع:

محمد حسن دراغمة

التاريخ:

2025/04/27

## فهرس المحتويات

ج	الإهداء	.....
د	الشكر والتقدير	.....
هـ	الإقرار	.....
و	فهرس المحتويات	.....
ط	فهرس الجداول	.....
ل	فهرس الملاحق	.....
م	الملخص	.....
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة والإطار النظري	.....
1	1.1 المقدمة	.....
3	1.2 الإطار النظري	.....
3	1.2.1 المساءلة الإدارية	.....
16	1.2.2 الثقة التنظيمية	.....
27	1.3 الدراسات السابقة	.....
35	1.4 التعقيب على الدراسات السابقة	.....
39	1.5 مشكلة الدراسة	.....
40	1.6 أسئلة الدراسة	.....
41	1.7 فرضيات الدراسة	.....
42	1.8 مصطلحات الدراسة	.....
44	1.9 أهمية الدراسة	.....
45	1.10 أهداف الدراسة	.....
46	1.11 حدود الدراسة	.....
47	الفصل الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها	.....
47	2.1 منهج الدراسة	.....

47	2.2 مجتمع الدراسة
48	2.3 عينة الدراسة
48	2.3.1 وصف متغيرات أفراد العينة
49	2.3.2 صدق الأداة
50	2.3.3 ثبات الدراسة
52	2.4 متغيرات الدراسة
53	2.5 إجراءات الدراسة
53	2.6 المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية
55	الفصل الثالث: نتائج الدراسة
55	3.1 مقدمة
55	3.2 نتائج أسئلة الدراسة الكمية
55	3.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
63	3.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
66	3.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
70	3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
73	3.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
73	3.2.5.1 نتائج الفرضية
74	3.3 نتائج أسئلة الدراسة النوعية
74	3.3.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
83	3.3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
91	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
91	4.1 المقدمة
91	4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
106	4.3 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الخاصة بالمقابلة
110	4.3 التوصيات

111 .....	المصادر العلمية
117 .....	الملاحق
b .....	Abstract

## فهرس الجداول

- جدول (2.1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة ..... 48
- جدول (2.2): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين ..... 49
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين ..... 50
- جدول (3.1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين ..... 56
- جدول (3.2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة ..... 57
- جدول (3.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العمل والإنجاز لمدير المدرسة ..... 58
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة ..... 59
- جدول (3.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة ..... 60
- جدول (3.6): التكرار والنسبة المئوية لنتائج المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين بمحاورها (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، والعلاقات الإنسانية، وأخلاقيات الوظيفة) ..... 61
- جدول (3.7): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس ..... 134
- جدول (3.8): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 135

- جدول (3.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ..... 136
- جدول (3.10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ..... 137
- جدول (3.11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية ..... 138
- جدول (3.12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية ..... 139
- جدول (3.13): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية ..... 140
- جدول (3.14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين ..... 141
- جدول (3.15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ثقة المعلمين بإدارة المدرسة ..... 141
- جدول (3.16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية ..... 142
- جدول (3.17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ثقة المعلمين بزملاء العمل ..... 142
- جدول (3.18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور ..... 143
- جدول (3.19): التكرار والنسبة المئوية لنتائج الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين بمحاورها (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور)..... 143

- جدول (3.20): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس ..... 144
- جدول (3.21): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي ..... 144
- جدول (3.22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ..... 145
- جدول (3.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ..... 146
- جدول (3.24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية ..... 147
- جدول (3.25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية ..... 148
- جدول (3.26): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية ..... 149
- جدول (3.27): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين والثقة التنظيمية من وجهات نظر المعلمين ..... 150

## فهرس الملاحق

117	..... ملحق (أ): الاستبانة بصورتها الأولى
124	..... ملحق (ب): أسماء لجنة المحكمين
125	..... ملحق (ج): الاستبانة بصورتها النهائية
130	..... ملحق (د): المقابلة
132	..... ملحق (هـ): تسهيل مهمة
134	..... ملحق (و): الجداول

المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية  
في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية  
من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين

إعداد

محمد حسن سالم دراغمه

إشراف

د. جعفر وصفي أبو صاع

د. حسام حسني القاسم

الملخص

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين، بالإضافة إلى فحص تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية المستقلة على تقديرات عينة الدراسة مثل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمديرية، واعتمدت المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، وطبق مقياس الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (366) معلماً ومعلمة، اختيرت من مجتمع الدراسة المكون من (7683) معلماً ومعلمة، خلال العام الدراسي (2024-2025)، واستخدمت أداتين الأولى: استبانة تضمنت محورين هما: المساءلة الإدارية المكون من (32) فقرة، واشتمل على الموضوعات (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، والعلاقات الإنسانية، وأخلاقيات الوظيفة)، والثقة التنظيمية المكون من (32) فقرة، واشتمل على الموضوعات (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور)، والأداة الثانية: المقابلة وتكونت من سؤالين متفرعين، واستهدفت (22) مشرفاً ومشرفة، وتم التأكد من مؤشرات صدق وثبات أدوات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للمساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.11)، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) على مقياس المساءلة الإدارية ومجالاتها تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة،

ووجود فروقات دالة إحصائية حسب الجنس لصالح الإناث، وحسب المديرية ولصالح مديرتي جنين وطوباس، وأظهرت نتائج المقابلة وجود درجة كبيرة من المساءلة الإدارية لدى المديرين من وجهات نظر المشرفين التربويين، وقد أشارت النتائج إلى مستوى عالٍ للثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظرهم وبمتوسط حسابي (3.98)، وعدم وجود فروقات ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) على مقياس الثقة التنظيمية ومجالاتها تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، ووجود فروقات دالة إحصائية حسب المديرية ولصالح مديرتي جنين وطوباس، وأظهرت نتائج المقابلة وجود مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية لدى المعلمين من وجهات نظر المشرفين التربويين، كما أشارت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائية بين المساءلة الإدارية للمديرين والثقة التنظيمية للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.877). وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد خرجت بعدد من التوصيات كان منها: ضرورة قيام مديريات التربية والتعليم بإعطاء مزيد من الصلاحيات للمديرين نتيجة لوجود درجة عالية من المسائلة الإدارية لديهم، وتشجيعهم على زيادة الممارسة الإدارية، وتعزيز دور مديري المدارس في الجانب المتعلق بمجالي العلاقات الإنسانية وأخلاقيات الوظيفة وإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** المساءلة الإدارية؛ والثقة التنظيمية؛ مديري المدارس الحكومية؛ المشرفين التربويين والمعلمين.

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة والإطار النظري

#### 1.1 المقدمة

يشهدُ العالم في العصر الحالي تطورا كبيرا في مستوى الخدمات العامة التي تقدمها حكومات الدول المختلفة لمواطنيها ومجتمعاتها، فأصبح الاهتمام بجودة هذه الخدمات أمرا ضروريا، مما دفع هذه الدول للبحث عن الوسائل والإجراءات التي تضمن جودة الخدمات المجتمعية في كافة المواقع والمجالات، ولعل أهم هذه المجالات هو مجال التعليم، إذ يُعدُّ النظام التعليمي من أهم الأنظمة وأعظمها أثرا في المجتمع، فهو المسؤول عن إعداد أجيال المستقبل، وهو الرافد الرئيس للمجتمع بالكوادر والأفراد القادرين على تحقيق أهدافه وتطلعاته، ولذلك فإن نجاحه أو إخفاقه يعني نجاح أو إخفاق الأنظمة الأخرى، وعليه لا بد أن يُعطى هذا النظام القدر الكافي من الاهتمام والعناية والمتابعة الدؤوبة لنقاط القوة والضعف فيه، وأن يكون محط أنظار المسؤولين في المراقبة والمساءلة للتأكد من حسن سير العمل فيه، ومدى قدرته على متابعة المتغيرات والتطورات التي تطرأ عليه، أو تلك التي تطرأ من حوله وتؤثر فيه، فتطبيق المساءلة في جميع الأنظمة -وأهمها النظام التعليمي- أصبح أمرا ضروريا وملحا وأولوية لضمان تحقيق هذه الأنظمة لأهدافها وتحقيق التطور والإصلاح المطلوب، والتأكد من خلوها من الفساد الإداري.

ويحظى النظام التعليمي بعناية واهتمام أفراد المسؤولين وأفراد المجتمع بصورة دائمة ومستمرة؛ نظرا لأهميته وعظيم أثره على المجتمع، وتؤدي الإدارة التربوية في الزمن الحاضر دورا حيويا من خلال أنظمتها واتسامها بالفاعلية، وقد عظم الاهتمام بها بدرجة كبيرة نتيجة تعدد المجالات الإدارية وتطورها واتساعها من جهة، وتوجهها نحو التخصصية من جهة أخرى، ولهذا فمن الضرورة بمكان أن يكون النظام التربوي محل اهتمام ورعاية مستمرة، للتعرف على نقاط قوته وتطويرها، وإلى نقاط ضعفه لمعالجتها واقتلاع الجذور المغذية لها، ولا بد من وضع هذا النظام تحت الرقابة والمساءلة للتأكد من سير العمل بالشكل المطلوب، وقدرة النظام

على التعايش مع المتغيرات والتطورات الحاصلة في كافة مجالات العمل الإداري (أبو كوش، الشerman، و البركات، 2018).

وتعمل المساءلة بشكل حيوي وفاعل في تسيير وتسهيل عمليات المؤسسة وفعاليتها وإجراءاتها اليومية، وفي تكوين قيمها والتي يتشعب منها قيم أخرى كالشفافية والتمكين والديمقراطية، من خلال الاجتهاد نحو تحقيق الكفاءة وتطويرها، كما تظهر أهمية المساءلة الإدارية باعتبارها الموجه الرئيس لتحقيق غايات المؤسسات التربوية وأهدافها، ورفع مستوى الأداء وصولاً إلى الإبداع والتفوق من خلال توجيه المعلمين ومتابعتهم بالشكل المناسب، وتوزيع المهام بناءً على الكفاءة والقدرة والمهارة، وإفساح المجال أمام طاقاتهم وإبداعاتهم (أبو شرخ و الأسود، 2020).

كما أن إنجاز المدرسة لأهدافها التربوية ومدى قدرتها على التطور وفق التوجهات الإدارية الحديثة يعتمد بشكل رئيس على فعالية إدارتها وقدرتها على تسيير وتسهيل العملية التربوية، وهنا لا بدّ من وجود قائد تربويّ فاعلٍ يمتلك المهارات والكفايات المعرفية اللازمة للقيام بدوره على أكمل وجه، لذلك فإن تطوير وتعزيز نظام المساءلة الإدارية ضرورة ملحة لتجسيد العدالة والنزاهة، وتنمية شعور العاملين بالرضا الوظيفي ويضاعف من ثقتهم بأنفسهم مما يسهم في تحسين أدائهم (الحارثي و عطية، 2019).

وتعد الثقة التنظيمية من أبرز الدعائم التي تساند المنظمة لتحقيق غاياتها، وتكييف الظروف الملائمة لتحقيق النجاح، حيث تتاح الفرصة أمام الأفراد للتعبير عن أفكارهم ومشاعرهم ومشاركتها، مما يعزز الإبداع والابتكار التنظيمي، كما يُنظر للثقة التنظيمية على أنها عاملاً مهماً في أي علاقة مثمرة وطويلة الأمد بين العاملين وأرباب العمل (George, Aboobaker, & Edward, 2020).

وتعد المؤسسات التربوية عامّة والمدارس بوجهٍ خاص من أبرز المؤسسات وأكثرها تأثيراً في المجتمع، فهي أنشئت لتربية الناشئة وإكسابهم المعرفة والقيم والمهارات اللازمة لبناء مجتمعاتهم وتطويرها للأفضل (بنات، 2016)، ولهذا أصبحت المدارس ومؤسسات التعليم الأخرى، بحاجة إلى أن يسود فيها جو من الثقة

التنظيمية الايجابية التي تشجع الابتكار والتطور، وذلك يرجع للدور الحيوي والمهم للمدارس في بناء وتطوير المجتمع وتنميته، ويتوقف قيام المدرسة بهذا الدور على كفاءة الإدارة فيها، فكلما كانت الإدارة ذات ثقة تنظيمية محبة وإيجابية، كانت أكثر إبداعا وابتكارا، وأعظم فعالية في خدمة التعليم في المدرسة، مما يؤثر إيجابا في الكفاءة الداخلية والخارجية للعاملين فيها (ديحان، 2019).

وفي السنوات الأخيرة لاقى مفهوما المساءلة الإدارية والثقة التنظيمية اهتمام الباحثين في المنظمات والسلوك التنظيمي وساهموا في تطوير العديد من المفاهيم والنظريات وأدوات القياس لهما، وعدهما البعض حجر الزاوية في عمل منظمات اليوم، يؤثر تطبيقها على العاملين بشكل مباشر، ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف الوقوف على المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين.

## 1.2 الإطار النظري

تم تقسيم الإطار النظري إلى قسمين، فتناول القسم الأول المساءلة الإدارية من حيث مفهومها، وأهمية المساءلة الإدارية، وأهداف المساءلة الإدارية، وأبعاد المساءلة الإدارية؛ وجاء القسم الثاني ليتناول الثقة التنظيمية من حيث مفهومها، وأهميتها وخصائصها ومبادئها، وأبعادها.

### 1.2.1 المساءلة الإدارية

#### مفهوم المساءلة الإدارية

تعرف المساءلة الإدارية بأنها عملية تنظيم وضبط وتعديل الأنشطة التنظيمية بطريقة تؤدي إلى المساعدة في إنجاز الأهداف فهي تزودنا بالأساس الذي تتم بناء عليه، مراقبة التصرفات والإجراءات التي تتم بغرض تنفيذ الخطط الاستراتيجية بحيث تتمكن الإدارة من معرفة مدى التقدم في تنفيذ الخطط ومدى جودة الأداء (عياش، 2024).

ويعرّف النجس وناصيف (2024) المساءلة الإدارية بأنها "الالتزام بإثبات أن العمل قد سار طبقاً لما اتفق عليه من قواعد ومعايير أو التزام بتقديم تقرير متجرد عن نتائج الأداء بالقياس إلى المهام أو الخطط المكلف بها، وقد يستدعي ذلك إثباتاً دقيقاً، بل قانونياً بأن ما تم من عمل مطابق لشرط العقد".

وهناك من عرّف المساءلة الإدارية بأنها "عملية قائمة على محاسبة العاملين على ما يقومون بأدائه من أعمال وعلى مستوى أدائهم والعمل على تقديم التفسيرات لما حدث وما ينبغي القيام به من أجل تصحيح الموقف مما يؤدي إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها" (مخامرة و عليان، 2024، صفحة 18).

وهي كذلك مجموعة من العمليات والأساليب التي يتم من خلالها التحقق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط له بحد الأقصى المستطاع، وأن الأداء يسير وفق الأطر ويلتزم بالأهداف والمعايير المتفق عليها للوصول إلى مستوى عالٍ من الكفاية والفاعلية دون أي إهدار أو ترهل (الخالدي، 2023).

بناءً على ما سبق يُعرّف الباحث المساءلة الإدارية بأنها: عملية تنظيمية تهدف إلى ضبط وتوجيه الأنشطة الإدارية وفق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث تُمكن الإدارة من مراقبة الأداء وقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطط المتفق عليها، مع الالتزام بالمعايير والقواعد المحددة مسبقاً، وهي تفرض على الموظفين تحمل المسؤولية عن أعمالهم، وإثبات أن الأداء يتوافق مع المتطلبات القانونية والتعاقدية، مع تقديم التفسيرات اللازمة عند حدوث أي انحرافات وتصحيحها بما يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

### أهمية المساءلة الإدارية

تتمثل أهمية المساءلة الإدارية كمبدأ يحكم سلوكاً أو عملاً يؤدي، حيث يؤدي تطبيق المساءلة الإدارية إلى ربط الفكر بالتنفيذ، ودقة اختيار القادة، وتقييم الأداء، وتفعيل الثواب والعقاب، ووسيلة لتعزيز وتمكين علاقات فعالة بين الأفراد، وتعدّ وسيلة لمتابعة أداء العاملين، وضبط العمل وحسن التوجيه، وتحقيق الفاعلية، والكفاءة للمؤسسات بتوفير الثقة المتبادلة داخل المؤسسة (أبو شرخ و الأسود، 2020).

كما يمكن أن تتحدّد أهمية المساءلة الادارية كما ذكرها الهلالي (2021) في النقاط الآتية:

1. تحسين الأساليب المستخدمة في تيسير أمور العمل.
2. توجيه تركيز العاملين بالنتائج المتوقعة، وبشكل واضح.
3. المساعدة على الإبداع والابتكار، حيث إنّ تفعيل المُساءلة في حالة إظهار الإنجاز الحسن، تنمي الرغبة لدى العاملين للإبداع والدراسة عن الوسائل لتحقيق ذلك.
4. معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة، وبشكل واضح.

فالمساءلة عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الادارية، وتتصل بجميع مدخلات المنظمة ومخرجاتها، وتشمل جميع المستويات الادارية، وتنبين أهميتها في النقاط الآتية (النقري، 2019):

1. تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف، والسبب في ذلك أن المساءلة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط، وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليها، كما تقوم في الوقت المناسب على توجيه الإدارة لضرورة اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تفادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط.
2. تسهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج، وذلك عن طريق النظر لظروف التشغيل الفعلي أو بالنظر إلى العوامل التي تؤثر بشكلٍ مُهم في تطبيق الخطط، وتعديل هذه الأخيرة يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحراف بشكل لا يمكن بعده تحقيق الخطط الموجودة.

وتتمثل أهمية المساءلة الإدارية كمبدأ يحكم كل عمل يؤدي وكل سلوك يمارس، حيث يؤدي تطبيق المساءلة الإدارية إلى نتائج عديدة منها ربط بالتنفيذ ودقة اختيار القادة، وتقييم الأداء وتفعيل الثواب والعقاب، وإن سر نجاح القادة يكمن في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية، والقيادية، والإدارية التي يؤمن بها

ويطبقها، وفي درجة وعيه بحاجات مؤسسته وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة، وقدراته على التعامل مع المتغيرات المؤسسية الحالية والمستجدة بنجاح وفعالية، فأهمية المساءلة الإدارية تتمثل بقيمة اجتماعية ترتبط بتحقيق قيم الديمقراطية والشفافية والتمكين وهي وسيلة لتأسيس علاقات تعاونية فعالة بين الشركاء والأطراف خلال أداء المهام والواجبات، كما أنها وسيلة لمتابعة المرؤوسين، ومدخلاً لتحقيق الاحترام والثقة المتبادلة بين طرفين رئيس ومرؤوس، وتمثل آلية تضبط العمل الإداري، ووسيلة لمقاومة الفساد والانحراف الإداري (خميسة، 2019).

وبناءً عليه يمكن القول: أن أهمية المساءلة الإدارية تكمن في كونها عنصراً جوهرياً في ضبط الأداء المؤسسي، حيث تساهم في ربط الفكر بالتنفيذ من خلال تعزيز مبدأ المحاسبة على الأداء، مما يضمن دقة اختيار القادة، وتقييم الأداء، وتفعيل الثواب والعقاب، كما أنها تمثل وسيلة فعالة لمتابعة أداء العاملين، وضبط سير العمل، وتحقيق الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة، عبر تعزيز الثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة، وتكمن أهميتها في دورها في تحسين الأساليب الإدارية، وتوجيه تركيز العاملين نحو النتائج المتوقعة، مما يعزز بيئة عمل قائمة على الإبداع والابتكار، إذ يدفع الإنجاز الجيد الموظفين للبحث عن وسائل تطويرية لتحقيق أداء أفضل، كما تساعد المساءلة في تصحيح مسار الخطط والبرامج من خلال رصد التحديات والعقبات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، مما يضمن تنفيذ الخطط بفعالية ويمنع تفاقم الانحرافات.

### أهداف المساءلة الإدارية

تتجلى أهداف المساءلة الإدارية في ثلاثة محاور رئيسة مترابطة ومتكاملة، تسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الالتزام التنظيمي (الخالدي، 2023):

1. تعمل المساءلة كوسيلة للرقابة والتحكم، حيث تُعد أداة ضرورية للإدارة لضمان توافق الأداء مع المعايير المطلوبة، إذ يسهم الإحساس بالمساءلة في توجيه سلوك العاملين ومتخذي القرار نحو تحقيق

الأهداف المؤسسية، من خلال نظام فعال للأوامر والرقابة على المدخلات والعمليات لضمان الامتثال والحد من الانحرافات المحتملة.

2. تُعتبر المساءلة نوعاً من الضمان، حيث تضمن للمواطنين والمشرعين والقادة التزام الممارسين للسلطة العامة بالقوانين واللوائح، إلى جانب تحقيق العدالة في توزيع الموارد، بغض النظر عن توزيع المسؤوليات، مما يعزز النزاهة والشفافية في الأداء المؤسسي.

3. تلعب المساءلة دوراً محورياً كأداة للتحسين المستمر، إذ لا تقتصر على محاسبة الأفراد بل تمتد لتشخيص نقاط القوة والضعف في الأداء، مما يحفز العاملين على تبني نهج نقدي وبنّاء تجاه أعمالهم، وبالتالي تعزيز بيئة عمل تعاونية قائمة على التعلم والتطوير المستمر، وبهذا، تساهم المساءلة في التأكد من سير العمل وفق اللوائح والأنظمة، ورصد المشكلات والمعوقات، ووضع الحلول المناسبة للانحرافات.

ويشير العدوي، عبد العال، وباغة (2022) إلى أن أهداف المساءلة الإدارية تكمن في:

- ضمان التناسق والتكامل من خلال الاتصال الفعال والموثق بين مختلف المستويات الإدارية.
- حماية الصالح العام، وهي محور المساءلة وذلك بمراقبة النشاطات.
- العمل وفق ما خُطّط له وتمت برمجته بشكل تكاملي يُحدد الأهداف المرجوة.
- الرفع من كفاءة الأفراد من خلال صقل أفكارهم نحو الابتكار والتجديد أثناء القيام بالأعمال.
- توجيه القيادة الادارية أو السلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء.
- التأكد من أن العمل يسير وفق اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.

وبناءً على ما سبق تعدُّ المساءلة الإدارية عنصراً جوهرياً في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وضمان الالتزام التنظيمي، إذ إنها لا تقتصر على كونها أداة رقابية فحسب، بل تمتد لتكون نهجاً استراتيجياً يسهم في تحقيق العدالة والشفافية والتحسين المستمر، فمن خلال دورها الرقابي، تتيح المساءلة للإدارة التأكد من توافق الأداء مع المعايير المحددة، وهو ما يعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، كما تُعد المساءلة ضماناً أساسياً لالتزام الجهات المسؤولة بالقوانين واللوائح، مما يعزز ثقة الجمهور وأصحاب المصلحة بالمؤسسات، ويضمن عدالة توزيع الموارد والحدّ من الفساد الإداري.

### أبعاد المساءلة الإدارية

تشتمل المساءلة الإدارية على عدد من الأبعاد، هي:

**الانضباط الوظيفي:** يعد الانضباط الوظيفي أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، حيث يُعرّف على أنه التزام الموظف بالأنظمة والتعليمات التنظيمية داخل بيئة العمل، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية، ويتميز الانضباط بأنه سلوك إداري إيجابي يعكس مدى التزام الأفراد بالقواعد والإجراءات المعتمدة، ويعد من العوامل الهامة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل المنظمة، وتكمن أهمية الانضباط الوظيفي في دوره المحوري في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، حيث يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتجنب العشوائية في أداء المهام، كما يسهم في تقليل الأخطاء والتكاليف التشغيلية الزائدة، علاوة على ذلك، يعد الانضباط عاملاً مهماً في خلق بيئة وظيفية مستقرة تضمن رضا الموظفين وتعزز من ولائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الاستقرار التنظيمي، ومن الناحية العملية، يساعد الانضباط في تقليل معدلات الغياب والتأخير، مما يسهم في الحفاظ على سير العمليات التشغيلية بسلاسة دون انقطاع (عايش، 2024).

**العمل والإنجاز:** يتحقق الأداء الفعال من خلال توجيه الجهود المؤسسية نحو تنفيذ الخطط السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، مع ضمان تنظيم المهام ومتابعتها عبر آليات رقابة مناسبة، تأخذ بعين الاعتبار قدرات الموظفين وكفاءاتهم، كما أن اهتمام الإدارة بتطوير مهارات العاملين وتعزيز قدراتهم يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء، ويتم ذلك من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة، وتشجيع الاستخدام الفعال للتكنولوجيا لمواكبة التطورات الحديثة في بيئة العمل، وتسعى الإدارة أيضاً إلى الالتزام بالقوانين والتشريعات المعتمدة محلياً ودولياً، مما يضمن تحقيق معايير الجودة في الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى ذلك، يتم وضع الخطط والأهداف بوضوح مع متابعة تنفيذها بشكل دوري، الأمر الذي يعزز من فاعلية المساءلة الإدارية ويسهم في تحسين كفاءة العمل المؤسسي (بحيص، 2024).

**العلاقات الإنسانية:** العلاقات الإنسانية تعد من الركائز الأساسية في بيئة العمل، حيث تشير إلى الروابط والتفاعلات بين الأفراد ضمن منظومة اجتماعية أو مهنية، وتشكل عاملاً جوهرياً في تحقيق الانسجام الوظيفي وتحفيز الأفراد على العمل المشترك نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وتستند العلاقات الإنسانية إلى مبادئ التعاون، التفاهم، والاحترام المتبادل، مما يخلق بيئة إيجابية تعزز الإنتاجية وترفع مستوى الرضا الوظيفي، وتكمن أهمية العلاقات الإنسانية في دورها في تحقيق التوازن بين المتطلبات الإدارية والاحتياجات العاطفية والنفسية للأفراد، حيث تسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي وتقليل النزاعات الداخلية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام، علاوة على ذلك، تلعب العلاقات الإنسانية دوراً رئيسياً في تحسين الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسات، حيث تتيح فرصاً لتبادل الخبرات وتعزيز العمل الجماعي، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي (القرعان، 2021).

**أخلاقيات الوظيفة:** تتجه المؤسسات المعاصرة، نحو تركيز جاد على ضرورة الالتزام بأخلاقيات الوظيفة وجعلها في صدارة أولوياتها، إذ تسعى المؤسسات إلى البحث عن أفضل السبل لجعل أخلاقيات الوظيفة الإطار الشامل للأداء، ويأتي ذلك نتيجة لتأكيد قوة التأثير المباشر للقيم والمعايير الأخلاقية على سلوك

الموظفين وأدائهم، وبالتالي على أداء المؤسسة بشكل عام، ففي الوقت الحاضر، أصبحت الأخلاقيات الوظيفية ميزة تنافسية حيوية للمؤسسات، وعليه يمكن اعتبار أخلاقيات الوظيفة كوسيلة وقائية للحد من انتشار الفساد الإداري، حيث تلعب هذه الأخلاقيات دوراً فعالاً في تعزيز بيئة عمل نزيهة ونموذج إداري يعتمد على المبادئ الأخلاقية، مما يحد من فرص وقوع الممارسات غير الأخلاقية (ياسين، 2022).

وفي نفس السياق يشير شلهوم (2022) إلى أبعاد المساءلة الإدارية على النحو الآتي:

- **البُعد الوظيفي - الانضباط:** يركز هذا البُعد على ضرورة التمسك بمجموعة القواعد والتعليمات واللوائح التي تُنظم سلوك العاملين داخل المنظمة، ويُعتبر الالتزام بالانضباط أساساً لضمان سير العمل بكفاءة، إذ تُحدد الأنظمة الواضحة للحوافز والعقوبات المعايير التي تُبنى عليها محاسبة الجميع بعدالة وشفافية.
- **البُعد المتعلق بالعمل والإنجاز:** يهدف هذا البُعد إلى توجيه الجهود المؤسسية نحو تحقيق الخطط والأهداف المحددة. يتجلى ذلك في تنظيم المهام ومراقبة سيرها عبر آليات رقابية فعالة، واستغلال الدورات التدريبية والتقنيات الحديثة لتعزيز قدرات العاملين، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والإنجاز المؤسسي.
- **البُعد الخاص بالعلاقات الإنسانية:** يبرز هذا البُعد أهمية جودة العلاقات بين أفراد المنظمة، سواءً بين الإدارة والموظفين أو بين الزملاء، وتُعد العلاقات الإنسانية المتينة عاملاً مساعداً في الكشف عن المشكلات التي قد تعترض الأداء، كما تُسهم في بناء بيئة عمل متكاملة تقوم على التقاهم والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
- **البُعد الأخلاقي لأداء الوظيفة:** يرتكز هذا البُعد على تعزيز ثقافة الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في بيئة العمل. فهو يشدد على ضرورة إرساء الاحترام المتبادل وتطبيق القوانين بعدالة وشفافية، مما يضمن تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية والعمل بنزاهة، ويسهم في تحقيق مستوى عالٍ من المصداقية في الإجراءات الإدارية.

ويشير الباحث إلى أن أبعاد المساءلة الإدارية تُعد بمثابة العمود الفقري لتحقيق أداء مؤسسي متكامل؛ إذ يُشكّل الانضباط الوظيفي الأساس الذي يضمن التزام الموظفين بالقواعد والأنظمة مما يسهم في تقليل العشوائية ورفع الكفاءة، في حين يُعد التركيز على العمل والإنجاز محوراً أساسياً لتنفيذ الخطط وتطوير مهارات العاملين عبر أساليب متجددة وتكنولوجيا حديثة، بينما تُضفي العلاقات الإنسانية عنصراً حيوياً يشجع على التعاون والتفاهم بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة، مما يخلق بيئة عمل متماسكة ومحفزة، وأخيراً، تُعتبر أخلاقيات الوظيفة الإطار الذي يحمي المؤسسة من الممارسات غير الشفافة ويعزز من قيم النزاهة والمسؤولية، مما يؤدي إلى ترسيخ الثقة بين جميع المعنيين ويعزز من استقرار المؤسسة ونموها.

## أنواع المساءلة الإدارية

تُعد المساءلة الإدارية من الركائز الأساسية للإدارة العامة، حيث تنقسم إلى عدة أنواع وفقاً لطبيعة العلاقة بين الأطراف المعنية، ومن أبرز هذه الأنواع (Gaffur & Shaw, 2021):

1. **المساءلة القانونية:** وتشير إلى التزام المسؤولين بالقوانين واللوائح المعمول بها في الدولة، حيث يتوجب عليهم الامتثال للأنظمة والسياسات التي تحكم المؤسسات العامة، وتُعتبر الجهات الرقابية مثل المحاكم، وأجهزة التدقيق، والهيئات التنظيمية من أبرز الكيانات التي تفرض هذه المساءلة لضمان التزام المؤسسات الحكومية بالمعايير القانونية.
2. **المساءلة السياسية:** تعتمد على العلاقة بين المسؤولين المنتخبين والجمهور، حيث يتوجب على القادة السياسيين تقديم تقارير شفافة حول قراراتهم وسياساتهم أمام البرلمان والجمهور، وترتبط هذه المساءلة بمبدأ "حق الجمهور في المعرفة"، حيث يُطلب من الحكومة تزويد المواطنين بمعلومات موثوقة حول أداء الإدارات العامة.
3. **المساءلة المالية:** تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية للدولة وفقاً للمعايير المحاسبية المعتمدة، تشمل هذه المساءلة مراجعة الإنفاق الحكومي، ومكافحة الفساد المالي، وتقديم تقارير مالية شفافة لضمان عدم إساءة استخدام الأموال العامة.

4. **المساءلة الأخلاقية:** تركّز على القيم الأخلاقية والمهنية التي يجب أن يتحلّى بها المسؤولون في القطاع العام، تتطلب هذه المساءلة الالتزام بالنزاهة، والشفافية، وعدم استغلال السلطة لأغراض شخصية، كما ترتبط بضرورة تعزيز ثقافة العمل الأخلاقي داخل المؤسسات الحكومية لمنع الفساد والمحسوبية.

5. **المساءلة الإدارية والتشغيلية:** تتعلق هذه المساءلة بمستوى الأداء داخل المؤسسات، حيث يُطلب من الموظفين والمديرين تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، تشمل هذه المساءلة تقييم جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا المواطنين، وضمان تنفيذ السياسات الحكومية وفقاً للخطة الموضوعة.

ويضيف دياك (2022) لأنواع المساءلة الإدارية ما يلي:

**المساءلة السوقية:** تعتمد المساءلة السوقية على فكرة أن تحسين الأداء في المؤسسات يحدث من خلال المنافسة، ويشمل هذا النوع من المساءلة التنافس بين المؤسسات للحصول على العملاء أو الموارد، وكذلك التنافس بين الأفراد على المناصب داخل المؤسسة، ويُفترض أن المنافسة تساهم في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة، حيث توفر الخيارات الأفضل للعملاء وأصحاب المصلحة وتدفع المؤسسات إلى الابتكار والتطور المستمر.

**المساءلة السياسية:** تعكس المساءلة السياسية مسؤولية الأفراد المنتخبين لشغل المناصب العامة في اتخاذ قرارات تتعلق بالسياسات العامة، ويشمل هذا النوع من المساءلة الأشخاص الذين يتخذون القرارات بناءً على احتياجات المجتمع وورغباته. في المؤسسات، يتحمل القادة والمسؤولون التنفيذيون مسؤولية المساءلة السياسية، حيث يكونون مسؤولين أمام المجتمع وأصحاب المصلحة عن القرارات التي يتخذونها فيما يتعلق بالسياسات التنظيمية ونتائج الأداء المؤسسي.

**المساءلة القانونية:** وتتمثل المساءلة القانونية في الامتثال للسياسات التشريعية والقوانين المعمول بها، حيث تضمن هذه القوانين التزام المؤسسات والأفراد العاملين فيها بالقواعد المحددة، ويتطلب هذا النوع من المساءلة

أن تلتزم المؤسسات بالقوانين التي تنظم كيفية تشغيلها وأداء أعمالها بما يتماشى مع متطلبات الحكومة أو الهيئات الرقابية، كما يكون المديرون والمسؤولون عن اتخاذ القرارات القانونية مسؤولين عن الوفاء بالالتزامات القانونية التي تضمن تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

**المساءلة المهنية:** وفي المساءلة المهنية، يتحمل المديرون المسؤولية النهائية لضمان تنفيذ العمليات والأنشطة داخل المؤسسة بشكل فعال، ويشمل هذا النوع من المساءلة مراقبة القضايا المهنية المحددة والتشجيع على التعاون بين الموظفين وتعزيز القيادة الذاتية، كما يتم التركيز على تطوير القدرات داخل المؤسسة لضمان استعداد القادة المستقبليين للارتقاء بالمستوى المهني.

**المساءلة الأخلاقية:** وتتمحور المساءلة الأخلاقية حول الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تؤثر على تصرفات الأفراد داخل المؤسسة، ويتطلب هذا النوع من المساءلة أن يتقبل الأفراد المسؤولية عن تأثيراتهم على الآخرين ويعتمد على النزاهة الشخصية والقيم الجماعية، وبالنسبة للقادة والمسؤولين، فإن المساءلة الأخلاقية تدفعهم للعمل بما يعتقدون أنه في مصلحة المؤسسة وأصحاب المصلحة، وتوجيه ممارساتهم المهنية وفقاً لهذا المبدأ.

**المساءلة الإدارية والبيروقراطية:** ويرتكز هذا النوع من المساءلة على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يعمل من الأعلى إلى الأسفل، وفي هذا النظام، يتلقى العاملون التعليمات من رؤسائهم ويكونون مسؤولين أمامهم. يعتمد النظام البيروقراطي على القواعد واللوائح لضمان الامتثال للأوامر، ويجمع بين المركزية واللامركزية في وقت واحد، وفي المؤسسات، يكون الموظفون مسؤولين أمام مديريهم، والذين بدورهم يكونون مسؤولين أمام مسؤوليهم الأعلى.

**المساءلة على أساس الأداء:** تركز المساءلة على أساس الأداء على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام بدلاً من مجرد تقييمها، وعندما يتم تحديد المؤسسات ذات الأداء الضعيف، يتم منحها الأولوية في عمليات

التحسين والتطوير. يقع على عاتق المديرين والموظفين مسؤولية ضمان تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تحسين النتائج التنظيمية بشكل مستمر.

وعليه يرى الباحث أن الأنواع المتنوعة للمساءلة الإدارية تُعد بمثابة الآلية الشاملة التي تضمن التوازن بين السلطة والمساءلة في الإدارة؛ إذ يساهم التمسك بالمساءلة القانونية في خلق إطار يحفظ سيادة القانون، بينما تُبرز المساءلة السياسية أهمية التواصل والشفافية بين المسؤولين والمواطنين، مما يعزز الثقة المجتمعية في الأداء الحكومي، وتأتي المساءلة المالية كأداة أساسية لرصد استخدام الموارد العامة والتأكد من تحقيق الكفاءة الاقتصادية، فيما تُعد المساءلة الأخلاقية بمثابة البوصلة التي توجه سلوك المسؤولين نحو النزاهة والشفافية، وتكتمل الصورة بفضل المساءلة الإدارية والتشغيلية التي تضمن تحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة عالية وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يؤدي إلى نظام متكامل يحفز التحسين المستمر والاستجابة الفعالة للتحديات المؤسسية.

### مبادئ المساءلة الإدارية

أشار Bala (2017) إلى عدة مبادئ للمساءلة الإدارية وهي:

- مبدأ التشغيل الأساسي: الالتزام التام بالقوانين والإجراءات الإدارية المعمول بها لضمان الرقابة الصارمة على أداء الجهات الحكومية.
- المساءلة الداخلية: تتم من خلال السلطة السياسية العليا أو الجهات الإدارية العليا التي تمارس الرقابة على الجهات الأدنى ضمن التسلسل الهرمي الإداري.
- المساءلة الخارجية: تشمل هيئات الإشراف والرقابة، والمواطنين كأصحاب مصلحة، وكذلك الجهات القضائية التي تضمن الالتزام بالقوانين والأنظمة.
- الموضوع الخاضع للمساءلة: يتعلق بشكل الإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل الإداري.

- **المعايير:** وتشمل المعايير الرسمية التي تستند إلى القوانين والأنظمة المعمول بها.
  - **الآليات:** تتنوع بين الرقابة الداخلية والخارجية، والشكاوى الإدارية، والإجراءات القضائية لضمان الامتثال للقوانين والأنظمة.
  - **العواقب:** تتراوح بين مراجعة القرارات الإدارية (تصديقها، تعديلها، أو إلغاؤها)، وفرض العقوبات أو الاعتراف بجهود المسؤولين، وتعويض المتضررين من القرارات الإدارية.
- وتطرق الهبيل (2017) إلى مبادئ المساءلة الإدارية على النحو الآتي:
- **مبدأ الشفافية:** يعتمد هذا المبدأ على ضرورة وضوح القواعد والأنظمة المعمول بها بحيث تُعرض بصورة مفتوحة للجميع، مما يُتيح مراقبة مدى احترامها. تُعتبر الشفافية أساسًا في الكشف عن الأداء وجودة الخدمات المقدمة، مما يساهم في إظهار النتائج وتحقيق المسؤولية في حالة عدم الالتزام.
  - **مبدأ التقويم:** يركز هذا المبدأ على تقييم الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف في الإجراءات والممارسات المتبعة. يُعد التقويم أداة مهمة لتحديد المعوقات وإصلاحها، إذ يعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر عبر مراجعة النتائج وتطوير الإجراءات.
  - **مبدأ الالتزام:** يشير مبدأ الالتزام إلى ضرورة متابعة تطبيق القواعد والأنظمة من خلال أجهزة رقابية تُتابع التنفيذ عن كثب. يستند هذا المبدأ إلى أن المساءلة لا تقتصر على مرحلة معينة، بل تستمر أثناء تنفيذ العمل وبعده، مما يضمن تحقيق الاستمرارية في مراقبة الأداء والنتائج.
  - **وضوح قواعد النظام وعواقب المخالفات:** يُشترط أن يكون لكل فرد داخل النظام فهم واضح للقواعد والإجراءات المطلوب الالتزام بها، مع توضيح العقوبات المترتبة على المخالفات. هذا الوضوح يساهم في بناء بيئة عمل مسؤولة ويمنع حدوث التجاوزات.

- **المباشرة في تطبيق الجزاء:** يُعتبر تطبيق الجزاءات بشكل فوري بعد التأكد من حدوث المخالفة خطوة حاسمة في نظام المساءلة. يتطلب هذا المبدأ إجراء تحقيق دقيق لتحديد أسباب المخالفة ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة دون تأخير، مما يعزز من جدية التطبيق.
  - **عدالة تطبيق الجزاء:** ينبغي أن يكون تطبيق الجزاءات متساوياً وعادلاً لجميع المخالفين، مع إعطاء تحذير مسبق بأن أي مخالفة ستُعاقب. يُعد هذا المبدأ أساسياً لضمان قبول الجزاءات من قبل جميع أفراد النظام دون تذمر، مما يُرسخ الثقة في عدالة الإجراءات.
  - **المساواة والتجانس في توقيع العقوبة:** يشدد هذا المبدأ على أن تكون العقوبات غير مرتبطة بشخص المخالف وإنما بطبيعة المخالفة وتكرارها. إذ يُفرض أن يكون توقيع العقوبات متجانساً بين الجميع لضمان تحقيق العدالة وتقادي التمييز، مما يدعم مبدأ المساواة في التعامل مع جميع الحالات.
- وعليه تشكل المبادئ الأساسية للمساءلة الإدارية الأساس الذي يركز عليه النظام الإداري لتحقيق الشفافية والنزاهة في العمل الحكومي؛ إذ يعتمد مبدأ التشغيل الأساسي على الالتزام التام بالإجراءات القانونية والإدارية كأساس لمراقبة الأداء، فيما تُعزز آليات المساءلة الداخلية دور القيادات العليا في مراقبة التنفيذ وضمان الاتساق مع الخطط والسياسات، بينما تُكمل المساءلة الخارجية الجهود المجتمعية والرقابية من خلال إشراك الجهات القضائية وأصحاب المصلحة في عملية الرقابة، وتظهر أهمية الموضوع الخاضع للمساءلة والمعايير الرسمية في تحديد إطار واضح للعمل الإداري، وبالتالي تُعد هذه المبادئ منظومة متكاملة تُعزز الثقة والاستقرار في أداء المؤسسات الحكومية.

## 1.2.2 الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية عاملاً جوهرياً في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسات، حيث تلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء العام وتعزيز التعاون بين الموظفين والإدارة، فالثقة التنظيمية تعكس مدى إيمان الأفراد بسلامة ونزاهة وشفافية المنظمة، مما يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويقلل من التوتر والقلق بين الموظفين،

وعليه تؤثر الثقة التنظيمية بشكل إيجابي على أداء المؤسسات من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين، وبالتالي تزيد من مستوى التفاعل بين الفرق المختلفة داخل المنظمة، مما يعزز من قدرة الأفراد على التعاون والابتكار (Utomo, et al., 2023).

### مفهوم الثقة التنظيمية

تمثل الثقة التنظيمية كافة التوقعات الإيجابية بين الأفراد والجماعات والمنظمة وشعور الفرد بأن السياسات والإجراءات التنظيمية تعمل وتهدف لحمايتهم، والتعاون المتبادل بين الأفراد للتصدي لكافة المخاطر وتبادل الأفكار المختلفة دون التفكير في المراقبة والتعاون عوضاً عنها لتحقيق كافة الأهداف التنظيمية المرجوة (الشيحة، 2024).

وعرّف عبد الله (2022) الثقة التنظيمية على أنها حالة نفسية تقدم تغذية مرتدة لكيفية إدراك العاملين للمشاكل في المواقف التي تتعرض فيها المنظمة للخطر، فتقوّ الأفراد بقدرة المنظمة على تنفيذ مسؤولياتها واتخاذ القرارات العادلة التي تكون في صالح أفراد المنظمة، وبالتالي فإن الثقة الحقيقية تتوافر عندما تكون هناك ثقة متبادلة بين الطرفين ولا يستغل أي طرف نقاط ضعف الطرف الآخر.

وفي نفس السياق تناول السفري (2024) مفهوم الثقة التنظيمية على أنها "ارتباط التوقعات والمعتقدات والمشاعر الإيجابية للأفراد حول المؤسسة التي ينتمون إليها بالممارسات والسلوكيات الإدارية التي يطبقونها ويأخذون في الاعتبار التزامهم بأخلاقيات الإدارة العامة والخاصة، ويتجنبون كل الأضرار التي تلحق بمصالحهم المشتركة".

وهناك من عرّف الثقة التنظيمية على أنها: شعور بالراحة والطمأنينة، وأحد أبرز مخرجات العلاقة الناجحة، حيث يتولد عند شركاء العلاقة كمحصلة لمجموعة من التبادلات الناجحة والمرضية، ومقابلة جميع التوقعات، والتأكد من القيام دائماً بالعمل الصحيح بكل كفاءة وفعالية"، وبالنظر إلى الثقة داخل المؤسسة كعنصر أساسي في أنشطتها، يجب أن تبني عليه علاقاتها الداخلية والخارجية.

وهي كذلك "الجسر الذي يربط توقعات الأفراد والجماعات، ويمنحهم إحساساً بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للأفراد والجماعات دون تأثير سلبي على النظام".

ومن هنا يَعْرِفُ الباحث الثقة التنظيمية بأنها تُعد الحالة النفسية التي يتحسس فيها الفرد أمانه المهني من خلال يقينه بأن المؤسسة تعمل بمصداقية وشفافية لتحقيق مصالحه ومصالح زملائه، فهي تتبع من تجارب التفاعل المتواصل والالتزام المتبادل بين كافة مستويات الإدارة والموظفين، وهذا الشعور العميق بالثقة يضمن أن السياسات والإجراءات التنظيمية ليست مجرد نصوص مكتوبة، بل تُترجم إلى ممارسات عملية تُحقق الحماية وتدعم التعاون الفعال.

### أهمية الثقة التنظيمية

تُعدّ الثقة التنظيمية عنصراً هاماً في استقرار المؤسسات وتعزيز علاقاتها الداخلية، خاصةً خلال الأزمات، حيث تؤثر بشكل مباشر على مشاعر الموظفين وسلوكياتهم التنظيمية، وعليه فإن كيفية تواصل الإدارة مع الموظفين تؤثر بشكل كبير على مستويات الثقة التنظيمية لديهم، إذ أن ثقة الموظفين بالمنظمة تُشكّل عاملاً مؤثراً على التزامهم التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، ونواياهم تجاه الاستمرار أو المغادرة (Tourigny, Han, Baba, & Pan, 2019).

علاوة على ذلك، فإن الرسائل التي ترسلها الإدارة تُعدّ بمثابة أحداث عاطفية مؤثرة، حيث تولّد مشاعر إيجابية أو سلبية لدى الموظفين، مما ينعكس على مستوى ثقتهم في المنظمة، فمثلاً، عندما تلتزم المنظمة بالمعايير الاجتماعية، يشعر الموظفون بالدعم، ما يعزز ثقتهم في القيادة التنظيمية، في حين أن مخالفة هذه المعايير قد تؤدي إلى مشاعر سلبية تقلل من مستوى الثقة التنظيمية (Ashkanasy & Dorris, 2017).

بالإضافة إلى ذلك، تلعب العواطف دوراً مهماً في بناء الثقة التنظيمية، حيث يميل الموظفون إلى الوثوق بالمؤسسة عندما يشعرون بأنها تهتم بمصلحتهم وتسعى لحمايتهم من المخاطر، كما أن الدعم التنظيمي

يعزز من مشاعر التقدير والامتنان، مما يسهم في تحسين الثقة بين الموظفين والإدارة، ومن جهة أخرى، عندما تشعر القوى العاملة بأن المنظمة تركز فقط على مصالحها دون مراعاة رفاة موظفيها، فإن ذلك قد يؤدي إلى فقدان الثقة وزيادة مستويات التوتر والقلق بين الموظفين (Mao, He, Morrison, & Andres Coca-Stefaniak, 2021).

ولذلك فإن الثقة التنظيمية لا تؤثر فقط على رضا الموظفين، بل تمتد آثارها إلى تحسين الأداء المؤسسي وتقليل النزاعات الداخلية، كما أن المؤسسات التي تحافظ على مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية تشهد مستويات أعلى من التعاون والالتزام الوظيفي، مما يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والاستقرار التنظيمي (Tourigny, Han, Baba, & Pan, 2019).

وبناءً على سبق يرى الباحث أن أهمية الثقة التنظيمية تبرز في كونها أحد أهم العناصر التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات، حيث تمثل العمود الفقري لدافعية الموظفين نحو العمل، فكلما تزايدت ثقة العاملين في قاداتهم، أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط التي تواجهها داخلياً وخارجياً، وأكثر إيماناً برسالتها وأهدافها.

### أبعاد الثقة التنظيمية

هناك العديد من الأبعاد للثقة التنظيمية أهمها (العزام، 2023؛ قزق، 2022):

- **الثقة بزملاء العمل:** هي العلاقات المتبادلة التعاونية والتوجه نحو المواقف الإيجابية من خلال قنوات الاتصال المفتوحة بين الجميع، والاشتراك في الأفكار والمعلومات، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.
- **الثقة بالرئيس المباشر:** وهي التوقعات الإيجابية للمرؤوسين في العمل نحو مشرفهم ضمن العلاقات المتبادلة فيما بينهم، فإذا كان المشرف يمتلك خصائص الكفاءة والأخلاق العالية والاهتمام بمصالح

المرؤوسين واحتياجاتهم لتحقيق العدالة والانفتاح عليهم، فهذا يؤدي تلقائياً إلى اكتساب المشرف ثقة مرؤوسيه.

- **الثقة بالإدارة العليا:** إن الإدارة العليا التي تعمل على تحقيق رغبات العاملين لديها وإشباع حاجاتهم، وتوفير الدعم المادي والمعنوي، وتوافق أقوالهم مع أفعالهم، وتوفر مرونة الهيكل التنظيمي ووضوح التوقعات بالمؤسسة وكذلك العدالة في التعامل مع كافة الفروع والأقسام، هنا تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين بالمؤسسة.

ويشير القلقيلي (2021) إلى أبعاد الثقة التنظيمية على النحو الآتي:

**الثقة مع المدير:** تُبنى الثقة بين الفرد ومديره المباشر على العلاقة الشخصية القائمة بينهما، وفي هذه العلاقة، يُتوقع من المدير أن يظهر الجدارة والكفاءة والأخلاق، وأن يكون منفتحاً مع مرؤوسيه، مما يعزز شعورهم بالثقة تجاهه.

**الثقة مع الزملاء:** تنشأ الثقة بين الزملاء من خلال التعاون المتبادل أثناء التعامل اليومي، حيث يعتمد الأفراد على تبادل الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة، كما تُستمد هذه الثقة من صفات مثل الالتزام بالقيم والمبادئ، والرغبة في مساعدة الآخرين، وذلك في إطار تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

**الثقة مع إدارة المنظمة:** تبدأ الثقة في هذا البعد حينما تُظهر إدارة المنظمة جدارتها بثقة العاملين، من خلال دعمهم مادياً ومعنوياً، والعمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، كما يتجلى ذلك في تحقيق وعود الإدارة وتحولها إلى حقائق، بالإضافة إلى توفير هيكل تنظيمي مرن يُسهل إنجاز الأعمال دون قيود.

وبناءً على ما سبق يشير الباحث إلى أن أبعاد الثقة التنظيمية في المدارس تتمثل في الثقة بإدارة المدرسة والتي تعكس مدى اطمئنانهم لقدرة المدير على أداء مهامه بفعالية وعدالة، من خلال تعزيز نقاط الاتفاق مع المعلمين، والاستماع إلى مشكلاتهم، ومشاركتهم في عملية صنع القرار، وتتمثل كذلك بثقة المعلمين

بالسياسات والتشريعات والتي تشير إلى مدى وضوح وشفافية القوانين والإجراءات التي تحكم عمل المدرسة، ويتجلى ذلك في اعتماد المدير على معايير موضوعية لتقييم المعلمين، ومناقشة آرائهم قبل اتخاذ القرارات، وتطبيق إجراءات تنظيمية عادلة، ومن أبعاد الثقة التنظيمية أيضاً الثقة بزملاء العمل والتي تبرز مستوى التعاون والتضامن بينهم، حيث يعتمد المعلمون على بعضهم البعض في المواقف الصعبة، ويتبادلون الخبرات التربوية، ويحرصون على احترام مشاعر بعضهم البعض، كما يتشاركون في المناسبات الاجتماعية، ومن أبعاد الثقة التنظيمية أيضاً الثقة بالطلبة وأولياء الأمور والتي تعني مدى إيمانهم بقدرة الطلاب على التعلم وتحمل المسؤولية، والتزامهم بالصدق في أقوالهم وسلوكياتهم، كما تعكس هذه الثقة مدى تعاون أولياء الأمور في دعم أبنائهم أكاديمياً وتربوياً، واستجابتهم لدعوات المدرسة واجتماعاتها.

### مبادئ الثقة التنظيمية

يُعد بناء الثقة داخل المنظمات عاملاً جوهرياً لنجاحها، حيث يعتمد على مجموعة من المبادئ التي تضمن تحقيق الانسجام والتكامل بين العاملين والإدارة، ووفقاً لما أشار إليه البراهمة (2023)، فإن الثقة التنظيمية ترتكز على المبادئ التالية:

**عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:** ليس من الحكمة أن يثق الفرد في أشخاص لا يعرفهم جيداً، ولم يلاحظ سلوكياتهم عبر الزمن، أو لا يشاركونه نفس الأهداف، فالثقة العمياء قد تؤدي إلى نتائج غير متوقعة، لذا يجب بناؤها تدريجياً وفقاً للملاحظة والتجربة.

**تحديد نطاق الثقة داخل المنظمة:** تتمحور الثقة في المنظمات حول قدرة العاملين على الالتزام بتحقيق الأهداف، مما يستلزم إعادة تصميم بيئة العمل بحيث تدعم الثقة المتبادلة، وتعزز من وضوح المسؤوليات والمهام داخل المؤسسة.

القدرة على التعلم والتكيف: تعتمد الثقة التنظيمية على مرونة الجماعات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الطارئة، فإذا أظهرت إحدى الوحدات التنظيمية عدم قدرتها على التغيير عند الحاجة، فقد يكون من الأفضل خروجها من المنظومة لضمان استمرارية الأداء الفعال.

الحزم في إدارة الثقة: في حال فشل الإدارة في اختيار موظفين قادرين على التكيف وتجديد الذات، ولم تكن الثقة متبادلة بسبب ضعف أدائهم أو عدم إمكانية الاعتماد عليهم، فإن المصلحة العامة تتطلب اتخاذ قرارات حازمة، فلا ينبغي للثقة أن تُفسَّر على أنها التزام بتوظيف دائم، بل يجب أن تكون مرتبطة بالأداء والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتطرق الرواشدة (2020) إلى مبادئ الثقة التنظيمية على النحو الآتي:

- الحزم في الأداء الذي يُعزِّز مناخ الثقة؛ إذ ينبغي للإدارة اختيار أفراد قادرين على التكيف وتجديد ذاتهم، والوفاء بالتوقعات، مما يجعلهم ركيزة أساسية لإنجاز المهام المطلوبة.
- تنسيق الجهود الداخلية؛ فوجود تنظيمات متكاملة داخل المؤسسة يساعد على معالجة المشكلات بشكل فعال ويعزز من القدرة على إيجاد الحلول.
- الاتصال المباشر والشخصي والذي دوراً رئيسياً في ترسيخ الثقة؛ إذ يساهم في بناء التزام متبادل ووفاء يرتكز على تواصل فعال.
- التنوع القيادي؛ فمن الصعب إدارة وحدات مستقلة في مؤسسة مبنية على الثقة دون وجود عدة قيادات قادرة على توجيه العمل بروح التعاون.
- الطبيعة المتقلبة؛ إذ يمكن أن تنهار بسهولة إذا ما اتُّبعت طرق غير متوقعة، بينما يمكن الحفاظ عليها وتعزيزها عبر تجنب التفكير السطحي والضيق.

وبناءً عليه فإن تبني مبادئ الثقة التنظيمية يُعتبر عملية استراتيجية حيوية تعتمد على تدرج وبناء العلاقات المستندة إلى الملاحظة الدقيقة للسلوكيات والتزام الأفراد بالأهداف المشتركة، مما يساهم في تحديد نطاق واضح للثقة داخل المؤسسة، فالقدرة على التعلم والتكيف تُعزز من مرونة الوحدات التنظيمية في مواجهة التحديات، ويستلزم الأمر أن تُربط الثقة بالنتائج الفعلية وليس بمفهوم التوظيف الدائم، إذ إن اتخاذ القرارات الحازمة في حال عدم تحقيق الأداء المطلوب يعد ضرورياً للحفاظ على مصلحة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، يُشكل التواصل الفعال الأساس الذي يُؤدّد رؤى الإدارة والعاملين، حيث تُسهم اللقاءات المباشرة وتبادل الآراء في خلق بيئة عمل شفافة ومكاملة تركز على الانسجام والتناغم بين مختلف الأطراف.

### خصائص الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات واستقرارها، حيث تمتلك مجموعة من الخصائص التي تحدد طبيعتها ودورها في بيئة العمل، ووفقاً لقرق (2022)، فإن أبرز خصائص الثقة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

**متعددة المستويات:** تتشكل الثقة التنظيمية على عدة مستويات داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تنشأ بين الزملاء داخل فرق العمل، أو بين الإدارات المختلفة، أو حتى بين الإدارة العليا والعاملين، كما تمتد إلى مستوى أوسع يشمل العلاقات بين المؤسسات المختلفة.

**ذات جذور ثقافية:** ترتبط الثقة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالقيم والعادات والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة، حيث تعكس القواعد والتقاليد التنظيمية التي تحكم التفاعل بين الأفراد، مما يساهم في تعزيز بيئة عمل مستقرة ومترابطة.

**تعتمد على الاتصال:** تُبنى الثقة التنظيمية على أساس التواصل الفعال، إذ تعتمد على مدى توافر المعلومات الدقيقة للجميع، والوضوح في تفسير القرارات الإدارية، إلى جانب التحلي بالصدق والشفافية في التعاملات، فكلما كان التواصل أكثر انفتاحاً ووضوحاً، ازدادت الثقة بين أفراد المؤسسة.

**ديناميكية ومتغيرة:** لا تبقى الثقة التنظيمية ثابتة، بل تتغير باستمرار تبعاً للظروف والمتغيرات داخل بيئة العمل، فهي تمر بمراحل تطور متعددة قبل أن تصل إلى مرحلة الاستقرار والاندماج بين الأفراد، مما يجعلها عملية متجددة وقابلة للتكيف مع الأوضاع المختلفة.

**متعددة الأبعاد:** تتكون الثقة التنظيمية من عدة مكونات، تشمل المعرفة، والعواطف، والسلوكيات التي تؤثر بشكل مباشر على إدراك الأفراد لمستوى الثقة في بيئة العمل، كما أنها تمتاز بقدرتها على خلق علاقات تعاونية قائمة على التواصل المستمر، حيث تتغير هذه العلاقات وتتطور مع مرور الوقت وفقاً للتفاعل بين الأفراد.

ويضيف الحلبي (2020) خصائص للثقة التنظيمية على النحو الآتي:

- تتجلى الثقة التنظيمية في المؤسسة عبر مستويات متفاوتة تتماشى مع هرمية الأقسام والوظائف.
  - تُبنى على أسس أخلاقية راسخة تشمل قيماً مثل الصدق والأمانة والنزاهة والعدالة.
  - تعتمد بشكل كبير على دقة المعلومات وسهولة انتقالها وتدفعها بين أفراد المؤسسة.
  - تُعدّ عملية متغيرة تتطور باستمرار مع الظروف والتفاعلات الداخلية.
  - تركز على وجود آليات اتصال وتواصل فعالة تساهم في تعزيزها.
  - تتميز بأبعاد متعددة وتتأثر بعوامل متنوعة، إذ تُنظمها مجموعة من الضوابط والمحددات الأساسية.
- وبناء على سبق يرى الباحث أن الثقة التنظيمية تُعد الركيزة الحيوية التي يركز عليها نجاح واستقرار المؤسسات، إذ تتجلى في تداخل مستوياتها المتعددة بدءاً من العلاقات اليومية بين الزملاء وصولاً إلى التفاعل بين الإدارة العليا والموظفين، ما يتيح بناء شبكة من الدعم المتبادل، كما أن هذه الثقة متأصلة في الثقافة التنظيمية التي تُشكل هوية المؤسسة من خلال قيم وتقاليد مشتركة تعزز الانسجام والاستقرار، وأن

الاتصال الفعّال والشفاف يُعتبر العنصر الأساسي الذي يرسخ هذه الثقة، إذ يضمن توافر المعلومات الدقيقة ويساهم في فهم السياسات والإجراءات بوضوح.

### الآثار السلبية لعدم توفر الثقة التنظيمية في المؤسسات

عدم توفر الثقة في بيئة الأعمال يؤدي إلى آثار سلبية متعددة تؤثر على الأفراد والمؤسسات على حد سواء (زريقات، 2023):

- فعندما تغيب الثقة، تزداد احتمالية سوء الفهم بين الأفراد، مما قد يؤدي إلى تجاهل المشكلات الرئيسية وعدم اكتشافها في الوقت المناسب، وبالتالي إعاقة إيجاد حلول فعالة.
- إضافةً إلى ذلك، فإن غياب الثقة يدفع الأفراد إلى إخفاء المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل، أو تقديمها بصورة غير دقيقة وفي توقيت غير مناسب، إلى جانب التلاعب بالحقائق وتغيير الأفكار، كما أن عدم الثقة بآراء الآخرين ينعكس في رفض اقتراحاتهم حتى وإن كانت سليمة، مما يحد من فرص التعاون والتطوير داخل المؤسسة.
- من الناحية التنظيمية، يؤدي انخفاض مستوى الثقة إلى تراجع الولاء للمؤسسة، مما قد يؤثر على استقرارها وجاذبيتها للمستثمرين، كما أن الشعور بعدم الأمان الوظيفي والتشاؤم بشأن المستقبل، بما في ذلك القلق حول التقاعد والمزايا المستقبلية، يقلل من دافعية الأفراد للمشاركة في تحسين الأداء والابتكار.
- علاوة على ذلك، فإن غياب الثقة يضعف الذكاء الجماعي، وهو عنصر أساسي في استمرارية المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل، ولا يقتصر التأثير على الجانب التنظيمي فحسب، بل يمتد ليؤثر على الجانب الشخصي أيضاً، حيث يتراجع مستوى رفاة الأفراد والشعور بالحرية والاستقرار، مما ينعكس سلباً على إنتاجيتهم وأدائهم الوظيفي.

ويرى محمود (2018) أن الآثار السلبية لعدم توفر الثقة التنظيمية في المؤسسات تكمن فيما يلي:

**انعدام الالتزام من قبل المرؤوسين:** يُعتبر بناء الثقة المتبادلة من أهم العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، وعليه يجب أن يتجسد هذا المبدأ في كل أفعال وتصرفات الإدارة وكافة أفراد المنظمة، مما يعزز شعورهم بأنهم جزء من عائلة واحدة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة.

**انخفاض رضا المرؤوسين:** يوجد ارتباط قوي بين مستوى الثقة ورضا العاملين، إذ ترفع الثقة من الروح المعنوية وتزيد الالتزام بالعمل، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وفي حال فقدان الثقة، يقل التزام المرؤوسين وينخفض رضاهم، مما ينعكس سلباً على إنتاجيتهم.

**انعدام قنوات الاتصال المفتوحة:** عندما تغيب الثقة بين المرؤوسين أو بين المؤسسة ومرؤوسها في تبادل المعلومات، تصبح هذه المعلومات محدودة لدى عدد قليل من الأفراد لاتخاذ القرارات، وتعتبر عملية تبادل المعلومات جزءاً أساسياً من التواصل داخل المنظمة، وعليه فإن الشعارات التي يرفعها بعض المديرين وتُكتب على لوحات المكاتب تبقى كلمات جوفاء إن لم تُترجم إلى سلوكيات فعلية تُظهر صدق الإدارة وتطبيقها لتلك المبادئ في تعاملها مع الموظفين، مما يعوق بناء الثقة بينهم.

وعليه يرى الباحث أن غياب الثقة في المؤسسات يشل آليات التواصل والتنسيق، حيث يؤدي إلى تفكك العلاقات الداخلية وتشويه المعلومات الحيوية اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة، كما أن عدم وجود بيئة يُمكن الاعتماد عليها في تبادل الآراء يُضعف روح التعاون بين الأفراد، مما يحد من إمكانية الابتكار وتطوير الحلول للمشكلات الناشئة، وبالإضافة إلى ذلك، فإن نقص الثقة يضعف شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين، مما ينعكس سلباً على استقرار المؤسسة وقدرتها على جذب الاستثمارات، ويخلق بيئة عمل متوترة تقتصر على الدافع والإنتاجية اللازمة لتحقيق أهدافها.

### 1.3 الدراسات السابقة

تناول الباحث مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تتعلق بمتغيري الدراسة (المساءلة الإدارية، والثقة التنظيمية)، وقام بعرضها حسب كل محور من الأحداث إلى الأقدم كما هو موضح:

#### أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالمساءلة الإدارية

أجرى بحيص (2024) دراسة هدفت إلى تحديد درجة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهات نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (786) معلماً ومعلمة في مدارس مدينة يطا، وطبقت الاستبانة على عينة بلغ عددها (100) معلم ومعلمة، اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية، وبينت نتائج الدراسة أن درجة المسؤولية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهات نظر المعلمين كانت عالية، وأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة المبحوثة تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وأوصى الباحث بالعمل على تعميق الوعي حول ضرورة زيادة ممارسات المسؤولية الإدارية، وأوصى كذلك بنشر تعليمات وحدة الجودة والمساءلة في المدارس الحكومية وضرورة تطبيقها، ودعا إلى محاسبة المعلمين الذين لا يقومون بمهامهم المفوضة لهم لضمان تحقيق الأهداف.

وأجرت الشوابكة (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي، وقامت بتطوير استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس للمساءلة الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لدرجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كانت متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة المساءلة الإدارية ترتبط بمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الممارسات المتعلقة بالمساءلة الإدارية عن طريق التدريب، وكذلك إجراء دراسات تربط مفهوم المساءلة الإدارية بالثقة التنظيمية.

دراسة أبو شرخ والأسود (2020) وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة الممارسة للمساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثان بتطوير استبانة تحتوي على (29) فقرة، وطبقت الاستبانة على عينة عددها (479) معلما ومعلمة، وأبرزت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمساءلة الإدارية في محافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة، كما أشارت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تُنسب إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وقد أوصت الدراسة بالعمل على تخفيف ضغط العمل الإداري مما يدعم ممارسة المساءلة بشكل أكثر إيجابية، وأن تضع وزارة التربية آليات واضحة المعالم للمساءلة الإدارية.

دراسة الحارثي وعطية (2019) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة في السعودية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد استخدم الباحثان المنهج الارتباطي الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة بـ(608) معلما، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة حيث تألفت من (69) فقرة، وأظهرت الدراسة أن المساءلة الإدارية تطبق في محافظة تربة بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وحقق الرضا الوظيفي مستوى مرتفع لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة بين درجة تطبيق قادة المدارس في محافظة تربة للمساءلة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وفي ضوء النتائج توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس لما لها من أثر على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأن تهتم القيادات الأكاديمية في المدارس بالتنمية المهنية للمعلمين بشكل أكثر مما هو عليه.

وأجرى أبو كوش (2018) دراسة هدفت إلى تقدير درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع معلمي المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (1826) معلما

ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (323) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم بناء استبانة تكونت من (24) فقرة، وأشارت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر كانت عالية، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة لدرجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تُنسب لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وأوصت الدراسة بتفويض وزارة التربية مزيدا من الصلاحيات للمديرين، وترسيخ مبدأ الثواب عن طريق الحوافز، وإجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة السابقة في مناطق تعليمية أخرى.

#### الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمساءلة الإدارية

أجرى Erdag (2017) دراسةً سعت التعرف إلى آثار ضغوط الأداء الأكاديمي على سياسات المساءلة الإدارية في تركيا من وجهات نظر المعلمين والمديرين، وتم جمع البيانات المطلوبة بوساطة استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، وتضمنت عينة الدراسة (357) معلما ومعلمة، و(154) مديرا ومديرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأبرزت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية إيجابا بين مستوى ضغوط الأداء الأكاديمي وسياسات المساءلة الإدارية حيث تشكل ضغوط الأداء الأكاديمي مزيدا من الدعم لسياسة المساءلة الإدارية.

أما دراسة Berryhil & Linney (2016) فقد هدفت إلى معرفة درجة فهم قادة المدارس الثانوية في أستراليا لتأثير المساءلة الإدارية على العملية التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (30) فقرة، على عينة تكونت من (14) من قادة المدارس الثانوية في أستراليا، وأبرزت النتائج أن قادة المدارس يمتلكون الوعي بأهمية تطبيق المساءلة الإدارية في مدارسهم ويدركون دورها في تحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المحددة.

دراسة Hebert & Shadreck (2013) وهدفت إلى فهم خبرات مديري المدارس ووجهات نظرهم حول ضمان الجودة والمساءلة في المدارس الثانوية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وتألفت عينة الدراسة من (16) من مديري المدارس الثانوية بمنطقة غويرو بزمبابوي، وقد توصلت الدراسة أنه يتوجب إيجاد بيئة مواتية تقوم على علاقات إيجابية بين العاملين وذلك من أجل ضمان الجودة والمساءلة، وكذلك يجب توفير الموارد والتدريب المناسب، والسعي نحو تعزيز النمو المهني.

أما دراسة Knapp & Feldman (2012) فقد هدفت إلى الكشف عن دور قادة المدارس في تعزيز ودعم نظام المساءلة الإدارية الداخلية والخارجية للمدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (15) مدرسة في أربع مديريات للتربية والتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، واستمرت عملية جمع المعلومات (18) شهرا من خلال عدة أدوات تمثلت في الزيارات الميدانية والمقابلات شبه المنظمة، والملاحظة لنشاط القيادة المدرسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أشارت النتائج إلى أن تطبيق المساءلة الإدارية الداخلية والخارجية من قبل قادة المدارس يساهم في إنجاز الأهداف بشكل كبير ويحقق التوقعات المجتمعية من المدرسة والعمل على تليبيتها.

كما أجرى Ataphia (2011) دراسة هدفت إلى تقييم ممارسة مديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا للمساءلة الإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عن طريق تطبيق استبانة تكونت من 25 فقرة على عينة من مديري المدارس تكونت من (31) مديرا ومديرة، وأبرزت النتائج أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس مرتفعة، كما وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين توجهات مديري المدارس نحو تطبيق المساءلة الإدارية تبعا لمتغيرات الجنس والخبرة الإدارية.

## ثانياً: الدراسات العربية المتعلقة بالثقة التنظيمية

هدفت دراسة العطاس (2022) التعرف إلى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان وذلك من وجهة نظرهن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع البحث من قائدات المدارس في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان، واستخدمت الباحثة استبانة لجمع المعلومات تضمنت 20 عبارة وتم تنفيذها على عينة عشوائية بسيطة من قائدات المدارس بلغ عددهن (200) قائدة من مجتمع الدراسة (349) قائدة على رأس العمل، وبينت نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس في منطقة جازان جاءت متوسطة، وأشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والمؤهل العلمي، وأوصت الباحثة بضرورة تطوير الإجراءات الإدارية لتسهيل التواصل، وتفويض المزيد من الصلاحيات للقائدات.

دراسة إبراهيم (2022) وهدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد لمهارة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية كما يراها المعلمون والمديرون، وتكونت عينة الدراسة من (517) معلماً ومعلمة، و(205) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة بمحورين، الأول لقياس درجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي وتكون من (28) فقرة، أما المحور الآخر لقياس مستوى الثقة التنظيمية وتكون من (24) فقرة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري المدارس في محافظة إربد لمهارة إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة معتدلة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي في مجال الأسلوب التعاوني ومستوى الثقة التنظيمية، وعلاقة ارتباطية سلبية بين إدارة الصراع في مجال الأسلوب السلطوي وبين مستوى الثقة التنظيمية، وأوصت الدراسة بعقد دورات لتوجيه مديري المدارس نحو حل الصراعات بالطرق السليمة، وإجراء المزيد من الدراسات في مجتمعات مختلفة وربط متغيرات الدراسة الحالية بمتغيرات أخرى.

وأجرت خطيب (2022) دراسة هدفت التعرف إلى درجة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في الجنوب داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (370) معلما ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الثقة التنظيمية لدى المديرين ومستوى دافعية المعلمين جاءا بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر لمتغيري (الدرجة العلمية، سنوات الخبرة) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الثقة لدى مديرهم ولصالح الدراسات العليا وذوي الخبرة، وأشارت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين درجة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس ومستوى دافعية المعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة تحسين البنية التحتية في المدارس العربية في الجنوب داخل الخط الأخضر، وإعطاء المعلمين مزيدا من تفويض الصلاحيات، ودعت إلى إجراء المزيد من الدراسات عن الثقة التنظيمية وربطها بمتغيرات أخرى في مراحل تعليمية مختلفة.

وأجرت أبو الهيجا (2021) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية وتأثيرها على الروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم أنفسهم، وقد اعتمدت الباحثة المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الوصفي الارتباطي والنوعي، وقد قامت الباحثة بتطوير استبانة بقسمين الأول لقياس مستوى الثقة التنظيمية واشتمل على (31) فقرة، والثاني لقياس درجة الروح المعنوية وتكون من (19) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (121) مديرا ومديرة، أما الجزء النوعي فقد تضمن قيام الباحثة بإجراء مقابلات مع ستة من مديري ومديرات المدارس من أصل (330) مديرا ومديرة في المحافظات الشمالية من الضفة الغربية، وبينت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية جاء مرتقعا، وكذلك مستوى الروح المعنوية، وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية، وأوصت الدراسة باعتماد المديرين الثقة أساسا لهم في تعاملاتهم مع مجتمعهم المدرسي، لانعكاسها على الروح المعنوية العالية على المديرين أنفسهم، كما أوصت

الباحثة بتبني نظام من الحوافز المادية والمعنوية ورفع معدل الأجور للمديرين ليتناسب من طبيعة مسؤولياتهم وكثافتها.

وأجرت جبارين، أبو سمرة، و أبو صاع (2018) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت استبانة مكونة من خمسة مجالات لقياس الثقة التنظيمية، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (400) فردا من مجتمع الدراسة المكون من (2230) معلما ومعلمة موزعين على (152) مدرسة، وأشارت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت مرتفعة، كما أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وأوصت الدراسة بضرورة الدفع نحو ترسيخ مفهوم الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية كافة، و سن نظم للمكافآت والحوافز، وتقويض الصلاحيات، وإجراء دراسات مماثلة في مجتمعات مختلفة في الميدان التربوي.

#### الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقة التنظيمية

أجرى Akudo (2021) دراسة هدفت إلى تحديد مدى الثقة التنظيمية المتوقعة لمشاركة المعلمين في الوظائف في المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا النيجيرية، واستخدم الباحث المنهج الكمي وتكون مجتمع الدراسة من (16727) معلما وتضمنت عينة الدراسة (3321) معلما من معلمي المدارس الثانوية العامة والخاصة في أنامبرا النيجيرية، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية هي مصدر توقع كبير لمشاركة المعلمين في الوظائف في المدارس الثانوية العامة، وأوصت الدراسة أن يقيم مديري المدارس علاقة مفتوحة وديمقراطية مع المدرسين لأن ذلك سيكفل استمرار إقامة علاقات قائمة على الثقة في المدرسة.

دراسة Karacabey, Boyaci & Bozkus (2018) وجاءت بعنوان دور الثقة التنظيمية في القيادة المدرسية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث تم اعتماد المنهج السببي المقارن لتحديد إذا ما كانت الثقة التنظيمية تلعب دورا في تأثير قيادة مديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين، وجمعت البيانات من (2561) معلما يعملون في مقاطعة شانلي أورفا، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقة التنظيمية تؤثر على القيادة بمستوى عال جدا، كما أشارت أن الثقة التنظيمية للمديرين تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين بشكل معتدل.

دراسة Kars & Inandi (2018) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السلوكيات القيادية لمديري المدارس والثقة التنظيمية للمعلمين، وعلى أي مستوى تنتبأ سلوكيات القيادة بالثقة التنظيمية للمعلمين، وتم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت العينة على (722) معلما ومعلمة في ميرسين بتركيا، وأشارت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيا وإيجابية بين سلوكيات القيادة الديمقراطية وجميع أبعاد الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى أن الثقة التنظيمية هي المتنبأ الوحيد والمهم والايجابي للثقة في الزملاء والطلبة وأولياء الأمور على الرغم من أنها منخفضة المستوى.

أما Karademir (2015) فأجرى دراسة هدفت إلى فحص مستوى الثقة التنظيمية لمديري ومعلمي المدارس الثانوية الرياضية في تركيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الاستبانة أداة لجميع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (186) مديرا ومعلما، وبينت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة لدى مديري المدارس والمعلمين جاءت متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيا في تلك التقديرات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

وفي دراسة Oyer (2015) هدفت التعرف إلى تصورات المعلمين في المدارس الحكومية في ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية للعلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والتواضع بفعالية القيادة لدى مديريهم، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، حيث تم مسح آراء (137) معلما ومعلمة، من خلال استبانة وزعت

عليهم، وبينت نتائج الدراسة أن التواضع والثقة يرتبطان ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً ببعضهما البعض وبفعالية القائد، وأن الثقة والتواضع كسمتين لهما آثار مهمة محتملة على القيادة التربوية.

#### 1.4 التعقيب على الدراسات السابقة

أكدت الدراسات السابقة -وهي دراسات حديثة نسبياً وخاصة الدراسات التي تناولت متغير الثقة التنظيمية- على أهمية المساءلة الإدارية وأهمية الثقة التنظيمية بأبعادها وأنواعها، وأوصت بضرورة زيادة الممارسات المتعلقة بالمساءلة الإدارية، وأن تضع وزارة التربية آليات واضحة المعالم للمساءلة الإدارية، واعتماد المديرين الثقة أساساً لهم في تعاملاتهم مع مجتمعهم المدرسي، لانعكاسها على الروح المعنوية العالية على المديرين أنفسهم، وأشارت إلى أن تطبيق المساءلة الإدارية الداخلية والخارجية من قبل قادة المدارس يساهم في تحقيق الأهداف وتحقيق التوقعات المجتمعية من المدرسة والعمل على تليتها الدراسة، وقد استفاد الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة الآتي:

- بناء فكرة الدراسة (المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين).
- إثراء الإطار النظري وصياغة أسئلة الدراسة وتطوير أدواتها والإجراءات المتبعة.
- الاستفادة في تحديد الأساليب الإحصائية والمنهج المناسب.

#### من حيث الموضوعات

تنوعت الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة وربطتها مع متغيري الدراسة، فقد ربطت دراسة الحارثي وعطية (2019) المساءلة الإدارية مع الرضا الوظيفي للمعلمين، وهدفت دراسة أبو شرخ والأسود (2020) التعرف إلى تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمساءلة الإدارية، أما دراسة الشوابكة (2022) فسعت إلى معرفة درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس

الحكومية الثانوية في محافظة مادبا في الأردن، ودراسة بحيص (2024) والتي هدفت إلى تحديد درجة المسؤولية الإدارية لمديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين، ودراسة أبو كوش (2018) وهدفت إلى تقدير درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، ودراسة Erdag (2017) وسعى من خلالها التعرف إلى آثار ضغوط الأداء الأكاديمي على سياسات المساءلة الإدارية في تركيا من وجهات نظر المعلمين والمديرين، ودراسة Berryhill & Linney (2016) وقد هدفت إلى معرفة درجة فهم مديري المدارس الثانوية في أستراليا لتأثير المساءلة الإدارية على العملية التعليمية، ودراسة Ataphia (2011) والتي هدفت إلى تقييم وضع المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية الدلتا في نيجيريا، ودراسة Hebert & Shadreck (2013) وهدفت إلى فهم خبرات مديري المدارس ووجهات نظرهم حول ضمان الجودة والمساءلة في المدارس الثانوية بمنطقة غويرو بزمبابوي، ودراسة Knapp & Feldman (2012) وقد هدفت إلى الكشف عن دور قادة المدارس في تعزيز ودعم نظام المساءلة الإدارية الداخلية والخارجية للمدرسة في أمريكا.

أما الدراسات التي تناولت متغير الثقة التنظيمية فقد تنوعت موضوعاتها، فهدفت دراسة العطاس (2022) التعرف إلى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان وذلك من وجهة نظرهن، ودراسة إبراهيم (2022) والتي هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد لمهارة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية كما يراها المعلمون والمديرون، ودراسة خطيب (2022) والتي هدفت التعرف إلى درجة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في الجنوب داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين، ودراسة فقرا (2022) وهدفت إلى معرفة درجة ممارسة النزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بممارسة الثقة التنظيمية لديهم، ودراسة أبو الهيجا (2021) وقد هدفت التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية وارتباطها بالروح المعنوية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية من الضفة الغربية حسب وجهة نظرهم أنفسهم، ودراسة Kars & Inandi (2018) وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين السلوكيات

القيادية لمديري المدارس والثقة التنظيمية للمعلمين، ودراسة Karademir (2015) والتي هدفت إلى فحص مستوى الثقة التنظيمية لمديري ومعلمي المدارس الثانوية الرياضية في تركيا، ودراسة Oyer (2015) وهدفت التعرف إلى تصورات المعلمين في المدارس الحكومية في ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية للعلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والتواضع بفعالية القيادة لدى مديريهم، ودراسة Akudo (2021) والتي هدفت إلى تحديد مدى الثقة التنظيمية المتوقعة لمشاركة المعلمين في الوظائف في المدارس الثانوية في ولاية أنامبرا النيجيرية، ودراسة Karacabey, Boyaci & Bozkus (2018) والتي سعت للبحث في تأثير الثقة التنظيمية في القيادة المدرسية على الرضا الوظيفي للمعلمين.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها متغيري الدراسة المساءلة الإدارية، والثقة التنظيمية.

### من حيث المنهج

وتنوعت الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع فيها، فاستخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة (إبراهيم، 2022؛ خطيب، 2022؛ الحارثي وعطية، 2019؛ Kars & Inandi، 2018؛ Oyer، 2015)، وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي كدراسة (بحيص، 2024؛ الشوابكة، 2022؛ أبو شرخ والأسود، 2020؛ Berryhil & Linney، 2016)، وبعض الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة (أبو كوش؛ Erdag، 2018؛ Ataphia، 2011؛ Knapp & Feldman، 2012) وبعض الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي المسحي كدراسة (العطاس، 2022؛ Karademir، 2015) أما دراسة Hebert & Shadreck (2013) فقد دمجت بين المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وأما دراسة فقرا (2022) فقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وأما دراسة أبو الهيجا (2021) فقد اتبعت المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهج الوصفي الارتباطي والنوعي، ودراسة Karacabey, Boyaci & Bozkus (2018) والتي اتبعت المنهج السببي المقارن، أما دراسة Akudo (2021) فقد استخدم المنهج الكمي في دراسته.

وانتفتت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام أسلوب المنهج الوصفي الارتباطي كدراسة (الحارثي وعطية، 2019؛ إبراهيم، 2022؛ خطيب، 2022، Kars & Inandi، 2018، Oyer، 2015).

### من حيث الأدوات

تنوعت الدراسات السابقة من حيث الأدوات التي اعتمدت عليها للحصول على المعلومات، فقد اعتمدت معظمها على استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، واعتمدت دراسة (فقرا، 2022؛ أبو الهيجا، 2021) على الاستبانة والمقابلات، أما دراسة Knapp & Feldman (2012) فقد استخدمت الزيارات الميدانية والمقابلات شبه المنظمة، والملاحظة لنشاط القيادة المدرسية كأدوات لتحقيق أغراض الدراسة.

وانتفتت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أدوات الدراسة حيث اعتمدت على الاستبانة والمقابلات كدراسة (فقرا، 2016؛ أبو الهيجا، 2021).

### ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- بحدود علم الباحث لم يجد أي دراسة فلسطينية أو عربية اهتمت بالعلاقة بين المساءلة الإدارية والثقة التنظيمية في المدارس الحكومية، وهو ما شجع الباحث للبحث في العلاقة بين هذين المتغيرين؛ لإحساسه أن العلاقة بينهما ارتباطية طردية، فكلما زادت درجة الممارسة الإدارية في المدارس زاد شعور المعلمين بالثقة والقدرة على الانجاز وتحقيق الأهداف، إضافة لكون هذه الدراسة مرجعية مهمة للمسؤولين في الإدارة التربوية لتحديد ومعرفة العلاقة بين المساءلة الإدارية والثقة التنظيمية.
- إجراء مقابلات نوعية معمقة من أجل تقصي آراء وملاحظات المشرفين في المدارس الحكومية في شمال فلسطين فيما يتعلق بتحسين تطبيق المساءلة الإدارية.
- الخروج بتوصيات تهدف إلى تحسين ممارسات المساءلة الإدارية وتعزيز مستوى الثقة التنظيمية.

## 1.5 مشكلة الدراسة

تسعى الدول باستمرار لتطوير أنظمتها التعليمية والبحث عن حلول لمعالجة القصور فيها، وخاصة في ظل الانفجار السكاني وقصور الأنظمة التربوية في مجالات التطورات العالمية في قطاع التعليم، وبالتالي ضعف التحصيل العلمي للطلبة والتأثير السلبي على نظرة المجتمع للتربية والتعليم، وغالبا ما تنصدر المساءلة الإدارية هذه الحلول، ففوق إجراءاتها وسلامتها تعني قوة المخرجات التعليمية وفعاليتها، وضعف أنظمتها سببا مهما في ضعف المخرجات التعليمية.

ومن خلال البحث والمطالعة التي قام بها الباحث في المصادر المختلفة، فقد لاحظ تزايد الاهتمام البحثي في الآونة الأخيرة بموضوعي المساءلة الإدارية والثقة التنظيمية، فقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أهمية هذين الموضوعين وتأثيرها المباشر على المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص، فقد أشارت دراسة الحجة (2012) إلى أن المساءلة الإدارية من أهم الموضوعات في العملية التربوية بشكل عام وفي التعليم بشكل خاص، فنظام التعليم بحاجة ماسة إلى التقويم المستمر وإخضاعه باستمرار للدراسة والتمحيص، كما وأشارت دراسة لولو (2017) أن تفعيل إجراءات المساءلة يسهم بشكل كبير في تحقيق التماسك التنظيمي، وتحقيق الثقة في العمل الإداري، وتعمل على تحسينه، وأن ترسيخ العدالة وتحفيز النجاح ومحاسبة المقصر سيؤدي إلى نتائج إيجابية وواضحة، ودراسة زايد (2018) والتي أكدت أن الثقة التنظيمية بين أطراف العملية التعليمية تعمل على زيادة التواصل والتفاعل بين هذه الأطراف في المدرسة وخارجها، مما يترك أثرا إيجابيا على الأداء والفعالية، فعملية التعليم عملية تشاركية ومترابطة وبحاجة لتكاتف جميع الجهود كي تحقق أهدافها المنشودة، وكما أشارت دراسة Rostami (2015) إلى أن الثقة التنظيمية من العوامل الرئيسة في العلاقات الإنسانية، وتسهم في فعالية العلاقات بين العاملين في المؤسسات التربوية، وتسمح للعاملين بالتعبير عن آرائهم بحرية، واستثمار طاقاتهم بصورة طوعية، وهي حافز مهم وحيوي لنجاح الفرد والمؤسسة.

وأوصت العديد من الدراسات السابقة بإجراء دراسات في موضوعي المساءلة الإدارية والثقة التنظيمية، كدراسة الشوابكة (2022) والتي دعت إلى إجراء دراسات تربط مفهوم المساءلة الإدارية بالثقة التنظيمية، وكذلك دراسة إبراهيم (2022) والتي دعت إلى ربط متغيرات دراستها (الصراع التنظيمي، الثقة التنظيمية) بمتغيرات أخرى في مجتمعات مختلفة.

ومن خلال عمل الباحث في القطاع التعليمي الفلسطيني وخبرته كمعلم في عدة مدارس بشمال فلسطين، واحتكاكه المباشر مع العديد من مديري المدارس، فقد لاحظ وجود ضعف في فهم وإدراك مفهوم المساءلة الإدارية لدى المديرين، وغياب آليات المساءلة الإدارية المناسبة، والتي باعتقاد الباحث جعلت بعض المديرين يتقيدون بحرفية التعليمات والتوجيهات، مما قد يدفعهم للتواني عن أداء المهام الوظيفية خشية الوقوع في الأخطاء والتعرض للمساءلة فيما بعد، مما يؤثر سلباً على مستوى الأداء ومستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم، وبناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين والثقة التنظيمية للمعلمين من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين؟

## 1.6 أسئلة الدراسة

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية والتي تحاول الدراسة الإجابة عنها:

### الأسئلة الكمية (الاستبيان):

1. ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من

وجهات نظر المشرفين المعلمين؟

2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة

الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى

لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية)؟

3. ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية)؟

5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين والثقة التنظيمية للمعلمين من وجهات نظر المعلمين.

#### الأسئلة الكيفية (المقابلة):

1. من وجهة نظرك كمشرف تربوي ما واقع المساءلة الإدارية لدى المديرين والمديرات في المدارس المزورة؟ وما الدلائل التي تشير إلى ممارسة المدير للمساءلة الإدارية بشكل جيد فيما يتعلق بالموضوعات الآتية: (الانضباط الوظيفي، العمل والإنجاز، العلاقات الإنسانية، أخلاقيات الوظيفة).

2. من وجهة نظرك كمشرف تربوي ما واقع الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس المزورة؟ وما الدلائل التي تشير إلى مدى قوتها أو ضعفها فيما يتعلق بالموضوعات الآتية: (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، ثقة المعلمين بزملاء العمل، ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور).

#### 1.7 فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال

فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية).

3. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومستوى الثقة التنظيمية للمعلمين من وجهات نظر المعلمين.

## 1.8 مصطلحات الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

### المساءلة الإدارية

وتعرف بأنها عملية يتم من خلالها محاسبة العامل أمام رؤوسائه عن تصرفاته الوظيفية في ضوء ما أوتي من صلاحيات (مجمع اللغة العربية، 1972).

وعرفها الثبتي (2019) بأنها: الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة للتأكد من قيام المرؤوسين من معلمين وغيرهم بالمهام الموكلة إليهم، وأنها تمت بالطريقة والكيفية المطلوبة، ويترتب على هذه الإجراءات خطوات لاحقة من توجيهات للتصحيح أو عقوبات بهدف عدم التقصير، أو مكافآت بهدف التعزيز.

وأشار حميد وندى (2024) إلى المساءلة الإدارية على أنها: مدى قدرة الفرد على تحمل مسؤولية ما يستند إليه من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي تم التوافق عليها.

وتعرف إجرائيا بأنها: عملية مخططة ومنظمة وهادفة يمارسها مدير المدرسة للتأكد من أن النظام في المدرسة يعمل كما يجب، وتتضمن متابعة ومحاسبة المعلمين والعاملين في المدرسة على المهام والمسؤوليات التي أسندت إليهم بهدف تحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها، وتقاس إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الدراسة المحدد بالمجالات الآتية: الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، والعلاقات الإنسانية، وأخلاقيات الوظيفة.

### الثقة التنظيمية

الثقة لغة: "هي الائتمان واليقين، والرجل الثقة هو من يعتمد عليه ويؤتمن له في أفعاله وأقواله" (ابن منظور، 1978، صفحة 371).

وتعرفها زايد (2018) بأنها: قدرة المرؤوسين على العمل بحرية واتخاذ القرارات ووضع الأهداف للمؤسسة كما لو أنهم أصحاب لهذه المؤسسة ويحرصون عليها كما يحرصون على مصالحهم.

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 مؤسساتهم.

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنها: ثقة المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين بإدارة مديريهم والتي ترتبط بسلوكياتهم التي يمارسونها ويحرصون من خلالها على القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية، ومدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لميولهم واتجاهاتهم ودافعيتهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية، وتقاس إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الدراسة المحدد بالمجالات الآتية: ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور.

## مدير المدرسة

يُعرّف بأنه: "الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشؤون الفنية والإدارية والمالية" (حجي، 2000).

## المشرف التربوي

يُعرّف بأنه الشخص الذي تسند إليه عملية التأكد من أن العاملين التربويين-كالمعلمين والمديرين-يلتزمون بالمبادئ والقواعد والسياسات والأنظمة التربوية المنوط بهم الالتزام بها واتباعها وذلك من أجل إنجاز الأهداف التربوية المطلوبة وأهمها تعليم الطلبة بشكل سليم (Kotirde & Yunos, 2014, p. 55).

وقد عرّفه حمدان (1992): على أنه عامل تربوي مؤهل علما وخبرة وميولا لمتابعة رؤوسيه من معلمين وإداريين وعاملين، وتوجيه إنجازهم وتطويرهم وظيفيا لرفع فاعليتهم في تحقيق الأهداف التربوية.

## 1.9 أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة فيما يأتي:

### أولاً: الأهمية النظرية

- تمثلت أهمية الدراسة في موضوعها الذي كان وما زال محور اهتمام القيادة التربوية للخروج بمخرجات تعليم عالية الجودة من خلال التركيز المساءلة الإدارية والثقة التنظيمية.
- يؤمّل من هذه الدراسة أن ترفد الباحثين في مجال الإدارة التربوية بإطار نظري مفيد حول موضوعي المساءلة الإدارية والثقة التنظيمية والتعرف إلى أبعادهما الفكرية والفلسفية.
- تعد الدراسة الحالية الدراسة الوحيدة التي اهتمت بالعلاقة بين المساءلة الإدارية والثقة التنظيمية وذلك حسب علم الباحث.

## ثانياً: الأهمية البحثية

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها البحثية من كونها:

نظراً لحدائثة هذه الدراسة، فإنها ستشكل مرجعاً حديثاً لكثير من الدارسين، والباحثين، والمشرفين، والإداريين في المدارس، والجامعات، والوزارة، كما ستعمل على إثراء المكتبات الجامعية في فلسطين خاصةً، ومواقع المكتبات الجامعية الإلكترونية عامة بالمادة البحثية والعلمية والمتعلقة بالمساءلة الإدارية والثقة التنظيمية.

## ثالثاً: الأهمية التطبيقية

- استمدت الدراسة أهميتها التطبيقية في تسليطها الضوء على المساءلة الإدارية وارتباطها بالثقة التنظيمية لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين فيها، والكشف عن كيفية توظيف هذه المساءلة في المدارس وما له من جوانب ايجابية في مستوى الثقة التنظيمية.

- نتائج الدراسة قد تفيد صانعي القرارات في وزارة التربية والتعليم من خلال الأخذ بتوصياتها للعمل على توجيه المديرين نحو المساءلة الإدارية السليمة، ولما لها من أثر على الثقة التنظيمية في المدرسة، وما يترتب عليه من تحسين مخرجات التعليم.

## 1.10 أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. معرفة درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها.

2. معرفة إذا ما كان هناك فروق في تقديرات عينة الدراسة نحو درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها، تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية).

3. تحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها.

4. معرفة إذا ما كان هناك فروق في تقديرات عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية للمعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين فيها، تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المديرية).

5. تقصي طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى المديرين ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين.

### 1.11 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

**الحد الموضوعي:** تحددت الدراسة في المساءلة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظر المشرفين التربويين والمعلمين.

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة الحالية على مشرفي ومعلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين (طوباس، جنين، طولكرم).

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة الحالية على المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين (طوباس، جنين، طولكرم).

**الحد الزمني:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (2024-2025).

**الحد المنهجي:** اشتملت الدراسة على المنهج المختلط المتمثل بالمنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج النوعي.

## الفصل الثاني

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول الفصل الحالي وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي انتهجها الباحث في تنفيذ الدراسة، من حيث تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، وتوضيح إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 2.1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)؛ نظراً لمناسبته لأغراض الدراسة، حيث اعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة، وتطبيق الاستبانة لجمع البيانات الكمية، وتطبيق المقابلة الشخصية في جمع البيانات النوعية؛ من أجل فهم موضوعات الدراسة، ووصفها وصفاً نوعياً دقيقاً، ودعم النتائج الكمية، والحصول على البيانات النوعية التي يصعب الحصول عليها من خلال الاستبانة؛ من أجل تقديم صورة شاملة ومتعمقة بموضوع الدراسة ومجالاتها وأهدافها، والوصول إلى النتائج والاستنتاجات المطلوبة.

#### 2.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي ومعلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين (طوباس، جنين، طولكرم)، والبالغ عددهم (7683) معلم/معلمة، و(93) مشرفاً/مشرفة، حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

### 2.3 عينة الدراسة

استندت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (366) مشرف/ة ومعلم/ة، بنسبة (4.76%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2.1)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

#### 2.3.1 وصف متغيرات أفراد العينة

يبين الجدول (2.1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة (36.6%) للذكور، ونسبة (63.4%) للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة (68.6%) بكالوريوس فأقل، ونسبة (31.4%) ماجستير فأكثر. ويبين متغير عدد سنوات الخدمة أن نسبة (17.2%) أقل من 5 سنوات، ونسبة (30.3%) من 5- أقل من 10 سنوات، ونسبة (52.5%) لـ 10 سنوات فأكثر. ويُبرز متغير المديرية أن نسبة (11.2%) طوباس، ونسبة (58.7%) جنين، ونسبة (30.1%) طولكرم.

#### جدول (2.1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	134	36.6
	أنثى	232	63.4
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	251	68.6
	ماجستير فأعلى	115	31.4
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	63	17.2
	من (5-10) سنوات	111	30.3
	10 سنوات فأكثر	192	52.5
المديرية	طوباس	41	11.2
	جنين	215	58.7
	طولكرم	110	30.1

## 2.3.2 صدق الأداة

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف وكوكبة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وتم توزيع الاستبانة على عدد من المحكمين وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى الانتماء ووضوح اللغة وسلامتها، وإلحاق أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يعتبرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم تحرير الاستبانة بصورتها النهائية. من جانب آخر تم التأكد من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، وتبين وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويشير إلى أن هناك التصاق داخلي بين الفقرات. والجدول التالي يبين ذلك:

### جدول (2.2)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (*Pearson Correlation*) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.570**	0.000	12	0.793**	0.000	23	0.807**	0.000
2	0.767**	0.000	13	0.822**	0.000	24	0.815**	0.000
3	0.750**	0.000	14	0.804**	0.000	25	0.815**	0.000
4	0.683**	0.000	15	0.796**	0.000	26	0.831**	0.000
5	0.669**	0.000	16	0.699**	0.000	27	0.659**	0.000
6	0.666**	0.000	17	0.691**	0.000	28	0.845**	0.000
7	0.796**	0.000	18	0.783**	0.000	29	0.690**	0.000
8	0.822**	0.000	19	0.821**	0.000	30	0.819**	0.000
9	0.739**	0.000	20	0.817**	0.000	31	0.783**	0.000
10	0.807**	0.000	21	0.835**	0.000	32	0.768**	0.000
11	0.814**	0.000	22	0.806**	0.000			

\*\* داله احصائية عند 0.001.

\* داله احصائية عند 0.050.

### جدول (2.3)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.752**	0.000	12	0.818**	0.000	23	0.641**	0.000
2	0.773**	0.000	13	0.686**	0.000	24	0.625**	0.000
3	0.775**	0.000	14	0.778**	0.000	25	0.584**	0.000
4	0.823**	0.000	15	0.715**	0.000	26	0.562**	0.000
5	0.788**	0.000	16	0.795**	0.000	27	0.524**	0.000
6	0.753**	0.000	17	0.615**	0.000	28	0.555**	0.000
7	0.794**	0.000	18	0.632**	0.000	29	0.598**	0.000
8	0.761**	0.000	19	0.603**	0.000	30	0.520**	0.000
9	0.744**	0.000	20	0.589**	0.000	31	0.588**	0.000
10	0.775**	0.000	21	0.532**	0.000	32	0.541**	0.000
11	0.820**	0.000	22	0.630**	0.000			

\*\* داله احصائية عند 0.001.

\* داله احصائية عند 0.050.

### 2.3.3 ثبات الدراسة

قام الباحث من التأكد من ثبات الأداة، وذلك بحساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة وفقا لمعادلة الثبات كرونباخ الفا، وجاءت الدرجة الكلية لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين (0.977)، و(0.962) لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

## جدول (2.4)

نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.926	8	الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة
0.943	8	العمل والإنجاز لمدير المدرسة
0.952	8	العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة
0.933	8	أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة
0.977	32	الدرجة الكلية لمستوى المساءلة الإدارية
0.957	8	ثقة المعلمين بإدارة المدرسة
0.942	8	ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية
0.905	8	ثقة المعلمين بزملاء العمل
0.910	8	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور
<b>0.962</b>	<b>32</b>	<b>الدرجة الكلية لمستوى الثقة التنظيمية</b>

### صدق أداة المقابلة:

من أجل التحقق من صدق أداة المقابلة استخدم الباحث الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، عرضت الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد بلغ عددهم (12) محكماً، وقد تشكلت أسئلة المقابلة في صورتها الأولية من سؤالين متفرعين؛ إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول السؤال، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الأسئلة.

### ثبات المقابلة:

من أجل التوصل إلى ثبات المقابلة؛ استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، إذ خلّلت استجابات أفراد العينة، وبعد مرور أسبوعين على التحليل الأول للاستجابات أُعيد التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يلي:

$$\text{معادلة هولستي} = \frac{2 \times \text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين}}{\text{مجموع الأفكار المتضمنة التحليل في نرتي التحليل}} \times 100 \dots \dots (1)$$

وبناءً على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (176) بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (182) وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل (178) وبناءً عليه يمكن استخراج النتائج: (360=178\*2) وعليه يكون (0.99= 358/356) وبالتالي فإن قيمة الثبات بلغت (0.99) وهي قيمة مقبولة حسب ما جاء في هولستي والذي حدد قيمة معامل الثبات للأدوات النوعية مثل

المقابلة بـ(0.85) 2.4 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

**المتغيرات الديمغرافية:**

1. الجنس: وله فئتان هي: (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي: وله مستويان هما: (بكالوريوس فأقل، ماجستير فأعلى).
3. سنوات الخدمة: وله ثلاثة مستويات هي: (أقل من 5سنوات، من 5-10 سنوات، 10سنوات فأكثر).
4. المديرية: ولها ثلاثة مستويات هي: (طوباس، وجنين، وطولكرم).

**المتغير المستقل:**

الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر عينة الدراسة.

## المتغير التابع:

الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر عينة الدراسة.

### 2.5 إجراءات الدراسة

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استبانة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (366) استبانة.

واستخدم الباحث المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة للوصول إلى نتائج نوعية حول موضوع الدراسة: المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين ولتحقيق ذلك قام الباحث بإعداد مقابلة تتألف سؤالين متفرعين لأفراد من (22) مستوى، واستخدم الباحث لقاءات مباشرة لهذا الغرض، وسجل إجاباتهم على الأسئلة، وقام بتفريغ إجابات كل سؤال من أسئلة المقابلة، وتصنيفها، والذي ساعد الباحث في الوصول إلى نتائج نوعية في المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين، ومقارنتها بالنتائج الكمية المتعلقة بالاستبانة، مما يضمن تكاملية البيانات النوعية والكمية والتي تساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، ويعد ذلك بداية الوصول إلى النتائج الدراسية التي تتعلق بالبحث.

### 2.6 المعالجات الإحصائية للبيانات الكمية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى الحاسوب الآلي لتنفيذ المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تم الانتهاء من المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

## الفصل الثالث

### نتائج الدراسة

#### 3.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو "المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين" وتوضيح أثر كل من المتغيرات من خلال استجابات أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. ولكي يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

- الدرجة: منخفضة - متوسطة - عالية.

- مدى المتوسط الحسابي: 2.33 فأقل / 2.34-3.67 / 3.68 فأعلى.

#### 3.2 نتائج أسئلة الدراسة الكمية

##### 3.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين.

### جدول (3.1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة	4.19	0.660	عالية	83.8
2	العمل والإنجاز لمدير المدرسة	4.16	0.714	عالية	83.2
3	العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة	4.15	0.758	عالية	83.0
4	أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة	3.96	0.762	عالية	79.2
	الدرجة الكلية	4.11	0.664	عالية	82.2

نلاحظ من الجدول السابق الذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية وانحراف معياري (0.664) وهذا يدل على أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (82.2%). ولقد حصل مجال الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.19)، يليه مجال العمل والإنجاز لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (4.16)، ومن ثم مجال العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (4.15)، ومن ثم مجال أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة بمتوسط حسابي (3.96).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة.

### جدول (3.2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يتابع مدير المدرسة التزام المعلمين بمواعيد الدوام الرسمي.	4.43	0.677	عالية	88.6
5	يحرص على الالتزام بأوقات الاجتماعات.	4.27	0.810	عالية	85.4
8	يمثل قدوة حسنة في الانضباط الوظيفي التربوي في المدرسة.	4.23	0.875	عالية	84.6
4	يحرص على تطبيق الأنظمة والتشريعات عند إصدار المساءلة الإدارية.	4.17	0.798	عالية	83.4
6	يتابع المعلمين في إشرافهم اليومي على الطلبة.	4.15	0.844	عالية	83.0
2	يعتمد الشفافية عند القيام بالمساءلة الإدارية للمعلمين.	4.12	0.821	عالية	82.4
3	يتبنى نظام رقابة معن للمعلمين قبل إصدار المساءلة الإدارية.	4.08	0.825	عالية	81.6
7	يطبق أسس تربوية عادلة عند تقييم أداء المعلمين.	4.08	0.852	عالية	81.6
<b>83.8</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.19</b>	<b>0.660</b>	<b>عالية</b>	

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.19) وانحراف معياري (0.660) وهذا يدل على أن مجال الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (83.8%).

كما وتظهر نتائج الجدول (3.2) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتابع مدير المدرسة التزام المعلمين بمواعيد الدوام الرسمي " على أعلى متوسط حسابي (4.43)، ويليهما فقرة " يحرص على الالتزام بأوقات الاجتماعات " بمتوسط حسابي (4.27). وحصلت الفقرة " يطبق أسس تربوية عادلة عند تقييم أداء المعلمين " والفقرة " يتبنى نظام رقابة معن للمعلمين قبل إصدار المساءلة الإدارية " على أقل متوسط حسابي (4.08)، يليها الفقرة " يعتمد الشفافية عند القيام بالمساءلة الإدارية للمعلمين " بمتوسط حسابي (4.12).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العمل والإنجاز لمدير المدرسة.

### جدول (3.3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العمل والإنجاز لمدير المدرسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة النسبية المئوية
1	يحرص مدير المدرسة على إنجاز الأعمال الموكلة إليه وفق الخطة السنوية.	4.39	0.771	عالية 87.8
7	يتحمل ضغط العمل في الظروف الطارئة.	4.22	0.832	عالية 84.4
2	يشجع العمل الجماعي بين المعلمين.	4.21	0.862	عالية 84.2
8	يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا في العمل المدرسي.	4.20	0.781	عالية 84.0
5	يهتم بمتابعة وتوجيه المعلمين بشكل مستمر.	4.11	0.829	عالية 82.2
3	يلبي حاجات المعلمين المهنية.	4.08	0.902	عالية 81.6
6	يتبنى أفكاراً جديدة يطرحها المعلمون لتطوير العمل المدرسي.	4.04	0.887	عالية 80.8
4	يوزع المهام وفق قدرات المعلمين التخصصية.	4.01	0.887	عالية 80.2
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.16</b>	<b>0.714</b>	<b>عالية 83.2</b>

نلاحظ من الجدول السابق الذي يُظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العمل والإنجاز لمدير المدرسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) وانحراف معياري (0.714) وهذا يدل على أن مجال العمل والإنجاز لمدير المدرسة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (83.2%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.3) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يحرص مدير المدرسة على إنجاز الأعمال الموكلة إليه وفق الخطة السنوية " على أعلى متوسط حسابي (4.39)، يليها فقرة " يتحمل ضغط العمل في الظروف الطارئة " بمتوسط حسابي (4.22). وحصلت الفقرة " يوزع المهام وفق قدرات المعلمين التخصصية " على أقل متوسط حسابي (4.01)، يليها الفقرة " يتبنى أفكاراً جديدة يطرحها المعلمون لتطوير العمل المدرسي " بمتوسط حسابي (4.04).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة.

### جدول (3.4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يشارك مدير المدرسة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.	4.28	عالية	85.6
2	يتعامل بإنسانية مع الظروف الطارئة للمعلمين.	4.28	عالية	85.6
3	يستخدم أسلوب الحوار مع المعلمين.	4.19	عالية	83.8
5	يثني على المعلمين الذين يعدلون مسار أدائهم بعد صدور المساءلة الإدارية.	4.16	عالية	83.2
6	يهتم بمطالب المعلمين وحاجاتهم الإنسانية.	4.13	عالية	82.6
4	يتفهم وجهات نظر المعلمين المتعلقة بالعمل الإداري.	4.11	عالية	82.2
8	يتراجع عن المساءلة الإدارية بلباقة عند ثبوت تبريرات المعلمين.	4.03	عالية	80.6
7	يسمح للمعلمين بمناقشة العقوبة التي وقعت عليهم.	4.00	عالية	80.0
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.15</b>	<b>عالية</b>	<b>83.0</b>

نلاحظ من الجدول السابق الذي يُمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.15) وانحراف معياري (0.758) وهذا يدل على أن مجال العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (83%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "يشارك مدير المدرسة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية" والفقرة "يتعامل بإنسانية مع الظروف الطارئة للمعلمين" على أعلى متوسط حسابي (4.28)، يليها فقرة "يستخدم أسلوب الحوار مع المعلمين" بمتوسط حسابي (4.19). وحصلت الفقرة "يسمح للمعلمين بمناقشة العقوبة التي وقعت عليهم" على أقل متوسط حسابي (4.00)، يليها الفقرة "يتراجع عن المساءلة الإدارية بلباقة عند ثبوت تبريرات المعلمين" بمتوسط حسابي (4.03).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة.

### جدول (3.5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	يُتمن ممارسات المعلمين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية.	4.15	0.807	عالية	83.0
1	يحرص مدير المدرسة على تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين.	4.04	0.900	عالية	80.8
7	يُوضّح السلبيات للمعلمين على انفراد.	4.04	0.865	عالية	80.8
6	يحرص على الإنصات الجيد للمعلمين.	4.02	0.888	عالية	80.4
4	يلتزم بما يقوله في جميع المواقف.	3.96	0.867	عالية	79.2
5	يتجنب استخدام أسلوب التهديد في أثناء العمل.	3.92	0.968	عالية	78.4
8	يعتذر للمعلمين إذا ما بدر منه خطأ ما.	3.92	0.999	عالية	78.4
3	يقدم الشكر الخطي للمعلمين على إنجازاتهم.	3.62	1.076	متوسطة	72.4
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.96</b>	<b>0.762</b>	<b>عالية</b>	<b>79.2</b>

نلاحظ من الجدول السابق الذي يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.96) وانحراف معياري (0.762) وهذا يدل على أن مجال أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (79.2%).

كما وتُظهر النتائج في الجدول رقم (3.5) أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "يُتمن ممارسات المعلمين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية" على أعلى متوسط حسابي (4.15)، يليها فقرة "يحرص مدير المدرسة على تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين" والفقرة "يُوضّح السلبيات للمعلمين على انفراد" بمتوسط حسابي (4.04). وحصلت الفقرة "يقدم الشكر

الخطي للمعلمين على إنجازاتهم" على أقل متوسط حسابي (3.62)، يليها الفقرة "يعتذر للمعلمين إذا ما بدر منه خطأ ما" والفقرة "يتجنب استخدام أسلوب التهديد في أثناء العمل" بمتوسط حسابي (3.92).

أما النتائج الكيفية للمساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين، والتي حصل عليها الباحث من خلال المقابلة، فهي موضحة في الجدول (3.6) الآتي:

### جدول (3.6)

التكرار والنسبة المئوية لنتائج المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين بمحاورها (الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، والعلاقات الإنسانية، وأخلاقيات الوظيفة)

الرقم	الفقرة	التكرار	%
الانضباط الوظيفي			
1	الاهتمام بسجل الحضور والانصراف للموظفين ومتابعة تنفيذ الحصص الدراسية	17	77.3
2	متابعة الالتزام بالواجبات التعليمية للمعلمين	3	13.7
3	عقد الاجتماعات الفردية مع المعلمين وتدوينها بشكل خاص	2	9.0
الععمل والإنجاز			
1	وجود خطط عمل واضحة لدى المدراء وتنفيذها ومتابعتها بدقة	14	63.7
2	وجود التزام واضح من قبل المعلمين بتنفيذ الخطط الدراسية ومتابعتها	8	36.3
العلاقات الإنسانية			
1	بناء بيئة ايجابية وإظهار التقدير والاحترام للجميع وتعزيز الثقة والتعاون بين جميع الموظفين	15	68.2
2	التواصل الفعال مع المعلمين والاستماع لشكواهم واقتراحاتهم وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية مع الموظفين	7	31.8
أخلاقيات الوظيفة			
1	تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في منح الفرص والترقيات بناءً على الكفاءة وليس العلاقات الشخصية	11	50.0
2	تطبيق مبدأ الاحترام المتبادل بين الجميع والتشديد على الالتزام بأخلاقيات المهنة	7	31.8
3	نشر مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع في جميع مجالات العمل بدون تحيز أو محاباة	4	18.2

يتبين لنا من خلال الجدول (3.6)، السابق في مجال (الانضباط الوظيفي) أنّ الفقرة التي تنصّ على " الاهتمام بسجل الحضور والانصراف للموظفين ومتابعة تنفيذ الحصص الدراسية " حصلت على المرتبة الأولى وبنسبة مئوية بلغت (77.3%)، وحصلت الفقرة التي تنص على متابعة الالتزام بالواجبات التعليمية للمعلمين على المرتبة الثانية وبنسبة مئوية بلغت (13.7%)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على عقد الاجتماعات الفردية مع المعلمين وتدوينها بشكل خاص في المرتبة الثالثة وحصلت على نسبة مئوية بلغت (9.0%). اما في مجال (العمل والإنجاز) حصلت الفقرة التي تنص على وجود خطط عمل واضحة لدى المدراء وتنفيذها ومتابعتها بدقة على المرتبة الأولى وبنسبة مئوية بلغت (63.7%) بينما حصلت الفقرة التي تنص على وجود التزام واضح من قبل المعلمين بتنفيذ الخطط الدراسية ومتابعتها على المرتبة الثانية والأخيرة بنسبة مئوية بلغت (36.3%). وفي مجال (العلاقات الإنسانية) حصلت الفقرة التي تنص على بناء بيئة ايجابية وإظهار التقدير والاحترام للجميع وتعزيز الثقة والتعاون بين جميع الموظفين على المرتبة الأولى وبنسبة مئوية بلغت (68.2%) بينما حصلت الفقرة التي تنص على التواصل الفعال مع المعلمين والاستماع لشكواهم واقتراحاتهم وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية مع الموظفين على المرتبة الثانية والأخيرة بنسبة مئوية بلغت (31.8%). واخيراً وفي مجال (أخلاقيات الوظيفة) تبين أنّ الفقرة التي تنصّ على " تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في منح الفرص والترقيات بناءً على الكفاءة وليس العلاقات الشخصية " حصلت على المرتبة الأولى وبنسبة مئوية بلغت (50.0%)، وحصلت الفقرة التي تنص على تطبيق مبدأ الاحترام المتبادل بين الجميع والتشديد على الالتزام بأخلاقيات المهنة على المرتبة الثانية وبنسبة مئوية بلغت (31.8%) ، بينما جاءت الفقرة التي تنص على نشر مبدأ العدالة والمساواة بين الجميع في جميع مجالات العمل بدون تحيز أو محاباة في المرتبة الثالثة وحصلت على نسبة مئوية بلغت (18.2%).

### 3.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل تختلف درجة تطبيق المساواة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المديرية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة تطبيق المساواة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة تطبيق المساواة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

يُظهر جدول (3.7) ملحق (و) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.367)، ومستوى الدلالة (0.018)، أي أنه توجد فروق في متوسطات درجة تطبيق المساواة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وأيضاً للمجالات ما عدا مجال الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة تطبيق المساواة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يبين الجدول (3.8) ملحق (و) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.884)، ومستوى الدلالة (0.060)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة، حيث كانت الفروق لصالح مؤهل ماجستير فأعلى، وبناءً عليه تم قبول الفرضية الثانية.

**نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.**

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

يلاحظ من الجدول (3.9) ملحق (و) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (3.10) ملحق (و).

ونلاحظ من الجدول (3.10) أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.373) ومستوى الدلالة (0.095) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية.

يلاحظ من الجدول (3.11) ملحق (و) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (3.12) ملحق (و).

ونلاحظ من الجدول (3.12) أن قيمة ف للدرجة الكلية (7.786) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما مبين في جدول (3.13) ملحق (و).

نلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (طوباس) و(طولكرم) لصالح (طوباس)، وبين (جنين) و(طولكرم) لصالح (جنين) أي أن الفروق جاءت لصالح كل من محافظتي طوباس و(جنين).

### 3.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين.

نلاحظ من الجدول (3.14) ملحق (و) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.98) وانحراف معياري (0.573) وهذا يدل على أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية 79.6%. ولقد حصل مجال ثقة المعلمين بزملاء العمل على أعلى متوسط حسابي ومقداره 4.20، يليه مجال ثقة المعلمين بإدارة المدرسة بمتوسط حسابي (4.00)، ومن ثم مجال ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية بمتوسط حسابي (3.99)، ومن ثم مجال ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور بمتوسط حسابي (4.72).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال ثقة المعلمين بإدارة المدرسة.

نلاحظ من الجدول (3.15) ملحق (و) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال ثقة المعلمين بإدارة المدرسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.00)

وانحراف معياري (0.777) وهذا يدل على أن مجال ثقة المعلمين بإدارة المدرسة جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية 80%.

كما وتشير النتائج في الجدول (3.15) ملحق (و) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "يمتلك مدير المدرسة مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله بفعالية" على أعلى متوسط حسابي (4.09)، يليها فقرة "يسعى إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع المعلمين، والابتعاد عن نقاط الخلاف" والفقرة "يعمل لما فيه مصلحة المعلمين" والفقرة "يحرص على مناقشة المشكلات وإيجاد الحلول لها" بمتوسط حسابي (4.03). وحصلت الفقرة "يُشارك المعلمين في عملية صنع القرارات" على أقل متوسط حسابي (3.90)، يليها الفقرة "يتبع سياسة الباب المفتوح" بمتوسط حسابي (3.93).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية.

نلاحظ من الجدول (3.16) ملحق (و) الذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.99) وانحراف معياري (0.737) وهذا يدل على أن مجال ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية 79.8%.

كما وتظهر النتائج في الجدول رقم (3.16) ملحق (و) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "ينفق من ميزانية المدرسة بشفافية" على أعلى متوسط حسابي (4.20)، يليها فقرة "يمارس مدير المدرسة سياسات إدارية واضحة لتحقيق أهداف المدرسة" بمتوسط حسابي (4.09). وحصلت الفقرة "يُشعر كل معلم بأنه جزء من الإدارة" على أقل متوسط حسابي (3.82)، يليها الفقرة "يفوض المعلمين بعض الصلاحيات الإدارية" بمتوسط حسابي (4.83).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال ثقة المعلمين بزملاء العمل.

نلاحظ من الجدول (3.17) ملحق (و) الذي يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال ثقة المعلمين بزملاء العمل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.20) وانحراف معياري (0.596) وهذا يدل على أن مجال ثقة المعلمين بزملاء العمل جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية 84%.

كما وتشير النتائج في الجدول (3.17) ملحق (و) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "أحترم مشاعر زملائي في العمل" على أعلى متوسط حسابي (4.40)، يليها فقرة "أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية" بمتوسط حسابي (4.33). وحصلت الفقرة "أعتمد على زملائي المعلمين في المواقف الصعبة" على أقل متوسط حسابي (3.90)، يليها الفقرة "أبادل الزيارات الصفية مع زملائي (توجيه الأقران)" بمتوسط حسابي (4.08).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور.

يلاحظ من الجدول (3.18) ملحق (و) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) وانحراف معياري (0.661) وهذا يدل على أن مجال ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (74.4%).

كما وتشير النتائج في الجدول (3.18) ملحق (و) أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "أوجه طلابي للمشاركة في المسابقات المختلفة" على أعلى متوسط حسابي

(3.99)، ويليهما فقرة "يستجيب الطلاب لتوجيهاتي عند حدوث أي إشكالية مع زملائهم" بمتوسط حسابي (3.90). وحصلت الفقرة "أشعر أن أولياء الأمور يتفهمون أي إشكالية تحدث بين المعلم والطلاب" على أقل متوسط حسابي (3.44)، يليها الفقرة "طلابي يتبعون الصدق في أقوالهم" بمتوسط حسابي (3.58).

أما النتائج الكيفية للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين، والتي حصل عليها الباحث من خلال المقابلة، فهي موضحة في الجدول (3.19) ملحق (و).

يتبين لنا من خلال الجدول (3.19) ملحق (و) في مجال (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة) أن الفقرة التي تنص على "تطبيق مبدأ العدالة والإنصاف والمساواة والاحترام المتبادل وتوفير بيئة عمل داعمة من الجميع دون تمييز" حصلت على المرتبة الأولى ونسبة مئوية بلغت (45.4%)، وحصلت الفقرة التي تنص على الشفافية ووضوح السياسات التربوية وسرعة الاستجابة لاحتياجات المعلمين على المرتبة الثانية ونسبة مئوية بلغت (27.3%)، بينما جاءت الفقرة التي تنص على التواصل الجيد وأشكال الاتصال المختلفة بين الإدارة والمعلمين في المرتبة الثالثة وحصلت على نسبة مئوية بلغت (25.3%). أما في مجال (ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية) حصلت الفقرة التي تنص على وجود ثقة في السياسات والتشريعات التي تخص العمل على المرتبة الأولى ونسبة مئوية بلغت (54.6%) بينما حصلت الفقرة التي تنص على الوضوح والشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل والعاملين على المرتبة الثانية والأخيرة بنسبة مئوية بلغت (45.6%). وفي مجال (ثقة المعلمين بزملاء العمل) حصلت الفقرة التي تنص على التعاون والاحترام المتبادل الفعال بين الجميع على المرتبة الأولى ونسبة مئوية بلغت (54.6%) بينما حصلت الفقرة التي تنص على توفير بيئة داعمة وعلاقة رصينة ودودة وثقة عالية بين الجميع على المرتبة الثانية والأخيرة بنسبة مئوية بلغت (45.4%). وأخيراً وفي مجال (ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور) تبين أن الفقرة التي تنص على "التعاون والشراكة والثقة المتبادلة بين المعلم وأولياء الأمور" حصلت على المرتبة الأولى ونسبة

مئوية بلغت (68.2%)، وحصلت الفقرة التي تنص على احترام آراء الآخرين ووجود جو داعم من التعاون والاحترام المتبادل بين المدرسة وأولياء الأمور على المرتبة الثانية وبنسبة مئوية بلغت (31.8%).

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل يختلف مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المديرية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

يتبين من خلال الجدول (3.20) ملحق (و) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.506)، ومستوى الدلالة (0.133)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يتبين من خلال الجدول (3.21) ملحق (و) أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.563)، ومستوى الدلالة (0.119)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

يلاحظ من الجدول (3.22) ملحق (و) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول (3.23) ملحق (و).

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (2.248) ومستوى الدلالة (0.107) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس

الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية.

تم فحص الفرضية الرابعة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية.

يلاحظ من الجدول (3.24) ملحق (و) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (3.25) ملحق (و).

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (6.453) ومستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق كما موضح في جدول (3.26) ملحق (و).

ويلاحظ الجدول (3.26) أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (طوباس) و (طولكرم) لصالح (طوباس)، وبين (جنين) و (طولكرم) لصالح (جنين) أي أن الفروق لصالح كل من مديرتي جنين وطوباس.

### 3.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين والثقة التنظيمية من وجهات نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

#### 3.2.5.1 نتائج الفرضية

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين والثقة التنظيمية من وجهات نظر المعلمين"

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين والثقة التنظيمية من وجهات نظر المعلمين، كما هو موضح في الجدول (3.27) ملحق (و).

يتبين من الجدول (3.27) ملحق (و) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.877)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة احصائياً، أي أنه يوجد علاقة إيجابية طردية قوية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين والثقة التنظيمية لدى المعلمين، أي أنه كلما زادت درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية زاد ذلك من مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وكذلك للمجالات، والعكس صحيح.

### 3.3 نتائج أسئلة الدراسة النوعية

#### 3.3.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

من وجهة نظرك كمشرف تربوي ما واقع المساءلة الإدارية لدى المديرين والمديرات في المدارس المزورة؟ وما الدلائل التي تشير إلى ممارسة المدير للمساءلة الإدارية بشكل جيد؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم تفرغ استجابات المشاركين في المقابلات من المستويات الـ 22 ، ففيما يتعلق بالانضباط الوظيفي حيث أجاب المشرف الأول: الالتزام بالحضور والانصراف، و وجود سجل واضح ودقيق للحضور والانصراف للمعلمين والموظفين، وتطبيق نظام البصمة أو التوقيع بانتظام دون استثناءات غير مبررة، والتعامل مع المخالفات بوضوح، و اتخاذ إجراءات واضحة تجاه التأخير أو الغياب المتكرر دون مبرر، توثيق المخالفات الإدارية وإبلاغ الجهات المعنية بها، و التواصل الفعال مع الهيئة التعليمية والإدارية، وعقد اجتماعات دورية لمناقشة قضايا الانضباط الوظيفي، وتوفير قنوات رسمية لتقديم الشكاوى أو المقترحات وتحليلها بموضوعية، وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب، وتحفيز الملتمزمين بالأنظمة بطرق مختلفة، مثل شهادات التقدير أو المكافآت الرمزية، اتخاذ الإجراءات النظامية بحق المقصرين وفق اللوائح المنظمة للعمل التربوي، والالتزام بتنفيذ التعليمات الوزارية، وتنفيذ التعاميم واللوائح الصادرة من الجهات المختصة بدقة، ومتابعة تنفيذ السياسات المتعلقة بسير العمل اليومي داخل المدرسة، وبيئة مدرسية منظمة ومنضبطة بوضوح القواعد والسلوكيات المتوقعة من جميع العاملين داخل المدرسة، ووجود ثقافة التزام وانضباط يشعر بها الجميع، من الطلاب إلى المعلمين. وذكر المشرف الثاني: على عاتق المعلم الالتزام بالقوانين الوظيفية والانضباط الوظيفي بشكل كبير وهذا يكون واضح بتواجد المعلمين في المدرسة في الوقت المناسب والالتزام بالواجبات الملقاة على عاتقهم. وذكر المشرف الثالث: أنه تتم زيارة المدير الذي لا يبدي استعداد له للانضباط الوظيفي الإداري والفني، بناء على معلومة تصل لمكتب التربية بعد متابعة ذلك وتوجيه ما تراه اللجنة مناسباً يحدث الانضباط، وذكر المشرف الرابع: على المديرين الذين يمارسون

المساءلة الإدارية بشكل جيد يظهرون انضباطاً واضحاً في متابعة التزام المعلمين والموظفين بأوقات الدوام، وتنفيذ السياسات والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم. وذكر المشرف الخامس: أن الانضباط الوظيفي يستند على الالتزام بالقوانين والتعليمات واللوائح الخاصة بالعملية التعليمية وتنفيذ السياسات المعتمدة من قبل الوزارة، والمراقبة والتقييم المستمر للالتزام بالوقت والتعامل مع شكاوى المعلمين والطلاب وتحقيق الهدف، والتواصل مع الأطراف المعنية من معلمين وطلاب وهيئات تربوية ومجتمع محلي. وذكر المشرف السادس: أن الانضباط الوظيفي يتمثل في عقد الاجتماعات الفردية وتدوينها في سجل خاص. وذكر المشرف السابع: أن ذلك يركز على تطبيق المدير اللوائح والقوانين من خلال وجود لوائح وقواعد تحكم الانضباط الوظيفي، ومتابعة لالتزام المعلمين والإداريين بالحضور والانصراف، وأن دلائل ذلك تقارير الحضور والانصراف الدورية التي تبرز الالتزام أو التجاوزات، وتنظيم سجل للوقت والإجازات والالتزام بالدوام الرسمي. وأشار المشرف الثامن: أن هناك انضباط وظيفي ويتضح ذلك من خلال انضباط الهيئة بالحضور والمغادرة وأوقات الحصص. وذكر المشرف التاسع: أن هناك مسائلة ادارية ويتضح ذلك من خلال انضباط الهيئة بالحضور والمغادرة وأوقات الحصص. وذكر المشرف العاشر: أن ذلك يتمثل بانتظام بداية ونهاية الحصص، والتزام الطلاب والمعلمين بالطابور الصباحي ومواعيد الحضور والانصراف، ونظافة البيئة المدرسية وترتيبها، والتزام المعلمين بالأعمال الكتابية، ومشاركة المدرسة بالانشاطات اللامنهجية، ووجود سجلات مرتبة ومتابعة سواء للتحصيل أو الأمور الإدارية الأخرى، والتلقائية وعدم التكلفة في اتخاذ القرارات، ومعرفة العاملين بالمدرسة بمهامهم الوظيفية ومعايير تقييمهم. وذكر المشرف الحادي عشر: التزام المعلمين والإداريين بساعات العمل والدوام الرسمي، و تطبيق أنظمة الحضور والغياب بفعالية ومتابعة التأخير والتسيب، ووضع خطط متابعة دورية للأداء الوظيفي وربطها بالجزاءات أو الحوافز، توثيق المخالفات الإدارية وإجراء التحقيقات اللازمة عند الضرورة. وذكر المشرف الثاني عشر: أن ذلك يظهر من خلال الالتزام بالأنظمة والإجراءات وتطبيق القوانين واللوائح الداخلية بانتظام مع تنفيذ نظام الجزاءات، ومتابعة الحضور والانصراف والتأكد من انتظام الموظفين في الدوام وتوثيق أي مخالفات عند

حدوثها، و تحمل المسؤولية ويظهر المدير الجاد قدرته على اتخاذ القرارات المبنية على معايير موضوعية دون تحيز أو محاباة. وأشار المشرف الثالث عشر: أن ذلك يتم وجود دفاتر لديهن خاصة بالمعلمين والمعلمات. وذكر المشرف الرابع عشر: أن المدير يكفي بتوجيه عتاب بسيط شفوي للمتأخرين باستمرار. وذكر المشرف الخامس عشر: أن المدير غالباً يتبع على دوام المعلمين خاصة في ساعة الدخول أو المغادرة حيث يتم التنسيق المسبق مع المدراء في حال غياب المعلم أو المغادرة أو عمل التكاليفات اللازمة. ورأى المشرف السادس عشر: أن مستوى الانضباط يتفاوت بين المدارس باختلاف عدة عوامل كجنس المدير، سنوات خبرته وكذلك مؤهلاته. أما بالنسبة للدلائل التي تشير إلى ممارسة المدير للانضباط بشكل فاعل تتمثل في وضع سياسات واضحة للانضباط ومتابعة تنفيذها إضافة لتطبيق إجراءات تأديبية رادعة وتوضع بشكل عادل وشفاف. وذكر المشرف السابع عشر: أن ذلك يظهر من خلال تشجيع الالتزام بالمواعيد والمهام هذا فيما يخص الانضباط الصفي أما فيما يخص العمل والانجاز فتحديد المدير للأهداف ووضوحها وقابليتها للقياس وتوفير الدعم اللازم لتحقيق هذه الأهداف يُعد من دلائل نجاح المدير في عمله، إضافة الى ضرورة تقديم التغذية الراجعة المستمرة والمتابعة. وذكر المشرف الثامن عشر: أن المدير غالباً يبع على دوام المعلمين خاصة في ساعة الدخول أو المغادرة حيث يتم التنسيق المسبق مع المدراء في حال غياب المعلم أو المغادرة أو عمل التكاليفات اللازمة. وذكر المشرف التاسع عشر: أن معظم المديرين يتمتعون بدرجة جيدة من الانضباط الوظيفي، حيث يحرصون على الالتزام باللوائح والقوانين المدرسية. وذلك بدلائل الحضور والانصراف في الوقت المحدد، والالتزام بإجراءات العمل الرسمية، ومتابعة حضور المعلمين والطلاب بشكل منتظم. وذكر المشرف العشرون: أن الانضباط الوظيفي يتمثل في الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وتوثيق ذلك بآليات واضحة، ومتابعة التزام المعلمين والموظفين بالدوام الرسمي واتخاذ الإجراءات المناسبة عند وجود مخالفات، وتطبيق اللوائح والأنظمة المتعلقة بالغياب والتأخير والإجازات، وتوفير بيئة مدرسية منظمة تعزز ثقافة الالتزام والانضباط. وذكر المشرف الواحد والعشرون: أن ذلك يتمثل في وجود سجل حضور وانصراف دقيق يتم متابعته بانتظام، والتزام المديرين

بتطبيق الأنظمة الداخلية والعقوبات بحق المتأخرين والمتغيبين، ومتابعة الأداء الوظيفي للمعلمين واتخاذ الإجراءات المناسبة عند التقصير. وذكر المشرف الثاني والعشرون: أن ذلك يتمثل في الالتزام بمواعيد الحضور والمغادرة والعمل الحقيقي للمعلم داخل الحصة الصفية وما يترتب عليها من تحضير وتجهيز وسائل وتنويع استراتيجيات وأدوات التقويم المختلفة، وهناك فئة أخرى تعتبر الانضباط الوظيفي يقتصر فقط على إثبات الحضور والمغادرة ضمن ساعات الدوام الرسمي.

يتبين مما سبق اتفاق الغالبية العظمى من المشرفين التربويين على ممارسة المديرين للانضباط الوظيفي بدرجة عالية وذلك من خلال:

1. الالتزام بالحضور والغياب من خلال وجود سجل واضح لحضور وانصراف المعلمين والموظفين، وسجل المغادرات، والتكليفات الرسمية ليدل على تواجدهم في المدرسة أثناء الدوام الرسمي، وان مسؤولية المدراء متابعة التزام المعلمين والموظفين بأوقات الدوام الرسمي وباللوائح والقوانين الخاصة بالعمل وتطبيقها.
2. أضاف بعض المستجيبين أن الانضباط الوظيفي يتضمن متابعة دورية للأداء الوظيفي، وربطها بالجزاء والحوافز، وتوثيق المخالفات الإدارية، ومتابعة سجلات تحصيل الطلبة، والأمور الإدارية الأخرى. وقد ذكر البعض منهم أن تحقيق الانضباط الوظيفي يتم من خلال تحديد المدير للأهداف، ووضوحها وقابليتها للقياس، والتزام المدير بتطبيق الأنظمة الداخلية، والعقوبات بحق المتأخرين والمتغيبين عن الدوام بدون عذر رسمي.

وفيما يتعلق بالعمل والإنجاز حيث أجاب المشرف الأول: أن ذلك يتم من خلال وجود خطط واضحة ومتابعتها بدقة، ووضع خطط تشغيلية وأهداف واضحة لمختلف الأنشطة والبرامج، ومتابعة تنفيذ الخطط وتحديثها وفق المستجدات، وتوزيع المهام والمسؤوليات بفعالية، وتحديد مهام المعلمين والإداريين بوضوح لتجنب العشوائية. ومتابعة التزام العاملين بتنفيذ مهامهم ومحاسبة المقصرين، وقياس مستوى الأداء وتقييمه باستمرار، واستخدام مؤشرات أداء واضحة لقياس الإنجازات، وتقديم تغذية راجعة مستمرة للمعلمين

والموظفين لتحسين العمل. وذكر المشرف الثاني: بان هناك التزام كبير من قبل المعلمين بتنفيذ واجباتهم العملية ويقومون بإنجاز جميع المهمات التي يكلفون بها وهذا نابع من مساءلة مدراء المدارس لهم بشكل دوري، لذلك يكون واضح من خلال توافر الخطط المدرسية وسجلات تقييم الطلبة والخطط العلاجية ومتابعة أعمال الطلبة الكتابية أولاً بأول. وذكر المشرف الثالث: أنه تتم زيارة مدير المدرسة بواقع زيارة سنويا وإن كان جديد أربع زيارات، ويتم الاستفسار منه عن بعض الملفات. وذكر المشرف الرابع: أن ذلك يتم من خلال مستوى مساءلة المديرين يظهر من خلال قدرتهم على متابعة تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية للمدرسة. وذكر المشرف الخامس: عدة خطوات منها التخطيط الاستراتيجي ووضع أهداف واضحة وواقعية وتحديد الخطوات اللازمة للتنفيذ، والتفويض الفعال من خلال توزيع المهام بشكل مناسب على فريق العمل حسب القدرات والمهارات ومنحهم الثقة والموارد اللازمة للإنجاز، والتواصل الجيد مع الفريق وإعطاء الملاحظات والتوجيه المستمر ومنحهم فرص التطور المهني، والقيادة بالقدوة والالتزام بالعمل الجاد، وإدارة الوقت وتنظيم الوقت بالشكل الفعال والحرص على تقليل المشتتات لضمان التركيز، وذكر المشرف السادس: أن ذلك بأن يضع المدير أهدافاً واضحة ومحددة للمدرسة. وذكر المشرف السابع: تحديد أهداف لكل معلم ومعلمة. وذكر المشرف الثامن: أنه يتضح هنا في التطور المهني لدى الهيئة التدريسية، والتفاوت في نتائج الطلاب الفصلية والسنوية. وذكر المشرف التاسع: المتابعة الحثيثة لتنفيذ الخطط على أرض الواقع وتعزيزها. ودعم ما هو قيد العمل. وذكر المشرف العاشر: في إنجازات المدرسة ومشاركتها في المسابقات المختلفة، وجودة المخرجات التعليمية ونتائج التحصيل للطلبة. وذكر المشرف الحادي عشر: تنفيذ أعمال المدرسة في موعدها من حيث الاختبارات والمشاركة بالنشاطات ووجود تحسن في أداء الطلبة الأكاديمي والسلوكي. وذكر المشرف الثاني عشر: وضع خطط واضحة ومحددة لتحقيق أهداف المدرسة ومتابعة تنفيذها، وتقييم أداء المعلمين والموظفين بناءً على معايير واضحة ومنصفة يقوم بها المدراء من خلال متابعته لشؤون المدرسة، وتشجيع الابتكار وتطوير أساليب التدريس والتقييم، وتحسين بيئة العمل وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أعلى مستويات الأداء، وأشار المشرف الثالث عشر: إلى تحديد الأهداف

والخطط، ووضع رؤية واضحة مع أهداف واستراتيجيات قابلة للقياس ومتابعتها، والمتابعة والتقييم الدوري، وإجراء تقييمات منتظمة لأداء المعلمين والموظفين واستخدام النتائج لتطوير الأداء، وتشجيع الإبداع، ودعم روح الابتكار وحل المشكلات بفعالية؛ مما يحفز الفريق على تقديم أفضل ما لديهم، وذكر المشرف الرابع عشر: سجل متابعة لإنجازات المعلمين والمعلمات، وذكر المشرف الخامس عشر: متابعة الأعمال الكتابية وتنفيذ المعلم للتعليم في الصف بشكل عميق وواعٍ، ورأى المشرف السادس عشر: انجاز العمل التربوي أيضا يكون في أعلى التنسيق والمتابعة من قبل المدير على سبيل المثال المشاريع والمسابقات التربوية والامتحانات وأوراق العمل الإثرائية. وذكر المشرف السابع عشر: تحديد المدير للأهداف ووضوحها وقابليتها للقياس وتوفير الدعم اللازم لتحقيق هذه الاهداف يُعد من دلائل نجاح المدير في عمله، اضافة الى ضرورة تقديم التغذية الراجعة المستمرة والمتابعة. وذكر المشرف الثامن عشر: أن انجاز العمل التربوي أيضا يكون في أعلى التنسيق والمتابعة من قبل المدير على سبيل المثال المشاريع والمسابقات التربوية والامتحانات وأوراق العمل الإثرائية. وذكر المشرف التاسع عشر: يحرص بعض المديرين على تحقيق أهداف المدرسة بشكل فعال، وذكر المشرف العشرون: وضع خطط واضحة للأعمال التربوية والإدارية ومتابعة تنفيذها. وذكر المشرف الواحد والعشرون وضع خطط سنوية واضحة للأداء المدرسي ومتابعة تنفيذها بانتظام. وذكر المشرف الثاني والعشرون: التركيز على جودة العمل والأداء الوظيفي للمعلم، ويشجع بعضهم المعلمين على تطوير ذاتهم مهنيًا بشكل كبير.

تضمنت استجابات المشرفين التربويين الذين تم مقابلتهم فيما يتعلق بالعمل والإنجاز ان ذلك يتم من خلال ما هو آت.

1. وجود خطط واضحة لمختلف البرامج التعليمية والأنشطة المدرسية، ومتابعة تنفيذها وفق المستجدات التي تطرأ على العملية التربوية. بالإضافة إلى تنفيذ أعمال المدرسة في موعدها من حيث عمل الاختبارات وملاحظة التحسن الأكاديمي والسلوكي للطلبة كذلك استخدام مؤشرات لقياس الإنجازات

سواء للمعلمين أو سجلات تقييم الطلبة وما تتضمنه من خطط علاجية ومتابعة تقييم التحصيل الخاص بالطلبة.

2. وجود تطور مهني لدى الهيئة التدريسية ينعكس بالإيجاب على نتائج الطلاب الفصلية والسنوية. وتحسين بيئة العمل المدرسية، والمتابعة والتقييم الدوري لأداء المعلمين، وتشجيع الإبداع لديهم، ودعم روح الابتكار وحل المشكلات. بالإضافة إلى متابعة النشاطات المدرسية المختلفة والامتحانات والاختبارات. والتركيز على ضمان جودة العمل والأداء الوظيفي للمعلم.

وفيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، حيث أجاز المشرف الأول: أن ذلك يتم من خلال التواصل الفعال مع المعلمين والموظفين، والاهتمام بأراء المعلمين والاستماع لمقترحاتهم بجدية.، وعقد اجتماعات دورية لتعزيز الحوار وتبادل الأفكار، وإظهار التقدير والاحترام للجميع. وذكر المشرف الثاني: بان هناك زيارة المشرف للمدرسة التي لا تعطي انطباع عن العلاقات الإنسانية السائدة في المدرسة ولكن قد نستطيع أن نلاحظ أن المعلم والمدير تربطهم في أغلب الأحيان علاقة ود قد يكون هذا انعكاس للمرحلة التي يعملون معهم (طلاب المرحلة الأساسية). وذكر المشرف الثالث: أن للعلاقات الإنسانية أثر في المساءلة. وذكر المشرف الرابع: ان المدير الناجح يعزز الثقة والتعاون بين أعضاء الطاقم الإداري والتعليمي من خلال تبني أسلوب شفاف وعادل في إدارة العلاقات. وذكر المشرف الخامس: بناء بيئة إيجابية يسودها الاحترام المتبادل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور تساهم في تحفيز عملية التعليم وتحفيز الطلاب، وذكر المستوى السادس: أن ذلك الحرص على بناء علاقات إيجابية. وذكر المشرف السابع: بيئة عمل محفزة للعاملين. وذكر المشرف الثامن: مراعاة الظرف الشخصي او الإنساني وذكر المشرف التاسع: ملاحظة الاحترام والتقدير ودعم المعلمين للطلبة من ناحية إنسانية وأية مخالفة يحاسب فيها في نفث النظر وسجل العقاب، وذكر المشرف العاشر الدور الإنساني والعلاقات الاجتماعية تلعب دورا كبيرا من المسائلة الإدارية. وذكر المشرف الحادي عشر: فصل العلاقات الشخصية عن المهنية وترسيخ هذا التوجه بين العاملين بالمدرسة بالإضافة الى وجود توازن بين المرونة في الحالات الطارئة ومصحة العمل. وذكر المشرف الثاني عشر:

بناء بيئة عمل قائمة على الاحترام والتعاون، والحوار بين العاملين. وأشار المشرف الثالث عشر: إلى إنشاء قنوات تواصل مفتوحة مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور، مما يعزز الثقة والتفاهم المتبادل.، وذكر المستوى الرابع عشر وجود لجنة اجتماعية في المدرسة ، وذكر المشرف الخامس عشر: بتوجيه نصائح حول ضرورة حماية العلاقات الإنسانية بين المعلمين أنفسهم ، ورأى المستوى السادس عشر علاقة مدير المدرسة مع المعلمين ممتازة. وذكر المستوى السابع عشر تعزيز التواصل المفتوح والمستمر مع المعلمين والطلاب والاستماع لملاحظات وآراء المعلمين والطلاب والعمل على تلبية احتياجاتهم، وذكر المستوى الثامن عشر علاقة مدير المدرسة مع المعلمين، وذكر المستوى التاسع عشر تعزيز بيئة عمل إيجابية. وذكر المشرف العشرون: تعزيز بيئة عمل إيجابية تقوم على التعاون والاحترام المتبادل.. وذكر المشرف الواحد والعشرون: تبني نهج تواصل إيجابي بين الإدارة والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور. وذكر المشرف الثاني والعشرون: علاقات طيبة مع معلمهم وزملائهم في العمل ومع المجتمع المحلي.

تضمنت استجابات المشرفين التربويين بالنسبة لمجال العلاقات الإنسانية أنها تتمثل في وجود خط اتصال وتواصل فعال بين المدراء والمعلمين والموظفين في المؤسسة التعليمية (المدرسة) يتم من خلال هذا الخط الإنساني الاهتمام بالمعلمين وآرائهم، ومقترحاتهم، والاستماع إلى شكاويهم، مع إضفاء جو من الاحترام المتبادل والود بين جميع أسرة العملية التعليمية كون المدير الناجح ومن خلال تلك العلاقات الإنسانية يعزز الثقة والمودة والاحترام والتقدير بين الجميع. وكل ذلك يعمل على إيجاد بيئة عمل آمنة ومحفزة يسودها جو من التواصل الايجابي الفعال وتعمل فيها قنوات حوار فعالة على جميع المستويات مما يؤدي إلى علاقات طيبة مع الجميع.

وفيما يتعلق بأخلاقيات الوظيفة، حيث أجاب المشرف الأول: أن ذلك يتم من خلال العدالة والمساواة بين الموظفين، والتعامل مع جميع المعلمين والموظفين بدون تحيز أو تمييز، ومنح الفرص والترقيات بناءً على الكفاءة وليس العلاقات الشخصية، والشفافية في اتخاذ القرارات. وذكر المشرف الثاني: بان هناك حسن

الاستقبال للمشرف التربوي، تعامل المعلم مع طلبته. وذكر المشرف الثالث: من خلال زيارة أقسام التربية والتعليم المختلفة يتم متابعة أخلاقيات الوظيفة لموظفي المدرسة. وذكر المشرف الرابع: مدى التزام المدير بالقيم التربوية والأخلاقية أثناء تنفيذ مهامه. وذكر المشرف الخامس: العدالة والمساواة في التعامل مع الجميع، وذكر المشرف السادس: أنه تختلف المؤشرات باختلاف طبيعة العمل وثقافة المكان. وذكر المشرف السابع: تعزيز القيم الأخلاقية بين جميع العاملين في المدرسة. وذكر المشرف الثامن: تظهر المساءلة الإدارية من خلال الاحترام المتبادل بين المدير والهيئة التدريسية وبين الهيئة والطلاب وذكر المشرف التاسع متابعة عملية التواصل بين المعلمين والطلبة ومن يتواجد في المدرسة بتطبيق أخلاقيات المهنة واتخاذ الإجراءات اللازمة في حق من يخالف. ويكون مدونا في سجل المتابعة للمدير، وذكر المشرف العاشر: الاحترام المتبادل بين المدير والهيئة التدريسية وبين الهيئة والطلاب، وذكر المشرف الحادي عشر: ممارسة قيم العدالة والنزاهة والشفافية والموضوعية والوضوح ونفي الشللية وتضارب المصالح. وذكر المشرف الثاني عشر: الالتزام بالشفافية والنزاهة في التعامل مع الموظفين والطلاب وأولياء الأمور. وأشار المشرف الثالث عشر: إلى النزاهة والشفافية والتصرف بصدق ووضوح في اتخاذ القرارات الإدارية وإدارة الموارد المدرسية دون أي تحيز، وذكر المشرف الرابع عشر: الالتزام بأخلاقيات المهنة بشكل لافت للنظر ، وذكر المشرف الخامس عشر العتاب والمراجعة الشفوية هو وسيلة مديري المدارس في متابعة التزام المعلمين بأخلاقيات المهنة ، ورأى المشرف السادس عشر: وازع ديني أن الله يراقبهم في أعمالهم وأن يحصلوا على رواتبهم من عرق جبينهم. وذكر المشرف السابع عشر: التحلي بالنزاهة في جميع القرارات واحترام حقوق الجميع والتعامل بعدالة، وذكر المشرف الثامن عشر: دور المدير الناجح في حساب المخالفين أو قام بإجراءات بحقهم أم لا، وذكر المشرف التاسع عشر: الالتزام بالشفافية والنزاهة في التعاملات المدرسية، وذكر المشرف العشرون: الالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية في التعامل مع الموظفين والطلاب وأولياء الأمور. وذكر المشرف الواحد والعشرون: تعزيز قيم الاحترام والمسؤولية والمساءلة في

بيئة العمل المدرسية، وذكر المشرف الثاني والعشرون: تحقيق العدالة المهنية بين معلمهم والطلبة في المدارس.

تركزت استجابات المشرفين التربويين المبحوثين من خلال المقابلات على أهمية أخلاقيات الوظيفة للمديرين، حيث أكدوا التزام المديرين بالعدالة والمساواة والنزاهة والشفافية في تعاملاتهم مع جميع الأطراف، دون أي تحيز أو محاباة. كما شددوا على أهمية الالتزام بالقيم التربوية والأخلاقية عند اتخاذ القرارات الإدارية وتوزيع المهام على المرؤوسين، بالإضافة إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة في حال حدوث أي مخالفة، دون تمييز. ومن المهم أيضًا تحقيق عدالة مهنية في بيئة العمل.

### 3.3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

من وجهة نظرك كمشرف تربوي ما واقع الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس المزورة؟ وما الدلائل التي تشير إلى مدى قوتها أو ضعفها بمحاورة (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور)؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم تفرغ استجابات المشاركين في المقابلات من المستويات الـ (22)، فيما يتعلق بواقع الثقة التنظيمية لدى المعلمين بمحاورة (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور) وقد جاءت نتائجها كما هو أت:

فيما يتعلق بثقة المعلمين بإدارة المدرسة، فقد أجاب المشرف الأول: وجود ثقة قوية من حيث تطبيق القوانين واللوائح على الجميع دون تمييز، ويحصل جميع المعلمين على حقوقهم بوضوح وشفافية، وتُوزع المهام بعدالة وفقًا للكفاءة وليس العلاقات الشخصية. وذكر المشرف الثاني: أن هناك ثقة كبيرة من جانب المعلمين في المدارس وذلك ينعكس على العلاقات التي تربط بين المعلم وجميع عناصر العملية التربوية، واعتقاد المعلم منذ بداية التحاقه بالوظيفة بأهمية عناصر العملية التعليمية ومدى ضرورة تكاملها لتكون

المخرجات التعليمية كما نرجو ونهدف لها. وذكر المشرف الثالث: الواقع الحالي الصعب للمعلمين بشكل خاص زاد من قلة الثقة بين الإدارة والمعلم. وذكر المشرف الرابع: يظهر المعلمون مستوى مرتفعاً من الثقة بالإدارة بسبب وضوح السياسات وسرعة الاستجابة للاحتياجات، بينما في مدارس أخرى قد تكون هذه الثقة ضعيفة نتيجة ضعف التواصل أو غياب العدالة. وذكر المشرف الخامس: التواصل الجيد بإدارة المدرسة حينها يشعر المعلمون بأن آراءهم محل ثقة وتقدير. وذكر المشرف السادس: شعور المعلمين بالاحترام والتقدير. وذكر المشرف السابع: أنها تقل بسبب غياب شفافية الإدارة وضعف قدرتها على تقديم الدعم للمعلمين وذكر المشرف الثامن: بنسب متفاوتة وذلك حسب القرارات التي يتخذها المدير في بيئة العمل وحسب شخصية المدير. وذكر المشرف التاسع: تكون بالشورى واحترام الرأي الآخر. وذكر المشرف العاشر: تكون حسب قرارات المدير في بيئة العمل وحسب شخصية المدير. وذكر المشرف الحادي عشر: تتبع للكفاءة الإدارية لمدير المدرسة وميل المعلم للالتزام بقوانين العمل. وذكر المشرف الثاني عشر: توفير بيئة عمل داعمة تحترم احتياجات المعلمين وتقدير جهودهم. وأشار المشرف الثالث عشر: عندما تكون الإدارة شفافة وعادلة وتستمع لملاحظات المعلمين، يشعر الجميع بالأمان والدعم. أما إذا كانت الإدارة غير واضحة أو تتخذ قرارات تعسفية أو تحيزية، فإن المعلمين يفقدون الثقة ويشعرون بالإحباط. وذكر المشرف الرابع عشر: أن كثيرا من المعلمين والمعلمات غير مطلعين اطلاقاً على تعليمات النظام والضبط يؤهلهم ليكونوا متفهمين لكثير من قرارات الإدارة، وانتظام الدوام والعملية التعليمية بشكل عام. وذكر المشرف الخامس عشر: الجدية والالتزام، ودون انحياز، وفي مثل هذه المدارس تكون ثقة المعلمين عالية بمديرهم حتى لو لم تكن العلاقة معه جيدة. أما المدارس التي يسود فيها ترهل المدير إدارياً فإن الثقة تكون ضعيفة، حتى عندما يوفر المدير للمعلمين كل أسباب الراحة، فمسألة الثقة تتعلق بمسألة مدى ممارسة المدير لمهامه بكامل الجدية، ورأى المشرف السادس عشر: مدير مخلص في عمله سيتبعه المعلمون وإذا العكس سيؤثر على المسيرة التعليمية بالمدرسة. وذكر المشرف السابع عشر: وجود تواصل مفتوح وشفاف بين الإدارة والمعلمين وتطبيق سياسات إدارية عادلة وموحدة، بالإضافة لتقدير جهود المعلمين ومساهماتهم

في تطوير المدرسة جميعها دلائل على القوة التنظيمية للمدير. وذكر المشرف الثامن عشر: المدراء الجدد يكون لديهم بعض المشاكل والصعوبات مع المعلمين. وذكر المشرف التاسع عشر: تتراوح الثقة بين المتوسطة والجيدة، حيث يثق بعض المعلمين بإدارة المدرسة، بينما يشعر آخرون بعدم وجود شفافية كافية. وذكر المشرف العشرون: التواصل الشفاف والمنتظم بين الإدارة والمعلمين بشأن القرارات والسياسات المدرسية. وذكر المشرف الواحد والعشرون: وضوح السياسات الإدارية وعدم وجود قرارات تعسفية تؤثر سلباً على العمل. وذكر المشرف الثاني والعشرون: تتباين الثقة بشكل كبير بين فئات المدارس فتظهر الثقة العالية في مدارس الإناث مقارنة مع مدارس الذكور ومدارس المراحل الدنيا مقارنة مع المدارس الثانوية.

أورد المبحوثون من المشرفين التربويين من خلال المقابلات التي أجريت معهم واقع الثقة التنظيمية لدى المعلمين فيما يتعلق بثقة المعلمين بإدارة المدرسة العديد وجهات النظر والتي تضمنت أن تلك الثقة تظهر من خلال الشعور بالعدالة والإنصاف عند تطبيق القوانين وتنفيذ لوائح العمل في المدارس وفقاً للكفاءة وليس وفقاً للعلاقات والمصالح الشخصية والمحاباة، وقد أظهر المستجيبون وجود مستوى مرتفع من الثقة التنظيمية حيث ذكروا أن تلك الثقة تظهر من خلال الاستجابات السريعة من قبل الإدارة للاحتياجات، ووجود خطوط تواصل قوية وشفافة تتبع من كفاءة المدير وقوة شخصيته واحترامه للآخرين ولآرائهم، ووجود جدية في العمل، وعدم وجود قرارات وإجراءات تعسفية تؤثر سلباً على العمل

أما بالنسبة لمحور ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية فقد أجاب المشرف الأول: أنها تتمثل في جانب الشفافية في اتخاذ القرارات. وذكر المشرف الثاني: فالالتزام بها أكبر دليل على الثقة الكبيرة بها، وذكر المشرف الثالث فيراها قليلة جداً. وذكر المشرف الرابع: أن الثقة بالتشريعات والسياسات تعتمد على وضوحها وقدرتها على معالجة المشكلات المدرسية التي تحدث في المدارس.، وذكر المشرف الخامس: فتعتبر عاملاً حاسماً في نجاح النظام التعليمي وتحقيق الأهداف المنشودة إذا كانت واضحة وشفافة وتساهم في تحسين بيئة العمل وتحفيز المعلمين على أداء مهامهم وتعتمد على وضوح التعليمات والعدالة والتفاعل

والمشاركة والدعم والتدريب والمراجعة المستمرة، وذكر المشرف السادس: أنها فعالة إن اتسمت بالوضوح والعدالة بعيدا عن الانحياز. وذكر المشرف السابع: أنها تتسم بضعف ثقة المعلمين بمدى وضوح السياسات ومدى عدالتها وشفافيتها وذكر المشرف الثامن أن الثقة تظهر من خلال التزام المعلمين بالقوانين والتشريعات الصادرة وذكر المشرف التاسع ثقة ضعيفة نتيجة حرمان البعض من حقوقهم في الأمان الوظيفي، وذكر المشرف العاشر تظهر الثقة من خلال مشاركة المعلمين في تنفيذ الخطط الموضوعة. وذكر المشرف الحادي عشر: انخفاض ثقة المعلمين بالتشريعات الإدارية، حيث أنهم يعتبرونها غير منصفة للمعلمين وتحط من قدرهم أمام الطلبة وأولياء الأمور. ولكن حتى هذا الشعور تختلف حدته من مدرسة لأخرى حسب مدى دعم المدير للمعلمين ومساندتهم، وقدرته على حل المشكلات. وذكر المشرف الثاني عشر: أنها تظهر من خلال وضوح القوانين واللوائح الإدارية وسهولة الوصول إليها. وأشار المشرف الثالث عشر: أنه تزداد الثقة حين تكون السياسات واضحة وعادلة وتُطبق على الجميع بنفس المعيار. وإذا كانت القوانين غامضة أو تُستغل لمصالح شخصية، فإن المعلمين يشعرون بعدم الأمان المهني،، وذكر المشرف الرابع عشر: أن كثيرا من المعلمين والمعلمات لا يثقون بالسياسات والتشريعات لجهلهم بها. ويرى المشرف الخامس عشر: أنها ضعيفة جداً، وخاصة أن السياسات أحيانا لا تستجيب لتعاقد العمل بينهم وبين المؤسسة، ورأى المشرف السادس عشر أن أغلب المعلمين يعارض الأنظمة والسياسات الجديدة على سبيل المثال المسابقات والمشاريع والدورات التربوية ويتحجوا بأن معهم خبرات ولماذا تفرض علينا دورة كذا. وذكر المشرف السابع عشر: وجود وضوح السياسات والتشريعات الإدارية وتوافقها مع احتياجات المعلمين وإشراك المعلمين في تشريعها هي دلالة على قوتها ، وذكر المشرف الثامن عشر: معارضة لها من قبل الكثير من المعلمين والمعلمات ، وذكر المشرف التاسع عشر: أن هناك شكوك لدى بعض المعلمين حول عدالة السياسات والتشريعات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بالترقيات والمكافآت والتقييمات السنوية ، وذكر المشرف العشرون أن نقطة قوتها تكمن في وضوح السياسات المدرسية والتزام الإدارة بتطبيقها بعدالة ونقطة ضعفها تكمن في عدم وضوحها ، وذكر المشرف الواحد والعشرون: وضوح اللوائح

والأنظمة الإدارية وإتباعها بعدل وشفافية ، وذكر المشرف الثاني والعشرون: أنه لا يظهر لدى غالبية المعلمين الثقة في التشريعات وسياسات التعليم.

وبالنسبة للمجال الثاني ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية تكون قوية حيث وجود الشفافية والوضوح والالتزام بتطبيق السياسات والتشريعات، والقدرة على معالجة مشكلات العمل، وتحسين بيئة العمل، وتحفيز المعلمين على أداء مهامهم، والعدالة في المعاملة، والتفاعل البناء بين الجميع والمشاركة والدعم والتدريب والثقة بها. في حين أن تلك الثقة تكون ضعيفة عندما تكون غير واضحة، وعند معارضة الأنظمة والسياسات الجديدة، ووجود شكوك لدى المعلمين حول عدالة تلك السياسات والتشريعات، والترقيات والمكافآت والتقييمات السنوية.

وبالنسبة لمحور بثقة المعلمين بزملاء العمل فقد أجاب المشرف الأول: فتكون قوية عندما: توفر الإدارة بيئة داعمة تساعد المعلمين على تطوير مهاراتهم ضعيفة عندما: يُترك المعلم لمواجهة تحدياته بدون دعم أو إرشاد. وذكر المشرف الثاني: أنها العلاقة الرصينة الودودة التي تربط أغلب الهيئات التدريسية في المدارس لا ينبع الا من ثقة كبيرة بزميل العمل ، وذكر المشرف الثالث: فيراها متوسطة ، وذكر المشرف الرابع: في معظم الحالات، يظهر المعلمون مستوى جيداً من التعاون والاحترام المتبادل..، وذكر المشرف الخامس: أنها تكمن في الاحترام المتبادل والتعاون الفعال والدعم النفسي والمجتمعي وذلك من خلال العمل في بيئة تعاونية تفاعلية تشاركية حينها يستطيع المعلمون تقديم الدعم النفسي والمشورة لبعضهم البعض إضافة الى الشفافية والمصادقية في التواصل تنشأ الثقة ويصبح العمل أكثر تناغماً وجدية، وذكر المشرف السادس: انها تتم عبر تواصلهم مع بعضهم البعض بشكل فعال. وذكر المشرف السابع: أنها تضعف من خلال ضعف التعاون والتفاعل الإيجابي بين المعلمين ومدى تقديمهم للدعم لبعضهم البعض وذكر المشرف الثامن أن الثقة بين المعلمين تظهر من خلال علاقة المعلمين مع بعضهم البعض. وذكر المشرف التاسع: أنها تتم من خلال التعاون البناء بين الهيئة التدريسية في إنجاح اي نشاط يقام في رحاب المدرسة، وذكر المستوى العاشر تظهر هذه الثقة من خلال علاقة المعلمين مع بعضهم البعض، وذكر المشرف الحادي

عشر: أنه لوحظ تراجع الصراعات بين زملاء العمل بسبب الحاجة إلى الوحدة والتكاتف. وذكر المشرف الثاني عشر: انها تظهر من خلال وجود بيئة تعاون وتكامل بين المعلمين وأشار المشرف الثالث عشر: أنه تزداد الثقة في بيئة العمل التي تقوم على التعاون والمساعدة المتبادلة تعزز الشعور بالثقة بين الزملاء. أما في حالة وجود منافسة غير صحية أو نقص في روح الفريق، فإن الثقة تتأثر سلباً مما يخلق جوًا من الانعزال. وذكر المشرف الرابع عشر: أن الغالبية المطلقة من المعلمين يثق بعضهم ببعض، ويرى المشرف الخامس عشر: انها غالباً ما تكون الثقة عالية إلا في بعض الحالات، ورأى المشرف السادس عشر: على الأغلب أنها جيد جدا وتكون في صالح العملية التعليمية. وذكر المشرف السابع عشر: أنها تتمثل في تعزيز التعاون والعمل الجماعي بين المعلمين وتبادل الخبرات بينهم ووجود بيئة تشجع العمل. وذكر المشرف الثامن: عشر على الأغلب أنها جيد جدا. وذكر المشرف التاسع عشر: بشكل عام توجد ثقة جيدة بين المعلمين وزملائهم، حيث يسود جو من التعاون والدعم المتبادل. وذكر المشرف العشرون: أن نقطة قوتها تكمن في وجود بيئة تعاونية وداعمة بين المعلمين. وذكر المشرف الواحد والعشرون: وجود روح التعاون بين المعلمين وتشجيع العمل الجماعي. وذكر المشرف الثاني والعشرون: أنه تتفاوت الثقة بين المعلمين حسب فئات المدارس والمباحث التعليمية وجنس المدرسة.

يظهر من استجابات الباحثين من عينة الدراسة من المشرفين التربويين أن ثقة المعلمين بزملاء العمل تعتمد اعتماداً كبيراً على الإدارة فهي تكون قوية عندما توفر الإدارة بيئة داعمة تعمل على إنشاء علاقة قوية بين المعلمين بعضهم البعض يسودها الاحترام والتقدير والتعاون المتبادل وتساعدهم على مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجههم في بيئة التعليم. كذلك عندما توفر الإدارة دعم نفسي ومجتمعي للمعلمين. وتكون في المقابل ضعيفة عندما يضعف التعاون والتفاعل الإيجابي بين المعلمين وتقل مقدار الثقة المتبادلة بينهم والتي بدورها تنشئ جوًا من الانعزال. وقد ذكر المستجيبون من عينة الدراسة أن ثقة المعلمين بعضهم البعض قوية ونقطة قوتها وجود بيئات تعاونية داعمة بين المعلمين في غالبية المدارس ولكنها تتفاوت حسب نوع المدارس، وتتفاوت بين مدارس الذكور والإناث.

وأخيراً وبالنسبة لمحور ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور فقد أجاب المشرف الأول: أن قوتها تكمن في أن تحترم الإدارة آراء المعلمين وتقدر خبراتهم، وأن يسود جو من التعاون والاحترام بين الجميع. وذكر المشرف الثاني: أنها الايمان الكبير بأهمية الشراكة مع ولي الأمر لذلك نرى أن هناك ثقة متبادلة بين المعلم ولي الأمر يتضح من خلال انشاء مجموعات على وسائل التواصل، وعقد الاجتماعات المتكررة لأولياء الأمور، وانشاء مجالس أولياء أمور في المدارس. أما المشرف الثالث: فيراها قليلة. وذكر المشرف الرابع: أنها تعتمد على مدى التزام أولياء الأمور بدعم العملية التعليمية وسلوك الطلبة داخل المدرسة. وذكر المشرف الخامس: أنها عنصر أساسي في بناء بيئة تعليمية إيجابية فعالة عندما يكون المعلم واثقا بقدرات طلابه وتشجيعهم على التطور والنمو الأكاديمي ويعمل على بناء علاقة قائمة على الاحترام والتفاهم. يجب أن تكون هناك لغة تفاهم بين المعلمين وأولياء الأمور وتعزيز الثقة من خلال التواصل الفعال والاعتراف بإنجازات الطلبة، وذكر المشرف السادس: أنها تتم عبر يتواصل المعلمون مع الطلبة وأولياء الأمور وذكر المشرف السابع: أنها تضعف من خلال غياب التفاعل الإيجابي بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وذكر المشرف الثامن: أنه تكون الثقة في هذا اقل من الجوانب السابقة او حسب علاقة المعلمين بأولياء الامور والمجتمع المحلي وذكر المستوى التاسع أنها تتم من خلال ثقة متبادلة في متابعة أولياء الأمور واجبات أبنائهم و التواصل البناء مع المعلمين في تقدمهم و نجاحهم. وذكر المشرف العاشر: تظهر هذه الثقة من خلال علاقة المعلمين بأولياء الامور والمجتمع المحلي، وذكر المشرف الحادي عشر: أنه تختلف هذه الثقة من مدرسة لأخرى تبعا لقدرة المدير على استقطاب المجتمع المحلي لصالح المدرسة وإبراز دور المعلمين ومساندتهم وعدم التشكيك بكفاية أي منهم. وذكر المشرف الثاني عشر: أنها تظهر من خلال وجود شراكة فعالة بين المدرسة وأولياء الأمور لدعم العملية التعليمية. وأشار المشرف الثالث عشر: أنه تزداد عندما يتوفر تواصل إيجابي ودعم متبادل، يشعر المعلمون بتقدير جهودهم، مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. وفي غياب هذا الدعم، تتخفف الروح المعنوية مما يؤثر سلبا على الأداء. وذكر المشرف الرابع عشر: أنه يبدي المعلمون ثقة ضعيفة بمتابعة الطلبة للمواد التعليمية إلا قلة قليلة منهم. وذكر المشرف الخامس عشر: أنه لا يثق كثير من المعلمين بكثير من الطلبة، ولا بأولياء أمورهم، وخاصة

أن أولياء الأمور كثيراً ما يشكون المعلمين. ورأى المشرف السادس عشر: ثقة المعلمين بالطلبة مرتفعة وخاصة الطلبة من المستوى الممتاز والجيد جداً ولكن مع الأهالي متوسطة. وذكر المشرف السابع عشر: أنها تتمثل في التواصل الفعال مع أولياء الأمور ومشاركتهم في العملية التعليمية وتقدير احتياجات الطلاب والعمل على تليبيتها. ووجود بيئة مدرسية تشجع على الاحترام المتبادل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. وذكر المشرف الثامن عشر: أن ثقة المعلمين بالطلبة مرتفعة وخاصة الطلبة من المستوى الممتاز والجيد جداً ولكن مع الأهالي متوسطة. وذكر المشرف التاسع عشر: أنه تختلف الثقة بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور بناءً على طبيعة العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. وذكر المشرف العشرون: أن نقطة قوتها تكمن في احترام متبادل بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور. وذكر المشرف الواحد والعشرون: وجود تفاعل إيجابي بين المعلمين والطلاب قائم على الاحترام المتبادل. وذكر المشرف الثاني والعشرون: إلى اهتمام أولياء الأمور ينصب بشكل كبير على موضوعين الأول قضية عدم تعرض أبناءهم لأي نوع من العقوبات حتى ولو كانت بحق، والموضوع الآخر التطلع إلى النتيجة المرصودة (العلامات) دون النظر إلى المستوى الحقيقي للطالب.

أما بالنسبة لمحور ثقة المعلمين بأولياء الأمور فإنها تكون قوية من خلال احترام الإدارة لآراء المعلمين ووجود جو من التعاون والاحترام المتبادل بين الجميع من خلال التواصل الفعال بين المعلم وأولياء الأمور والتي تتم من خلال إنشاء مجموعات على وسائل التواصل الاجتماعي معهم، وعقد الاجتماعات واللقاءات المنتالية مع أولياء الأمور من خلال مجالي أولياء الأمور في المدارس. كذلك تكمن قوتها في التزام أولياء الأمور بدعم العملية التعليمية، ومراقبة سلوك الطلبة داخل المدرسة وخارجها. وتكون ضعيفة عندما يغيب التفاعل الإيجابي بين المعلمين وأولياء الأمور وتغيب الشراكة بينهم وأن هذه الثقة تختلف باختلاف المدارس وتبعاً لقدرة المدير على جذب المجتمع المحلي ليكون شريكاً في العملية التعليمية في المدرسة.

## الفصل الرابع

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 4.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وكذلك التعرف إلى دور بعض المتغيرات في موضوع الدراسة. وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة والفرضيات، وسيقوم الباحث بمناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

#### 4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة سؤال الدراسة الأول الذي نص على: ما درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين؟

أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، ولقد حصل الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة على أعلى متوسط حسابي يليه مجال العمل والإنجاز لمدير المدرسة، ومن ثم مجال العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة، ومن ثم مجال أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة. وجميعها بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ينجزون الأعمال الموكلة إليهم بشكل منتظم، وإلى ما تقوم به مديريات التربية من متابعة لعمل المديرين واهتمام المديرين بتسهيل عمل المعلمين وتقديم الدعم المعنوي لهم.

أما بالنسبة لفقرات مجالات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين، فقد جاءت نتائجها كما هو آتٍ:

بالنسبة لمجال (الانضباط الوظيفي) تشير النتائج إلى أن كافة الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتابع مدير المدرسة التزام المعلمين بمواعيد الدوام الرسمي " على أعلى متوسط حسابي، يليها فقرة " يحرص على الالتزام بأوقات الاجتماعات "، وحصلت الفقرة " يطبق أسس تربوية عادلة عند تقييم أداء المعلمين " والفقرة " يتبنى نظام رقابة معن للمعلمين قبل إصدار المساءلة الإدارية " على أقل متوسط حسابي، يليها الفقرة " يعتمد الشفافية عند القيام بالمساءلة الإدارية للمعلمين".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الانضباط الوظيفي والتقييد بمواعيد الدوام الرسمي يعتبر من أجدديات العمل الإداري، كما أن مراعاة التسلسل الهرمي يتطلب الالتزام بالتعليمات والقوانين بناءً على الهيكلية التنظيمية التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم.

بالنسبة لمجال (العمل والإنجاز) فتظهر نتائج الدراسة أن كافة الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يحرص مدير المدرسة على إنجاز الأعمال الموكلة إليه وفق الخطة السنوية " على أعلى متوسط حسابي، يليها فقرة " يتحمل ضغط العمل في الظروف الطارئة ". وحازت الفقرة " يوزع المهام وفق قدرات المعلمين التخصصية " على أقل متوسط حسابي، يليها الفقرة " يتبنى أفكارا جديدة يطرحها المعلمون لتطوير العمل المدرسي ".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وزارة التربية والتعليم تقدّم التأهيل اللازم لمديري المدارس من خلال الدورات التدريبية والندوات والورش المتنوعة لأجل رفع الكفايات المهنية للمديرين مما يمكنهم القيام بالأعمال وإتمام المهام على أكمل وجه وبأعلى درجات الكفاءة والافتقار.

بالنسبة لمجال (العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة) فتشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يشارك مدير المدرسة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية " والفقرة " يتعامل بإنسانية مع الظروف الطارئة للمعلمين " على أعلى متوسط حسابي، يليها فقرة " يستخدم أسلوب الحوار

مع المعلمين ". وحصلت الفقرة " يسمح للمعلمين بمناقشة العقوبة التي وقعت عليهم " على أقل متوسط حسابي، يليها الفقرة "يتراجع عن المساءلة الإدارية بلباقة عند ثبوت تبريرات المعلمين".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في المدرسة ينجزون أعمالهم كفريق واحد وهذا يؤدي إلى مشاركة الجميع في وضع الخطط المدرسية والحرص على تنفيذها، كما أن الدور القيادي لمدير المدرسة يفرض عليه ممارسة العلاقات الإنسانية مع المعلمين لما له أثر كبير في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعمل والإبداع.

وأخيراً، وبالنسبة لمجال (أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة) فتظهر نتائج الدراسة أن الفقرات تراوحت بين المتوسطة والعالية، وحازت الفقرة " يثمن ممارسات المعلمين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية " على أعلى متوسط حسابي، ويليها فقرة " يحرص مدير المدرسة على تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين " والفقرة " يوضح السلبيات للمعلمين على انفراد " بمتوسط حسابي. وحصلت الفقرة " يقدم الشكر الخطي للمعلمين على إنجازاتهم " على أقل متوسط حسابي (بدرجة متوسطة)، يليها الفقرة "يعتذر للمعلمين إذا ما بدر منه خطأ ما " والفقرة " يتجنب استخدام أسلوب التهديد في أثناء العمل ".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك المديرين للوعي بأهمية التعامل الأخلاقي، وإدراكهم بأن مهنة التعليم هي مهنة إنسانية تراعي الأخلاق الإنسانية والمدير هو القدوة الحسنة الذي يحتدى به قولا وفعلا.

كما ويعزو الباحث هذه الدرجة الكلية العالية للمساءلة الإدارية بمجالاتها الأربعة من الاستجابات إلى نظرة المعلمين إلى مهام رسمية يقوم بها المديرين تتمثل في الانضباط الوظيفي من حيث متابعة الحضور والانصراف للموظفين، ويحرص على الالتزام بأوقات الاجتماعات، وتطبيق القوانين الصادرة عن مديريات التربية بحذافيرها لكونه ممثل المديرية في المدرسة في جانب الانضباط الوظيفي، وتطبيق جميع التوجيهات الخاصة بالعمل في جانب العمل والإنجاز كونه مشرفا مقيما في المدرسة ويتطلب هذا الدور القيام بالمساءلة في جميع هذه المواقف، وكذلك حرص مدير المدرسة على مشاركة المعلمين في مناسباتهم

الاجتماعية، وتقدير الظروف الطارئة التي يمر بها المعلمون هذا من الجانب الإنساني، أما في جانب أخلاقيات الوظيفة فلا يقل شأنها عن شأن بقية جوانب المساءلة الإدارية فهو يسعى إلى تعزيز ممارسات معلميه الإيجابية ويعدل بعض السلبيات التي قد تنشأ، وكذلك يحرص على تطبيق المساواة في التعامل مع معلميه، وهذا ما انسجم من نتيجة السؤال الكيفي الأول من أسئلة المقابلة والذي أكدت نتائجه على وجود درجة عالية من المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بحيص (2024) التي أظهرت أن درجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الحكومية في مدارس يطا من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، ودراسة أبو شرخ والأسود (2020) التي أشارت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة جاءت بدرجة كبيرة، ونتيجة دراسة الحارثي وعطية (2019) التي أظهرت نتائجها أن المساءلة الإدارية تطبق في محافظة تربة بدرجة عالية، ومع نتيجة دراسة أبو كوش (2018) حيث أشارت نتائجها أن درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر كانت عالية

مناقشة سؤال الدراسة الثاني الذي نص على: هل تختلف درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المديرية)؟

لمناقشة هذا السؤال، تم مناقشة فرضيات الدراسة الآتية:

مناقشة نتائج الفرضية الأولى التي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

بينت النتائج أنه توجد فروق في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات (العمل والإنجاز لمدير المدرسة، والعلاقات الإنسانية لمدير المدرسة، وأخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة)، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، في المقابل لم تظهر فروق في مجال (مجال الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن فئة الإناث من المبحوثين من عينة الدراسة لديها التزاما ومنافسة أكثر في المسائل الإدارية وذلك لتحقيق أعلى درجة من معايير العمل، والعلاقات الإنسانية، وأخلاقيات الوظيفة من الذكور.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بحيص (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في استجابات العينة المبحوثة تعزى لمتغير الجنس ودراسة الشوابكة (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية في استجابات العينة المبحوثة تعزى لمتغير الجنس ودراسة أبو شرخ والأسود (2020) التي أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير الجنس ومع نتيجة دراسة أبو كوش (2018) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة لدرجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير الجنس

مناقشة نتائج الفرضية الثانية التي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

بينت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك

للمجالات (مجال الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة، والعمل والإنجاز لمدير المدرسة، وأخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة) بينما كان هناك فروق في مجال العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة، حيث كانت الفروق لصالح مؤهل ماجستير فأعلى.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من المبحوثين وبالرغم من اختلاف مستوياتهم العلمية لديهم نفس المعرفة بالمسألة الإدارية حيث يكون الاعتماد في ذلك على الوقائع والحقائق على أرض الواقع في بيئة العمل المدرسية أكثر منها حسب التدرج في حمل المؤهلات العلمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بحيص (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ودراسة الشوابكة (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ودراسة أبو شرح والأسود (2020) التي أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومع نتيجة دراسة أبو كوش (2018) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة لدرجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة التي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة،

وكذلك للمجالات (الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة، والعمل والإنجاز لمدير المدرسة، والعلاقات الإنسانية لمدير المدرسة، وأخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من المبحوثين وبالرغم من اختلاف سنوات الخبرة لديهم يسعون للتقدم والتطور والالتزام بالانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، ويسعون لتطوير علاقاتهم الاجتماعية مع بعضهم البعض والالتزام بالأخلاقيات لتوفير مناخ ديمقراطي صحي في المدرسة

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بحيص (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة المبحوثة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة أبو شرخ والأسود (2020) التي أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة ومع نتيجة دراسة أبو كوش (2018) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة لدرجة المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغير سنوات الخبرة

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة التي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من جهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

بينت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من جهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات (الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة، والعمل والإنجاز لمدير المدرسة، والعلاقات الإنسانية لمدير المدرسة، وأخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة) وكانت لصالح مديرية طوباس ومديرية طولكرم.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من المبحوثين في المحافظتين المذكورتين لديهم التزام أكبر بالمساءلة الإدارية، وربما يعود ذلك إلى تعليمات دوائر التربية في المحافظتين المذكورتين أكثر حزماً من بقية الدوائر الأخرى وربما لشخصيات المدراء فيها أو طبيعة إلزامهم لمدراء المدارس بتنفيذها.

**مناقشة سؤال الدراسة الثالث الذي نص على: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين؟**

أشارت النتائج إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة. ولقد حصل مجال ثقة المعلمين بزملاء العمل على أعلى متوسط حسابي يليه مجال ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، ومن ثم مجال ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية ومن ثم مجال ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور.

أما بالنسبة لفقرات مجالات مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين، فقد جاءت نتائجها كما هو آت:

بالنسبة لمجال (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة) تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يمتلك مدير المدرسة مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله بفعالية " على أعلى متوسط حسابي، ويليهما فقرة " يسعى إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع المعلمين، والابتعاد عن نقاط الخلاف " والفقرة " يعمل لما فيه مصلحة المعلمين " والفقرة " يحرص على مناقشة المشكلات وإيجاد الحلول لها " بمتوسط حسابي وحصلت الفقرة " يُشارك المعلمين في عملية صنع القرارات " على أقل متوسط حسابي، يليها الفقرة " يتبع سياسة الباب المفتوح "

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ممارسة معظم المديرين للأسلوب الديمقراطي في مدارسهم، الأسلوب القائم على احترام الرأي والرأي الآخر وأن الجميع متساوون في الواجبات والحقوق أمام القانون، وكلّ يعرف ما له وما عليه، الأمر الذي جعل العلاقة بين المعلم والمدير قائمة على الثقة والاحترام المتبادلين.

وبالنسبة لمجال (ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية) تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " ينفق من ميزانية المدرسة بشفافية " على أعلى متوسط حسابي، يليها فقرة " يمارس مدير المدرسة سياسات إدارية واضحة لتحقيق أهداف المدرسة " وحصلت الفقرة " يُشعر كلّ معلم بأنه جزء من الإدارة " على أقل متوسط حسابي، يليها الفقرة "يفوض المعلمين بعض الصلاحيات الإدارية".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتباع وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لقوانين وأنظمة تتسم بالشفافية والوضوح والعدالة وتكافؤ الفرص، ومشاركة المديرين للمعلمين في صنع القرار واتباع سياسة الباب المفتوح في الإدارة.

وبالنسبة لمجال (ثقة المعلمين بزملاء العمل) تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " أحترم مشاعر زملائي في العمل "على أعلى متوسط حسابي ويليها فقرة " أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية " بمتوسط حسابي. وحصلت الفقرة " أعتمد على زملائي المعلمين في المواقف الصعبة " على أقل متوسط حسابي يليها الفقرة "أبادل الزيارات الصفية مع زملائي (توجيه الأقران) ".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العلاقات الإنسانية التي تربط المعلمين بزملائهم تفرض عليهم المعاملة الحسنة ومراعاة مشاعر بعضهم البعض، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وتنفيذ المهام.

وأخيراً، وبالنسبة لمجال (ثقة المعلمين بأولياء الأمور) تشير النتائج إلى أن الاستجابة على الفقرات جاءت بين المتوسطة والعالية وحصلت الفقرة " أوجّه طلابي للمشاركة في المسابقات المختلفة " على أعلى متوسط حسابي ويليها فقرة " يستجيب الطلاب لتوجيهاتي عند حدوث أي إشكالية مع زملائهم " بمتوسط حسابي.

وحصلت الفقرة " أشعر أن أولياء الأمور يتفهمون أي إشكالية تحدث بين المعلم والطلاب " على أقل متوسط حسابي يليها الفقرة "طلابي يتبعون الصدق في أقوالهم " .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى معرفة وإدراك المعلمين بأهمية المجتمع المحلي في رفق المدرسة بما تحتاج من دعم مادي ومعنوي، وكذلك معرفتهم بأهمية التواصل المستمر مع أولياء الأمور وتبادل الآراء والمقترحات مما يعود بالنفع على الطلبة علميا وسلوكيا.

كما ويعزو الباحث الدرجة العالية لاستجابات عينة الدراسة من المعلمين لمستوى الثقة التنظيمية لديهم إلى إدراك المعلمين لأهمية مكانة المعلم وطبيعة عمله، وإلى أهمية المدرسة والنظام التعليمي، وكذلك إدراكهم أهمية التعاون والشراكة والعمل كفريق في تلك المؤسسات الهامة في المجتمع الفلسطيني، والثقة الحقيقية المبنية بينهم، فهم يرون أنفسهم أسرة عمل واحدة، شركاء في العمل نحو الوصول على غاية مشتركة هي تحقيق أهداف العملية التعليمية التي رسمتها الجهة المختصة المتمثلة بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية؛ مما يعود كله بالنفع على المجتمع في تعليم صغاره، كذلك تعود أسباب الاستجابات المرتفعة إلى الثقة بين المعلمين والتي تتمثل في عمليات الاتصال والتواصل، ودعم بعضهم بعضاً، مما يجعلهم يشعرون ببيئة عمل مريحة تؤدي إلى التخفيف من ضغوطات العمل، كذلك الاتجاهات الحديثة في كسب ثقة الطالب والبيئة المحيطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة السؤال الكيفي الثاني من أسئلة المقابلة والتي أظهرت درجة عالية من الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فقرا (2022) التي أظهرت أن درجة ممارسة النزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر جاءت بدرجة مرتفعة، ومع نتيجة أبو الهيجا (2021) التي أظهرت أن مستوى الثقة التنظيمية جاء مرتفعاً

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العطاس (2022) التي أظهرت أن الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس في منطقة جازان جاءت متوسطة، ومع نتيجة دراسة إبراهيم (2022) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد لمهارة إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، ومع نتيجة خطيب (2022) التي أظهرت أن درجة الثقة التنظيمية لدى المديرين ومستوى دافعية المعلمين جاءا بدرجة متوسطة، ومع نتيجة Karademir (2015) التي أظهرت أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة لدى مديري المدارس والمعلمين جاءت متوسطة.

مناقشة سؤال الدراسة الرابع الذي نص على: هل تختلف مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المديرية)؟

لمناقشة هذا السؤال، تم مناقشة فرضيات الدراسة الآتية:

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

بينت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الذكور وإناث لديهم نفس النظرة نحو الثقة التنظيمية كونهم معلمون يعملون ضمن سياسات وتعليمات واضحة تتعلق بالثقة التنظيمية، كذلك ربما يعود ذلك إلى الاتجاهات

الحديثة في تدريب المعلمين في مجال بناء الثقة التنظيمية والتي يتلقاها المعلمين الذكور والإناث على حد سواء .

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إبراهيم (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتختلف مع نتيجة Karademir (2015) التي أظهرت وجود فروق ذات دالة إحصائية في تلك التقديرات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور .

وتختلف مع نتيجة دراسة فقرا (2022) والتي أظهرت أن هناك فروق ذات دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للنزاهة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس .

مناقشة نتائج الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

بينت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي والتفاوت في درجاته ليس له تأثير على استجابات عينة الدراسة من المعلمين نحو الثقة التنظيمية كونها تبدأ وتتمو وتتطور من خلال البيئة المدرسية ويكون الالتزام بها بين المعلم والإدارة من خلال الواقع العملي ولا يتم اكتسابها بالتفاوت في الدرجات العلمية المختلفة

وربما تتبع النظرة المتقاربة نحو الثقة التنظيمية من تطور المعلم الذي أخذ بالازدياد في الآونة الأخيرة نتيجة للدورات التدريبية وورش العمل التي عملت على تطويره مهنيًا.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إبراهيم (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العطاس (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومع نتيجة خطيب (2022) التي أظهرت وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من جهات نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

بينت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من جهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وكذلك للمجالات (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سنوات الخبرة والاختلاف فيها لدى المعلم لا تحدث تعبيراً ملحوظاً في نظرتهم نحو الثقة التنظيمية نتيجة لارتفاع مستوى الوعي الوظيفي لدى المعلم منذ بداية التحاقه بالوظيفة مما يكتسبه من وكلاء العمل من معلومات وملاحظات حول طبيعة العمل التعليمي مما يقلل الفارق بين المعلم الأقدم والأحدث في الخدمة نحو الإدراك والفهم والتصورات الخاصة ببعض الأمور الوظيفية ومنها الثقة التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إبراهيم (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات، سنوات الخبرة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العطاس (2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة ومع نتيجة خطيب (2022) التي أظهرت وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة وتختلف مع نتيجة دراسة فقرا (2022) والتي أظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للنزاهة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير المديرية.

بينت النتائج أنه توجد فروق في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية، وكذلك للمجالات (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور) ولصالح مديريات طوباس وجنين. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المعلمين في المحافظتين المذكورتين أكثر وعياً وإدراكاً وتصوراً لمفهوم الثقة التنظيمية من غيرهم في بقية المحافظات كما تدل هذه النتيجة وذلك ربما يعود إلى السياسات التعليمية التي تنتهجها الجهات المسؤولة عن التعليم في تلك المحافظتين والتي تجعل من معلمها على درجة وعي وتصور وإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية أعلى من غيرها.

مناقشة سؤال الدراسة الخامس الذي نص على: هل توجد علاقة ارتباطية بين المسألة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين والثقة التنظيمية من وجهات نظر المعلمين؟

لمناقشة هذا السؤال، تم مناقشة فرضية الدراسة الآتية:

مناقشة نتائج الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين والثقة التنظيمية من وجهات نظر المعلمين.

بينت النتائج أنه يوجد علاقة إيجابية طردية قوية بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين والثقة التنظيمية لدى المعلمين، أي أنه كلما زاد مستوى المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية زاد ذلك من مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وكذلك للمجالات، والعكس صحيح.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما ازداد شعور المعلم بوجود مساءلة إدارية وانضباط وظيفي يعتمد العدالة والمساءلة في المحاسبة وتوزيع الواجبات؛ يتولد هناك شعور بالراحة والأمان في بيئة العمل ومع فريق العمل من بقية المعلمين الزملاء؛ وبالتالي تزداد الدافعية لدى المعلم للعمل بروح الفريق الواحد وتزداد معه الشعور بالثقة التنظيمية بجوانبها المختلفة ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور الذي يترتب عنه سيادة روح الاحترام والثقة المتبادلة مع الإدارة والراحة في تطبيق السياسات والتشريعات الإدارية، واكتساب ثقة الزملاء، وثقة الطلبة والمجتمع المحلي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحارثي وعطية (2019) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة بين درجة تطبيق قادة المدارس في محافظة تربة للمساءلة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، مع نتيجة دراسة Erdag (2017) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين مستوى ضغوط الأداء الأكاديمي وسياسات المساءلة الإدارية، ومع نتيجة دراسة Berryhil & Linney (2016) التي أظهرت نتائجها أن مديري المدارس يعون أهمية تطبيق

المساءلة الإدارية في مدارسهم ويدركون دورها في تحسين العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المحددة. ونتيجة دراسة Knapp & Feldman (2012) التي أظهرت نتائجها أن تطبيق المساءلة الإدارية الداخلية والخارجية من قبل قادة المدارس يساهم في تحقيق الأهداف وتحقيق التوقعات المجتمعية من المدرسة والعمل على تلبيتها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إبراهيم (2022) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين إدارة الصراع التنظيمي في مجال الأسلوب التعاوني ومستوى الثقة التنظيمية ومع نتيجة خطيب (2022) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس ومستوى دافعية المعلمين ومع نتيجة أبو الهيجا (2021) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية ودرجة الروح المعنوية، ونتيجة Akudo (2021) التي أظهرت أن الثقة التنظيمية هي مصدر توقع كبير لمشاركة المعلمين في الوظائف في المدارس الثانوية العامة، ونتيجة Karacabey, Boyaci & Bozkus (2018) التي أظهرت أن الثقة التنظيمية تؤثر على القيادة بمستوى عال جداً، كما أشارت أن الثقة التنظيمية للمديرين تؤثر على الرضا الوظيفي للمعلمين، ومع نتيجة Kars & Inandi (2018) التي أظهرت وجود علاقة دلالة إحصائية وإيجابية بين سلوكيات القيادة الديمقراطية وجميع أبعاد الثقة التنظيمية، بالإضافة إلى أن الثقة التنظيمية هي المتنبئ الوحيد والمهم والايجابي للثقة في الزملاء والطلبة وأولياء الأمور أجراها ومع نتيجة Oyer (2015) التي أظهرت أن التواضع والثقة يرتبطان ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً ببعضهما البعض وبفعالية القائد.

### 4.3 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الخاصة بالمقابلة

مناقشة نتائج سؤال المقابلة الأول الذي نص على: من وجهة نظرك كمشرف تربوي ما واقع المساءلة الإدارية لدى المديرين والمديرات في المدارس المزورة؟ وما الدلائل التي تشير إلى ممارسة المدير للمساءلة الإدارية بشكل جيد؟

أظهرت نتائج سؤال المقابلة الأول أن واقع المسائلة الإدارية عند أفراد عينة الدراسة تتمثل فيما يلي:

ففيما يتعلق بالانضباط الوظيفي فهو يعني للمبحوثين الالتزام بأنظمة الدوام في المدارس من حيث الحضور والانصراف وسجله، والتعامل مع المخالفات الوظيفية والإدارية والالتزام بالقوانين والتعليمات واللوائح الخاصة بالعملية التعليمية وتنفيذ السياسات والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، والمسائلة الإدارية.

وفيما يتعلق بالعمل والإنجاز فهو يعني وجود خطط واضحة ومتابعتها بدقة، ووضع خطط تشغيلية وأهداف واضحة لمختلف الأنشطة والبرامج، والالتزام بالواجبات العملية، ووضع أهداف واضحة وواقعية وخطوات تنفيذها، ومتابعة إنجاز المعلمين.

وفيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية فهي تعني بحسب عينة الدراسة التواصل الفعال مع المعلمين والموظفين، والاهتمام بآراء المعلمين والاستماع لمقترحاتهم بجدية، وعقد اجتماعات دورية لتعزيز الحوار وتبادل الأفكار، وإظهار التقدير والاحترام للجميع، وبناء بيئة عمل ايجابية، وإبداء الاحترام والتقدير للجميع، ورفع مستوى العلاقات الاجتماعية.

وفيما يتعلق بأخلاقيات الوظيفة فهي تعني تحقيق العدالة والمساواة والقيم المهنية والأخلاقية بين الموظفين من خلال الالتزام بالشفافية والنزاهة في التعامل مع الموظفين والطلاب وأولياء الأمور لتعزيز قيم الاحترام والمسؤولية والمساءلة في بيئة العمل المدرسية، والاحترام المتبادل بين المدير والهيئة التدريسية وبين الهيئة والطلاب.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود فهم قوي وواضح ودقيق من قبل عينة الدراسة من المشرفين نحو المساءلة الإدارية لدى المديرين والمديرات في المدارس من حيث الانضباط الوظيفي، والعمل والإنجاز، والعلاقات الإنسانية، وأخلاقيات الوظيفة وذلك نتيجة للواقع الذي يعملون به في زيارة المدارس والاطلاع على أوضاعهم وما تحتمه عليهم طبيعة عملهم في الإشراف التربوي من المتابعة لمجريات الأمور التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة سؤال الدراسة الأول من أسئلة الاستبيان والتي أظهرت درجة عالية من المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين.

مناقشة نتائج سؤال المقابلة الثاني الذي نص على: من وجهة نظرك كمشرف تربوي ما واقع الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس المزورة؟ وما الدلائل التي تشير إلى مدى قوتها أو ضعفها بمحاورة (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور)؟

أظهرت نتائج سؤال المقابلة الثاني أن واقع الثقة التنظيمية عند أفراد عينة الدراسة تتمثل فيما يلي:

فيما يتعلق بثقة المعلمين بإدارة المدرسة، فهي تعني بيئة عمل داعمة من خلال العدالة والإنصاف أي حصول جميع المعلمين على حقوقهم بوضوح وشفافية. وتُوزع المهام بعدالة وفقاً للكفاءة وليس العلاقات الشخصية، واعتقاد الإدارة المدرسية بأهمية عناصر العملية التعليمية ومدى ضرورة تكاملها والتعامل بينها بالإحرام والتقدير؟

فيما يتعلق بثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، فتتمثل في جانب الشفافية في اتخاذ القرارات والتزام العاملين بالقوانين والتشريعات ووضوح القوانين الإدارية وتوافقها مع احتياجات العاملين باعتبارها عاملاً حاسماً في نجاح النظام التعليمي في الحصول على أفضل المخرجات.

وفيما يتعلق بثقة المعلمين بزملاء العمل فتتمثل في وجود بيئة عمل مريحة يسودها أجواء ايجابية من التعاون والعمل المشترك العلاقة الرصينة الودودة التي تربط أغلب الهيئات التدريسية في المدارس والدعم النفسي والمجتمعي وذلك من خلال العمل في بيئة تعاونية تفاعلية تشاركية حينها يستطيع المعلمون تقديم الدعم النفسي والمشورة لبعضهم البعض إضافة الى الشفافية والمصادقية في التواصل والعمل الجماعي.

وفيما يتعلق بثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور فتتمثل في الإيمان الكبير بأهمية الشراكة مع ولي الأمر من خلال بناء علاقة قائمة على الاحترام والتفاهم. ووجود لغة تفاهم بين المعلمين وأولياء الأمور وتعزيز الثقة من خلال التواصل الفعال والاعتراف بإنجازات الطلبة من جهة، ومن جهة أخرى في متابعة أولياء الأمور واجبات أبنائهم والتواصل البناء مع المعلمين في تقدمهم ونجاحهم بمعية تفاعل ايجابي بين المعلمين والطلاب قائم على الاحترام المتبادل.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود فهم قوي وواضح ودقيق من قبل عينة الدراسة من المشرفين نحو الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس التي تتم زيارتها من حيث (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور) وذلك نظراً لطبيعة عملهم واحتكاكهم بالمعلمين من خلال الزيارات التي يقومون بها للمدارس والتي تكشف لهم عن ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة سؤال الدراسة الثاني من أسئلة الاستبيان والتي أظهرت درجة عالية من الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين.

### 4.3 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، فإنّ الباحث يضع مجموعة من التوصيات، أهمها:

1. ضرورة قيام مديريات التربية والتعليم بإعطاء مزيد من الصلاحيات للمديرين نتيجة لوجود درجة عالية من المساءلة الإدارية لديهم.
2. ضرورة قيام مديريات التربية والتعليم بتشجيع المديرين على زيادة ممارساتهم للمساءلة الإدارية وذلك عن طريق تدريبهم لرفع كفاءاتهم في هذا المجال.
3. تعزيز دور مديري المدارس في الجانب المتعلق بمجالي العلاقات الإنسانية وأخلاقيات الوظيفة لإيجاد بيئة محفزة للعمل في المدارس.
4. ضرورة إجراء لقاءات تربوية بين مديري المدارس في المحافظات وذلك لتبادل الخبرات بينهم في مجال المساءلة الإدارية.
5. ضرورة العمل على تعزيز واقع الثقة التنظيمية بين العاملين في المدارس والحفاظ على مستواها المرتفع وذلك لأهميتها في إيجاد بيئة عمل مريحة.
6. ضرورة تعميم الخبرات في مجال الثقة التنظيمية بين المديرين في المحافظات المختلفة؛ وذلك من أجل الاستفادة من تجاربهم المختلفة في هذا المجال.
7. العمل على عقد دراسات واسعة تتضمن العلاقة بين المساءلة التنظيمية والثقة التنظيمية وذلك لأهميتها.

## المصادر العلمية

### المراجع العربية:

إبراهيم، آلاء حسن. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة إربد لمهارة إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية كما يراها المعلمون والمديرون. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

ابن منظور، محمد بن مكرم. (1978)، *لسان العرب*، دار صادق للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.

أبو الهيجا، مها محمد. (2021). مستوى الثقة التنظيمية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

أبو شرخ، ضياء رأفت، والأسود، فايز علي، (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 2(28)، 2-78.

أبو كوش، سالم جمعة، الشрман، منيرة محمود، والبركات، علي أحمد. (2018). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لمديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 4(26): 528 - 546

بحيص، جمال محمد حسن. (2024). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس مدينة يطا من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 44(15)، 233-252.

البراهمة، يوسف. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة بالقدوة وعلاقتها بالثقة التنظيمية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

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

- جبارين، أسماء، أبو سمرة، محمود وأبو صاع، جعفر. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*. 6(1)، 12-24.
- الحارثي، عوض سفر غلاب، وعطية، محمد عبدالكريم علي. (2019). درجة تطبيق المساءلة الإدارية في مدارس محافظة تربة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. *مجلة كلية التربية*، 5(35)، 382-416.
- الحجة، نادر صلاح الدين. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين-دراسة حالة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس المفتوحة.
- حجي، أحمد. (2000). *الإدارة التربوية والإدارة التعليمية*، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الحلبي، نيهال (2020) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الخادمة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمدان، محمد زياد. (1992). *الإشراف التربوي في التربية المعاصرة*، دار التربية الحديثة، عمان.
- حميد، منيرة، وندي، عبد الناصر. (2024). المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة الأوقاف الفلسطينية. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج*، 24(24)، 203-234.
- الخالدي، انتصار صالح (2023). المساءلة الإدارية ودورها في الحد من التراخي التنظيمي من وجهة نظر قيادات وزارة التربية بدولة الكويت، *مجلة العلوم التربوية*، 31(4)، 375-409.
- خطيب، ريم. (2022). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية في الجنوب داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستوى دافعية المعلمين. (اطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- خميسة، صفاء. (2019) المساءلة الإدارية السائدة في المدارس الأردنية من قبل المديرين وعلاقتها بأنماطهم القيادية، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 46(1)، 69-84.
- دياك، مها (2022) المساءلة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس لواء الشونة الجنوبية من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 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، فلسطين.

- الرواشدة، سحر (2020) التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، 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، فلسطين.
- زريقات، ريم. (2023). أثر الثقة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- السفري، فاطمه. (2024). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات بمحافظة القنفذة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 151(2)، 61-94.
- شلهوم، أسعد (2022) أثر تطبيق المساءلة الإدارية في أداء مديرية الشؤون المدنية في محافظة ريف دمشق (دراسة حالة)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المعهد العالي لإدارة الأعمال، سوريا.
- الشوابكة، رولا حسن مفلح. (2022). درجة ممارسة المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، 11، 105-123.
- الشيحة، يمنى. (2024). الثقة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بشركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق*. جامعة المنصورة، 15(2)، 227-268.
- صياغ، سارة. (2019). أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- عايش، أنور. (2024). منطلقات السلوك الإداري لدى مديري المدارس في محافظة الطفيلة وفق نظرية "X، Y" وعلاقتها بمستوى الانضباط الوظيفي للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- عبد الله، سماح. (2022). أثر الثقة التنظيمية والصمت التنظيمي وعلاقتها بسلوكيات المواطنة البيئية. *مجلة العلوم البيئية*، 51(10)، 1-44.
- العدوي، أمل، وعبد العال، فراج، وباعة، محمد (2022) العلاقة بين المساءلة الإدارية والتهكم التنظيمي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(4)، 322-343.
- العزام، تهاني. (2023). القيادة الناعمة لدى مديري مدارس التربية والتعليم للواء الطيبة والوسطية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.

العطاس، لجين بنت علي بن محمد. (2022). الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جازان، جازان.

عياش، نرمين. (2024). واقع تطبيق المساءلة الإدارية في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين، وبناء أنموذج أمثل لممارسة تطبيق المساءلة الإدارية في ضوء النظريات الحديثة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.

فقر، عتاب محمود. (2016). درجة ممارسة النزاهة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بممارسة الثقة التنظيمية لديهم. (اطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

القرعان، رويدة. (2021). أهمية العلاقات الإنسانية والإدارية بين المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، الأردن.

قزق، إيناس. (2022). درجة الذكاء الثقافي لدى مديري المدارس الثانوية في الزرقاء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الأردن.

القليلي، وفاء (2021) أثر القيادة الخادمة على الثقة التنظيمية لدى شركات التأمين المدرجة في بورصة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

لولو، ضياء الدين. (2017). درجة ممارسة مديري المناطق التعليمية بوكالة الغوث الدولية في محافظة غزة للمساءلة الإدارية وعلاقتها بالانتماء المهني لمديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مجمع اللغة العربية (1972). المعجم الوسيط، إستانبول، تركيا، المكتبة الإسلامية، ط 2.

محمود، محمد. (2018). الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية، 37(2)، 191-204.

مخامرة، إبراهيم، وعليان، ياسر. (2024). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في مدارس مديرية تربية وتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 8(13)، 31-16.

النجرس، صالح، وناصيف، ابتسام. (2024). واقع ممارسة المساءلة الإدارية في مديرية التربية بمحافظة ريف دمشق من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 40(4). 219-238.

- النقري، ايميليا. (2019). درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الأردنية، *المجلة التربوية الأردنية*، 4(3)، 283-307.
- الهبيل، رامي (2017) دور المساءلة الإدارية لدى قسم الرقابة الداخلية وعلاقته بتحسين الأداء الإداري في مدارس محافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- الهلال، فانتن. (2021). درجة تطبيق تعليمات وحدة الجودة والمساءلة لتحسين الممارسات الإدارية لمديري المدارس الحكومية، *المجلة التربوية الأردنية*، 6(3)، 245-269.
- ياسين، صباح. (2022). اخلاقيات الوظيفة ودورها في الحد من الرشوة/دراسة استطلاعية في عدد من المؤسسات الحكومية في مدينة زاخو، *المجلة الاكاديمية نوروز*، 3(11)، 20-37.

#### المراجع الاجنبية:

- Akudo, F. (2021). Organizational Trust as Predictor of Teachers' Job Involvement in Secondary Schools in Anambra State. *Unizik Journal of Educational Research and Policy Studies*, 4, 13-21.
- Ashkanasy, M. N., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 67-90.
- Ataphia, A. (2011). An Assessment of Accountability among Teachers in Secondary school in Delta State. *African Journal of Social Sciences*, 1, 115-125.
- Bala, Y. E. (2017). Administrative Accountability in the Prevention of Corruption at the Local Level (Study at Planning, Research and Development Agency of Malang City). (*Doctoral dissertation*). Universitas Brawijaya.
- Berryhill, B., & Linney, L. (2016). School accountability in the Western Australian public-school sector Perceptions of leaders in the field. (*M.A thesis*). Murdoch University Perth Western Australia.
- Erdag, C. (2017). Accountability policies at schools: A study of path Analysis. *Educational Sciences; Theory and practice*, 1405-1432.
- Gaffur, M., & Shaw, J. (2021). Accountability In Public Administration. *Journal of Administrative Science*, 5(6).
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility and organizational commitment: effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Society and Business Review*, 15(3), 255-272.

- Herbert, C., & Shadreck, M. (2013). *Quality Accountability in Education: What say the school heads*. Midlands state university, Gweru, Zimbabwe.
- Karacabey, M., Boyac, A., & Bozkus, A. (2018). *The Role of Organizational Trust in the Effect of Leadership of school*.
- Karademir, T. (2015). Investigation of Organizational Confidence level of School managers and Teachers in Terms of Quality of Education. *Anthropologist, 19*(2), 397-405.
- Kars, M., & Inandi, Y. (2018). Relationship between school principals ' leadership behavior and teachers' organizational trust. *Eurasian Journal of Educational Research, 74*(1), 145-164.
- Knapp, M., & Feldman, S. (2012). The intersection of internal and external accountability, Challenge for urban school leadership in the United States. *Journal of Educational Administration, 50*(5), 666-694.
- Kotirde, I., & Yunos, J. (2014). The supervisor's role for improving the quality of teaching and learning in Nigeria secondary school education system. *International Journal of education and research, 2*(8), 53-60.
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2021). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism, 24*(19), 2716-2734.
- Oyer, B. (2015). Teacher Perceptions of Principles' Confidence, Humility, and Effectiveness: Implications for Educational Leadership. *Journal of school Leadership, 25*(4), 684-719.
- Rostami, N., Shad, F., & Etemadifar, E. (2015). The importance of organizational trust on organizational entrepreneurship, Applied mathematics in Engineering. *Management and Technology, 3*(3), 420-436.
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V. V., & Pan, P. (2019). Ethical leadership and corporate social responsibility in China: A multilevel study of their effects on trust and organizational citizenship behavior. *Journal of business ethics, 158*, 427-440.
- Utomo, H., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating the role of innovative work behavior, organizational trust, perceived organizational support: an empirical study on SMEs performance. *Journal of Law and Sustainable Development, 11*(2), e417-e417.

## الملاحق

### ملحق (أ)

#### الاستبانة بصورتها الأولى



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

#### تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور ..... المحترم

يقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها "المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين". وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة النجاح الوطنية؛ ولتحقيق ذلك اطّلع الباحث على مجموعة من المقاييس في هذا المجال. ونظراً لما تتمتعون به من علم وخبرة ودراية واهتمام في هذا المجال، فإنني أتوجه إليكم لإبداء آرائكم وملاحظاتكم القيمة في تحكيم فقرات مقياسي الدراسة الحالية، من حيث مناسبتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية، وإضافة أي تعديل مقترح ترونه مناسباً، من أجل إخراج هاتين الأداتين بالصورة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد صممت الاستبانة من ثلاثة أقسام، وهي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والعامة (المتغيرات التصنيفية).

القسم الثاني: مقياس المساءلة الإدارية لدى المديرين.

القسم الثالث: مقياس الثقة التنظيمية لدى المعلمين

شاكرًا لكم حسن تعاونكم.

الباحث: محمد حسن سالم دراغمه

بإشراف: أ. د. جعفر أبو صاع.

أ. د. حسام القاسم.

بيانات المحكم:

اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	الجامعة

القسم الأول: المتغيرات التصنيفية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	( ) ذكر ( ) أنثى
A2	المؤهل العلمي	( ) بكالوريوس فأقل. ( ) ماجستير فأعلى
A3	عدد سنوات الخدمة	( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5_ أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر
A4	المديرية	( ) طوباس ( ) جنين ( ) طولكرم

القسم الثاني: مقياس المساءلة الإدارية

عرفها الثبتي (2019:112) بأنها: "الإجراءات التي يقوم بها مدير المدرسة للتأكد من قيام المرؤوسين من معلمين وغيرهم بالمهام الموكلة إليهم، وأنها تمت بالطريقة والكيفية المطلوبة، ويترتب على هذه الإجراءات خطوات لاحقة من توجيهات للتصحيح أو عقوبات بهدف عدم التقصير، أو مكافآت بهدف التعزيز".

وتعرف إجرائياً بأنها: عملية مخططة ومنظمة وهادفة يمارسها مدير المدرسة للتأكد من أن النظام في المدرسة يعمل كما يجب، وتتضمن متابعة ومحاسبة المعلمين والعاملين في المدرسة على المهام والمسؤوليات التي أسندت إليهم بهدف تحقيق أهداف المدرسة وتحسين أدائها، وتقاس إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الدراسة.

استند الباحث في تطوير مقياس المساءلة الإدارية إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة، ومنها دراسة بحيص (2024)، أبو شرخ والأسود (2020)، وأبو كوش (2018)، ودراسة القرني (2018). وقد شمل المقياس في صورته الأولية (40) فقرة ركزت على مستوى المساءلة الإدارية، علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة
	غير مناسبة	مناسبة	غير واضحة	واضحة	غير منتبئية	منتبئية	
المجال الأول: الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة: ويُعزف على أنه الجدية والالتزام، والدقة وحسن تأدية الواجب، واحترام حقوق الآخرين، والقدرة على التمييز بين الخطأ والصواب (النعيمة، 2016).							
							1 يتابع مدير المدرسة مدى التزام المعلمين بمواعيد الدوام الرسمي.
							2 يعتمد الشفافية عند القيام بالمساءلة الإدارية للمعلمين.
							3 يتبنى نظام رقابة معن للمعلمين قبل إصدار المساءلة الإدارية.
							4 يحرص على تطبيق الأنظمة والتشريعات عند إصدار المساءلة الإدارية.
							5 يناقش المعلمين غير الملزمين بالأنظمة والقوانين.
							6 يحرص على الالتزام بأوقات الاجتماعات.
							7 يتابع المعلمين في إشرافهم اليومي على الطلاب.
							8 يلتزم بالتسلسل الهرمي في العمل.
							9 يطبق أسس عادلة عند تقييم أداء المعلمين.
							10 يمثل قدوة حسنة في الانضباط المدرسي.
المجال الثاني: العمل والإنجاز لمدير المدرسة: ويتمثل تحقيق الأهداف المخصصة بنجاح من خلال الاستخدام الأمثل لاستثمار الموارد بكفاءة وفاعلية (ماضي، 2016)							
							1 يحرص مدير المدرسة على إنجاز الأعمال وفق الخطة السنوية.
							2 يشجع العمل الجماعي بين المعلمين.
							3 يلبي حاجات المعلمين المهنية.
							4 يوزع المهام الإدارية وفق المقدرة والكفاءة.
							5 يهتم بمتابعة وتوجيه المعلمين بشكل مستمر.
							6 يطرح أفكار جديدة لتطوير العمل الإداري في المدرسة.
							7 يتحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة.
							8 يحرص على إعداد الخطط المدرسية وتنفيذها.
							9 يوظف استخدام التكنولوجيا عند ممارسة المساءلة الإدارية.
							10 يقيم المعلمين حسب انجازاتهم.
المجال الثالث: العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة: وهي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد من أفراد المدرسة، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخبراته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته (محدب وآيت، 2016: 174).							
							1 يعزز مدير المدرسة ثقافة العمل الجماعي بروح الفريق الواحد.
							2 يشارك المعلمين في مناسباتهم (أفراحهم وأتراحهم).
							3 يكرس العلاقات الإنسانية من خلال رفع الروح المعنوية للمعلمين في المواقف الضاغطة.

							4	يستخدم أسلوب الحوار مع المعلمين.
							5	يحترم تبريرات المعلمين المتعلقة بالمساءلة الإدارية.
							6	يثني على المعلم الذي يعدل مسار أدائه بعد صدور المساءلة الإدارية.
							7	يحرص أن يكون أنموذج القدوة في تقبل النقد البناء .
							8	يهتم بمطالب المعلمين وحاجاتهم الإنسانية.
							9	يسمح للمعلم بمناقشة العقوبة التي وقعت عليه.
							10	يتراجع عن المساءلة الإدارية بلباقة عند ثبوت تبريرات المعلمين.
المجال الرابع: أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة: هي مجموعة من القيم التي تسهم في رفع جودة العمل، وتنعكس هذه القيم على تحقيق دافع الرغبة في العمل(حبيب وآخرون،2010).								
							1	يراعي مدير المدرسة أخلاقيات المهنة في العمل.
							2	يحرص على تحقيق المساواة في التعامل مع المعلمين.
							3	يؤمن ممارسات المعلمين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية.
							4	يقدم الشكر الخطي للمعلمين على إنجازاتهم.
							5	يمتاز بالبشاشة وطلاقة الوجه.
							6	يلتزم بما يقوله في جميع المواقف.
							7	يتحكم بانفعالاته وقت الغضب.
							8	يتجنب استخدام أسلوب التهديد أثناء العمل.
							9	يحرص على الإنصات الجيد للمعلمين
							10	يعتذر للمعلمين إذا ما بدر منه خطأ ما.

### القسم الثالث: مقياس الثقة التنظيمية

تعرفها صياغ (2019) بأنها: درجة إيمان المؤسسة بأفرادها وقدرتهم على العمل بمهنية دون الحاجة لمراقبة سلوكهم، كما أنها تشتمل على التوقعات الإيجابية من الأفراد تجاه مؤسساتهم.

وتعرف إجرائياً بأنها: ثقة المعلمين في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين بإدارة مديرهم والتي ترتبط بسلوكياتهم التي يمارسونها ويحرصون من خلالها على القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية، ومدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لميولهم واتجاهاتهم ودافعيتهم في سبيل تحقيق الأهداف التربوية، وتقاس إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس المعد لهذه الدراسة.

واستند الباحث في تطوير مقياس الثقة التنظيمية إلى عدد من المراجع والدراسات السابقة، منها دراسة حمايل (2024)، وإبراهيم (2022)، والغويري (2020). وقد شمل المقياس في صورته الأولية على (40) فقرة، ركزت على مستوى الثقة التنظيمية علماً أن الإجابة على فقرات المقياس ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

التعديل المقترح إن وجد	مناسبتها		الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الفقرة
	مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
<p><b>المجال الأول: الثقة التنظيمية بإدارة المدرسة: وتتمثل في سلوكيات المدير مع المعلمين وقدرته على كسبهم لصالح العمل بحرصه على رفعتهم وتحقيق حاجاتهم واتصاله المباشر معهم، فالثقة تأتي من العلاقة المتينة التي يبنيها المدير مع المعلمين (كاظم، 2014).</b></p>							
							1 يمتلك مدير المدرسة مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله بفعالية.
							2 يدعم المبادئ الشخصية للمعلمين جميعهم.
							3 يسعى إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع، والابتعاد عن نقاط الخلاف.
							4 يعمل لما فيه مصلحة المعلمين.
							5 لا يعير اهتماما بمشكلات المعلمين.
							6 معلمو المدرسة ينتابهم الشك بالأعمال التي يقوم بها المدير.
							7 يشارك المعلمين في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أدائهم.
							8 يقدر جهود وإنجازات المعلمين في المدرسة
							9 يحرص على مناقشة المشكلات وإيجاد الحلول لها.
							10 يتبع سياسة الباب المفتوح.
<p><b>المجال الثاني: ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية: وتشتمل على تطبيق العدالة في ترقية العاملين وتقسيم المكافآت، وتوفير سياسة إدارية واضحة للمؤسسة، والتعامل اللبق مع العاملين ومشاركتهم في صنع القرارات، والدقة في معايير تقييم الأداء (إبراهيم، 2022).</b></p>							
							1 يمارس مدير المدرسة سياسات إدارية واضحة لتحقيق أهداف المدرسة.
							2 يوزع المسؤوليات على المعلمين بكل واضح ومحدد.
							3 يعتمد على أسس موضوعية في تقييم المعلمين.
							4 يقوم بمناقشة المعلمين والاستماع إلى آرائهم قبل اتخاذ القرارات.
							5 يضع إجراءات تنظيمية عادلة.
							6 يعمل على زرع الثقة في نفوس المعلمين داخل المدرسة.
							7 يتصرف بميزانية المدرسة بحكمة وشفافية.
							8 يسمح للمعلمين بالاطلاع على الخطط والبرامج التطويرية.
							9 يفوض المعلمين بعض الصلاحيات الإدارية.
							10 يُشعر كل معلم بأنه جزء من الإدارة.
<p><b>المجال الثالث: ثقة المعلمين بزملاء العمل: وتتمثل بالعلاقات التعاونية بين المعلمين مع بعضهم، وتوحد أفكارهم، وفعالية التواصل فيما بينهم، والتشارك في مشاكلهم وهمومهم والتكلم عنها بحرية، لأنهم يتقنون بقدرتهم على مساعدة بعضهم لبعض وعمل كل منهم لمصلحتهم جميعا (عطا الله، 2019).</b></p>							
							1 أعتمد على زملائي المعلمين في المواقف الصعبة.
							2 أشارك زملائي بعضا من خصوصياتي.
							3 أحب لزملائي ما أحب لنفسني.
							4 أقدم اتصالات بيني وبين زملائي سعيا لتطوير الفهم المشترك.
							5 أحترم مشاعر زملائي في العمل.

							أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية.	6
							أثق بقدره زملائي على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في جميع الظروف.	7
							يسود جو المحبة والتوافق والوثام بيني وبين زملائي المعلمين.	8
							أتفهم وجهات النظر المختلفة لزملائي في الجوانب السياسية والاجتماعية.	9
							أبادل الزيارات الصافية مع زملائي (توجيه الأقران).	10
المجال الرابع: الثقة بالطلبة وأولياء الأمور: وتتمثل في درجة التعاون وتضافر الجهود بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور ومن خلال هذه الثقة يتعزز التواصل والتفاعل الأمر الذي ينعكس إيجابا على المدرسة (زايد، 2018).								
							أثق بمقدرة طلابي على التعلم.	1
							أشعر أن طلابي قادرين على تحمل المسؤولية.	2
							طلابي يتبعون الصدق في أقوالهم.	3
							أثق بدعم أولياء الأمور لأبنائهم علميا وتربويا.	4
							أوجه طلابي للمشاركة في المسابقات المختلفة.	5
							أشارك أولياء الأمور التغذية العكسية عن أبنائهم.	6
							أشعر أن أولياء الأمور يتفهمون أي إشكالية تحدث بين المعلم والطلاب.	7
							يستجيب الطلاب لتوجيهاتي عند حدوث أي إشكالية مع زملائهم.	8
							أثق بالدور الذي يقوم به أولياء الأمور لصالح المدرسة.	9
							يستجيب أولياء الأمور لدعوات المدرسة واجتماعات أولياء الأمور.	10

### مع خالص شكري واحترامي

ملحق (ب)

أسماء لجنة المحكمين

الجامعة	التخصص	اسم المحكم	الرقم
جامعة فلسطين التقنية - خضوري	استاذ دكتور - علم نفس تربوي	مجدي جيوسي	1
جامعة النجاح الوطنية	استاذ مشارك- المناهج وأساليب التدريس	سهيل حسين صالحه	2
الجامعة العربية الأمريكية	استاذ مساعد - إدارة تربوية	محمود حسين	3
جامعة النجاح الوطنية	استاذ مساعد - إدارة تربوية	حسن تيم	4
جامعة النجاح الوطنية	استاذ مساعد - إدارة تربوية	زاهي ياسين	5
جامعة النجاح الوطنية	استاذ مساعد -إدارة تربوية	أشرف الصايغ	6
جامعة عين شمس مصر	استاذ مساعد- فلسفة التربية	خليل صالح ياسين	7
جامعة فلسطين التقنية - خضوري	استاذ مساعد - مناهج واساليب	مصعب عبوشي	8
جامعة فلسطين التقنية - خضوري	استاذ مساعد اساليب رياضيات	معاذ عمر	9
وزارة التربية والتعليم	استاذ مساعد إدارة تربوية	هدى أحمد سلامة	10
الجامعة العربية الأمريكية	استاذ مساعد - إدارة تربوية	لبنى خلايله	11
جامعة النجاح الوطنية	أستاذ مساعد أساليب تدريس العلوم	محمود الشمالي	12

## ملحق (ج)

### الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

تحية طيبة وبعد،

فيقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها "المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين". وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية" ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة كأداة للدراسة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن البيانات الواردة فيها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وقد صممت الاستبانة من ثلاثة أقسام، وهي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والعامة (المتغيرات التصنيفية).

القسم الثاني: مقياس المساءلة الإدارية لدى المديرين ومقياس الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

شاكرًا لكم حُسن تعاونكم.

الباحث: محمد حسن سالم دراغمه

بإشراف: د. جعفر أبو صاع.

د. حسام القاسم.

القسم الأول: المتغيرات التصنيفية:

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	الجنس	(ذكر) (أنثى)
A2	المؤهل العلمي	( ) بكالوريوس فأقل. ( ) ماجستير فأعلى
A3	عدد سنوات الخدمة	( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5_ أقل من 10 سنوات ( ) 10 سنوات فأكثر
A4	المديرية	( ) طوباس ( ) جنين ( ) طولكرم

القسم الثاني: يُرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب من وجهة نظرك

الدرجة					الرقم	الفقرات
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
<b>المحور الأول: المساءلة الإدارية لدى المديرين.</b>						
<b>المجال الأول: الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة.</b>						
					1.	يتابع مدير المدرسة التزام المعلمين بمواعيد الدوام الرسمي.
					2.	يعتمد الشفافية عند القيام بالمساءلة الإدارية للمعلمين.
					3.	يتبنى نظام رقابة معن للمعلمين قبل إصدار المساءلة الإدارية.
					4.	يحرص على تطبيق الأنظمة والتشريعات عند إصدار المساءلة الإدارية.
					5.	يحرص على الالتزام بأوقات الاجتماعات.
					6.	يتابع المعلمين في إشرافهم اليومي على الطلبة.
					7.	يطبق أسس تربوية عادلة عند تقييم أداء المعلمين.
					8.	يمثل قدوة حسنة في الانضباط الوظيفي التربوي في المدرسة.
<b>المجال الثاني: العمل والإنجاز لمدير المدرسة.</b>						
					9.	يحرص مدير المدرسة على إنجاز الأعمال الموكلة إليه وفق الخطة السنوية.
					10.	يشجع العمل الجماعي بين المعلمين.
					11.	يلبي حاجات المعلمين المهنية.
					12.	يوزع المهام وفق قدرات المعلمين التخصصية
					13.	يهتم بمتابعة وتوجيه المعلمين بشكل مستمر.
					14.	يتبنى أفكارا جديدة يطرحها المعلمون لتطوير العمل المدرسي.
					15.	يتحمل ضغط العمل في الظروف الطارئة.
					16.	يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا في العمل المدرسي.
<b>المجال الثالث: العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة.</b>						
					17.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية.
					18.	يتعامل بإنسانية مع الظروف الطارئة للمعلمين.
					19.	يستخدم أسلوب الحوار مع المعلمين.
					20.	يتفهم وجهات نظر المعلمين المتعلقة بالعمل الإداري.
					21.	يثني على المعلمين الذين يعدلون مسار أدائهم بعد صدور المساءلة الإدارية.
					22.	يهتم بمطالب المعلمين وحاجاتهم الإنسانية.
					23.	يسمح للمعلمين بمناقشة العقوبة التي وقعت عليهم.

					24. يتراجع عن المساءلة الإدارية بلباقة عند ثبوت تبريرات المعلمين.
<b>المجال الرابع: أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة.</b>					
					25. يحرص مدير المدرسة على تحقيق العدالة في التعامل مع المعلمين.
					26. يثمن ممارسات المعلمين التي تعكس القيم والاتجاهات الإيجابية.
					27. يقدم الشكر الخطي للمعلمين على إنجازاتهم.
					28. يلتزم بما يقوله في جميع المواقف.
					29. يتجنب استخدام أسلوب التهديد في أثناء العمل.
					30. يحرص على الإنصات الجيد للمعلمين.
					31. يوضح السلبيات للمعلمين على انفراد.
					32. يعتذر للمعلمين إذا ما بدر منه خطأ ما.
<b>المحور الثاني : الثقة التنظيمية لدى المعلمين.</b>					
<b>المجال الأول: ثقة المعلمين بإدارة المدرسة.</b>					
					1 يمتلك مدير المدرسة مهارات تجعله متمكنا من أداء عمله بفعالية.
					2 يسعى إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع المعلمين، والابتعاد عن نقاط الخلاف.
					3 يعمل لما فيه مصلحة المعلمين.
					4 يهتم بمشكلات المعلمين في المدرسة.
					5 يثق معلمو المدرسة بالمهام التي يقوم بها المدير.
					6 يُشارك المعلمين في عملية صنع القرارات.
					7 يحرص على مناقشة المشكلات وإيجاد الحلول لها.
					8 يتبع سياسة الباب المفتوح.
<b>المجال الثاني: ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية.</b>					
					9. يمارس مدير المدرسة سياسات إدارية واضحة لتحقيق أهداف المدرسة.
					10. يعتمد على أسس موضوعية في تقييم المعلمين.
					11. يقوم بمناقشة المعلمين والاستماع إلى آرائهم قبل اتخاذ القرارات.
					12. يضع إجراءات تنظيمية عادلة.
					13. ينفق من ميزانية المدرسة بشفافية.
					14. يُشارك المعلمين في وضع الخطط والبرامج التطويرية.
					15. يُفوض المعلمين بعض الصلاحيات الإدارية.
					16. يُشعر كل معلم بأنه جزء من الإدارة.
<b>المجال الثالث: ثقة المعلمين بزملاء العمل.</b>					
					17. أعتد على زملائي المعلمين في المواقف الصعبة.
					18. أحب لزملائي ما أحب لنفسي.
					19. أتبادل وزملائي في العمل الخبرات التربوية.
					20. أحترم مشاعر زملائي في العمل.
					21. أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية.
					22. أثق بقدرة زملائي على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في جميع الظروف.

					23. أتفهم وجهات النظر المختلفة لزملائي في الجوانب السياسية والاجتماعية.
					24. أتبادل الزيارات الصفية مع زملائي (توجيه الأقران).
المجال الرابع: ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور.					
					25. أثق بقدرات طلابي على التعلم.
					26. أشعر أن طلابي قادرون على تحمل المسؤولية.
					27. طلابي يتبعون الصدق في أقوالهم.
					28. أثق بدعم أولياء الأمور لأبنائهم علمياً وتربوياً.
					29. أوجه طلابي للمشاركة في المسابقات المختلفة.
					30. أشعر أن أولياء الأمور يتفهمون أي إشكالية تحدث بين المعلم والطلاب.
					31. يستجيب الطلاب لتوجيهاتي عند حدوث أي إشكالية مع زملائهم.
					32. يستجيب أولياء الأمور لدعوات المدرسة واجتماعات أولياء الأمور.

شاكرًا لكم حسن التعاون.

النسخة الإلكترونية:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSedswHT3OGjU4DneiYGkSxQwiAd-qm9A5avm1tHvQt1DsBvJw/viewform>

ملحق (د)

المقابلة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية



أداة المقابلة

تحية طيبة وبعد،

فيقوم الباحث بدراسة ميدانية عنوانها "المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين". وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

وأعدت هذه الأسئلة كأداة لمقابلة عينة من المشرفين والمشرفات في مديريات التربية والتعليم في محافظات (طوباس وجنين وطولكرم)، نرجو تعاونكم ومساعدتكم في الإجابة عن هذه الأداة بما يتوافق مع وجهات نظركم باهتمام وموضوعية، لئيتسنى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، علماً بأن هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث: محمد حسن دراغمة

السؤال الأول: من وجهة نظرك كمشرف تربوي ما واقع المساءلة الإدارية لدى المديرين والمديرات في المدارس المزورة؟ وما الدلائل التي تشير إلى ممارسة المدير للمساءلة الإدارية بشكل جيد فيما يتعلق بالموضوعات الآتية:

أ. الانضباط الوظيفي.

ب. العمل والإنجاز.

ج. العلاقات الإنسانية.

د. أخلاقيات الوظيفة.

السؤال الثاني: من وجهة نظرك كمشرف تربوي ما واقع الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس المزورة؟ وما الدلائل التي تشير إلى مدى قوتها أو ضعفها فيما يتعلق بالموضوعات الآتية:

أ. ثقة المعلمين بإدارة المدرسة.

ب. ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية.

ج. ثقة المعلمين بزملاء العمل.

د. ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور.

---

اسم المشرف التربوي:

المديرية:

## ملحق (هـ)

### تسهيل مهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State of Palestine  
Ministry of Education & Higher Education  
National Centre for Examination,  
Measurement and Educational Evaluation.



دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم العالي  
المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



الرقم: و ت / 1/3 / 16105  
التاريخ: 2024/ 11 / 4م

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم (جنين، طوباس، طولكرم) المحترمون.  
تحية طيبة وبعد،،

#### الموضوع: تسهيل مهمة الباحث محمد حسن سالم دراغمة

نهدىكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحث المذكور أعلاه من جامعة النجاح الوطنية حيث تقدم بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي لإجراء دراسة بعنوان: "المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين"، وسيقوم الباحث بإجراء مقابلات عبر الهاتف مع عينة من المشرفي التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الآتية: "جنين، طوباس، طولكرم". بالإضافة إلى توزيع رابط استبيان محوسب على عينة من معلمي/ات المدارس الحكومية في المديريات المذكورة. نرجو التكرم والإيعاز لمن يلزم بتسهيل المهمة.

رابط الاستبيان: <https://moe.edu.ps/m/4170>

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

م. جهاد دريدي

رئيس المركز الوطني للاختبارات والقياس والتقويم التربوي



نسخة: الأخ مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.

د. جعفر أبو صاع / المشرف على الدراسة. بريد إلكتروني: [busaa@yahoo.com](mailto:busaa@yahoo.com)

الباحث محمد دراغمة المحترم/ بريد إلكتروني: [gmail.com@mohsalem198610](mailto:gmail.com@mohsalem198610)

د. مطر/ ن س

Ramallah Tel (02-2969348) Fax (02-2969399)

التاريخ : 2024/09/25 م

السادة مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين  
وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،،

**الموضوع: تسهيل مهمة الطالب/ محمد حسن سالم دراغمه. رقم التسجيل (12154056)  
تخصص ماجستير الإدارة التربوية.**

نهديكم اطيب التحيات ونعلمكم بأن الطالب محمد حسن سالم دراغمه هو طالب دراسات عليا في برنامج ماجستير الإدارة التربوية وهو بصدد اعداد الرسالة الخاصة به والتي هي بعنوان:

" المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين"

يحتاج الطالب الى اجراء مقابلات وتوزيع استبانة على المعلمين والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في كل من (محافظة طوباس، طولكرم، جنين). وذلك لجمع معلومات حول المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهات نظر المشرفين التربويين والمعلمين، وذلك لأغراض بحثية خاصة برسالة الماجستير الخاصة به. يرجى الايعاز للجهات المختصة بتسهيل مهمة الطالب في اجراء المقابلات وتوزيع الاستبانة، مؤكداً لكم بأن كافة المعلومات التي سوف يتم جمعها هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم الحفاظ على السرية التامة وعدم استخدام هذه المعلومات لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع وافر الاحترام،،،

د. فادي حسونة  
عميد كلية الدراسات العليا



مرفق: - الاستبانة

فلسطين، نابلس، ص.ب 7٠707 هاتف: /2345115، 2345114، 2345113 (09) 972\* فاكس: (09) 2342907 (972)

3200 (5) Nablus, P. O. Box (7) \*Tel. 972 9 2345113, 2345114, 2345115

\* Facsimile 972 92342907 \*www.najah.edu - email fgs@najah.edu

## ملحق (و)

### الجدول

#### دول (3.7)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة	ذكر	134	4.1185	0.69510	1.598	0.111
	أنثى	232	4.2328	0.63736		
العمل والإنجاز لمدير المدرسة	ذكر	134	4.0215	0.77489	2.780	0.006
	أنثى	232	4.2349	0.66575		
العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة	ذكر	134	4.0299	0.82135	2.296	0.022
	أنثى	232	4.2177	0.71237		
أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة	ذكر	134	3.8563	0.79198	1.973	0.049
	أنثى	232	4.0189	0.73973		
الدرجة الكلية	ذكر	134	4.0065	0.71187	2.367	0.018
	أنثى	232	4.1761	0.62836		

### جدول (3.8)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة	بكالوريوس فأقل	251	4.2346	0.65284	1.874	0.062
	ماجستير فأعلى	115	4.0957	0.66974		
العمل والإنجاز لمدير المدرسة	بكالوريوس فأقل	251	4.1843	0.69420	1.089	0.277
	ماجستير فأعلى	115	4.0967	0.75529		
العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة	بكالوريوس فأقل	251	4.2072	0.69958	2.182	0.030
	ماجستير فأعلى	115	4.0217	0.86290		
أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة	بكالوريوس فأقل	251	4.0065	0.70641	1.752	0.081
	ماجستير فأعلى	115	3.8565	0.86622		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	251	4.1581	0.63334	1.884	0.060
	ماجستير فأعلى	115	4.0177	0.72069		

### جدول (3.9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
0.68350	4.0655	63	أقل من 5 سنوات	الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة
0.66371	4.1791	111	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.64854	4.2389	192	10 سنوات فأكثر	
0.74369	4.0456	63	أقل من 5 سنوات	العمل والإنجاز لمدير المدرسة
0.68393	4.1014	111	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.71758	4.2253	192	10 سنوات فأكثر	
0.78182	4.0119	63	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة
0.75512	4.1149	111	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.74922	4.2135	192	10 سنوات فأكثر	
0.76293	3.8075	63	أقل من 5 سنوات	أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة
0.79079	3.9054	111	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.73846	4.0404	192	10 سنوات فأكثر	
0.67363	3.9826	63	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.66353	4.0752	111	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.65683	4.1795	192	10 سنوات فأكثر	

### جدول (3.10)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" مستوى	المحسوبة الدلالة
الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة	بين المجموعات	1.450	2	0.725	1.668	0.190
	داخل المجموعات	157.757	363	0.435		
	المجموع	159.207	365			
العمل والإنجاز لمدير المدرسة	بين المجموعات	2.020	2	1.010	1.991	0.138
	داخل المجموعات	184.095	363	0.507		
	المجموع	186.115	365			
العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة	بين المجموعات	2.113	2	1.057	1.845	0.159
	داخل المجموعات	207.834	363	0.573		
	المجموع	209.947	365			
أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة	بين المجموعات	3.035	2	1.518	2.635	0.073
	داخل المجموعات	209.032	363	0.576		
	المجموع	212.067	365			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.079	2	1.039	2.373	0.095
	داخل المجموعات	158.968	363	0.438		
	المجموع	161.046	365			

### جدول (3.11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.63301	4.2713	41	طوباس	الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة
0.64171	4.2512	215	جنين	
0.68809	4.0432	110	طولكرم	
0.70898	4.2591	41	طوباس	العمل والإنجاز لمدير المدرسة
0.68161	4.2419	215	جنين	
0.74193	3.9523	110	طولكرم	
0.76080	4.2012	41	طوباس	العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة
0.70169	4.2558	215	جنين	
0.81902	3.9205	110	طولكرم	
0.73719	4.0427	41	طوباس	أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة
0.72038	4.0663	215	جنين	
0.80248	3.7193	110	طولكرم	
0.65685	4.1936	41	طوباس	الدرجة الكلية
0.63232	4.2038	215	جنين	
0.68805	3.9088	110	طولكرم	

### جدول (3.12)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة	بين المجموعات	3.446	2	1.723	4.016	0.019
	داخل المجموعات	155.760	363	0.429		
	المجموع	159.207	365			
العمل والإنجاز لمدير المدرسة	بين المجموعات	6.587	2	3.293	6.659	0.001
	داخل المجموعات	179.529	363	0.495		
	المجموع	186.115	365			
العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة	بين المجموعات	8.310	2	4.155	7.480	0.001
	داخل المجموعات	201.637	363	0.555		
	المجموع	209.947	365			
أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة	بين المجموعات	9.081	2	4.540	8.119	0.000
	داخل المجموعات	202.987	363	0.559		
	المجموع	212.067	365			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.624	2	3.312	7.786	0.000
	داخل المجموعات	154.422	363	0.425		
	المجموع	161.046	365			

### جدول (3.13)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية

المجال	المتغيرات	المديرية	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الانضباط الوظيفي لمدير المدرسة	طوباس	جنين	0.02018	0.857
		طولكرم	0.22816	0.058
	جنين	طوباس	-0.02018	0.857
		طولكرم	0.20798*	0.007
	طولكرم	طوباس	-0.22816	0.058
		جنين	-0.20798*	0.007
العمل والإنجاز لمدير المدرسة	طوباس	جنين	0.01729	0.885
		طولكرم	0.30687*	0.018
	جنين	طوباس	-0.01729	0.885
		طولكرم	0.28959*	0.000
	طولكرم	طوباس	-0.30687*	0.018
		جنين	-0.28959*	0.000
العلاقات الإنسانية لمدير المدرسة	طوباس	جنين	-0.05459	0.668
		طولكرم	0.28076*	0.040
	جنين	طوباس	0.05459	0.668
		طولكرم	0.33536*	0.000
	طولكرم	طوباس	-0.28076*	0.040
		جنين	-0.33536*	0.000
أخلاقيات الوظيفة لمدير المدرسة	طوباس	جنين	-0.02360	0.853
		طولكرم	0.32336*	0.019
	جنين	طوباس	0.02360	0.853
		طولكرم	0.34696*	0.000
	طولكرم	طوباس	-0.32336*	0.019
		جنين	-0.34696*	0.000
الدرجة الكلية	طوباس	جنين	-0.01018	0.927
		طولكرم	0.28479*	0.018
	جنين	طوباس	0.01018	0.927
		طولكرم	0.29497*	0.000
	طولكرم	طوباس	-0.28479*	0.018
		جنين	-0.29497*	0.000

### جدول (3.14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
3	ثقة المعلمين بزملاء العمل	4.20	0.596	عالية	84.0
1	ثقة المعلمين بإدارة المدرسة	4.00	0.777	عالية	80.0
2	ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية	3.99	0.737	عالية	79.8
4	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور	3.72	0.661	عالية	74.4
79.6	الدرجة الكلية	3.98	0.573	عالية	

### جدول (3.15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ثقة المعلمين بإدارة المدرسة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يملك مدير المدرسة مهارات تجعله متمكناً من أداء عمله بفعالية.	4.09	0.836	عالية	81.8
2	يسعى إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع المعلمين، والابتعاد عن نقاط الخلاف.	4.03	0.827	عالية	80.6
3	يعمل لما فيه مصلحة المعلمين.	4.03	0.905	عالية	80.6
7	يحرص على مناقشة المشكلات وإيجاد الحلول لها.	4.03	0.853	عالية	80.6
4	يهتم بمشكلات المعلمين في المدرسة.	3.99	0.916	عالية	79.8
5	يثق معلمو المدرسة بالمهام التي يقوم بها المدير.	3.99	0.897	عالية	79.8
8	يتبع سياسة الباب المفتوح.	3.93	0.937	عالية	78.6
6	يُشارك المعلمين في عملية صنع القرارات.	3.90	0.919	عالية	78.0
80.0	الدرجة الكلية	4.00	0.777	عالية	

### جدول (3.16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ثقة المعلمين بالسياسات

والتشريعات الإدارية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	ينفق من ميزانية المدرسة بشفافية.	4.20	0.863	عالية	84.0
1	يمارس مدير المدرسة سياسات إدارية واضحة لتحقيق أهداف المدرسة.	4.09	0.804	عالية	81.8
2	يعتمد على أسس موضوعية في تقييم المعلمين.	4.01	0.821	عالية	80.2
3	يقوم بمناقشة المعلمين والاستماع إلى آرائهم قبل اتخاذ القرارات.	3.98	0.899	عالية	79.6
4	يضع إجراءات تنظيمية عادلة.	3.98	0.869	عالية	79.6
6	يُشارك المعلمين في وضع الخطط والبرامج التطويرية.	3.98	0.860	عالية	79.6
7	يفوض المعلمين بعض الصلاحيات الإدارية.	3.83	0.902	عالية	76.6
8	يُشعر كلّ معلم بأنه جزء من الإدارة.	3.82	0.956	عالية	76.4
<b>79.8</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.99</b>	<b>0.737</b>	<b>عالية</b>	<b>79.8</b>

### جدول (3.17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ثقة المعلمين بزملاء العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	أحترم مشاعر زملائي في العمل.	4.40	0.678	عالية	88.0
5	أشارك زملائي في مناسباتهم الاجتماعية.	4.33	0.784	عالية	86.6
2	أحب لزملائي ما أحب نفسي.	4.31	0.733	عالية	86.2
7	أتفهم وجهات النظر المختلفة لزملائي في الجوانب السياسية والاجتماعية.	4.22	0.742	عالية	84.4
3	أتبادل وزملائي في العمل الخبرات التربوية.	4.20	0.743	عالية	84.0
6	أثق بقدرة زملائي على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في جميع الظروف.	4.18	0.768	عالية	83.6
8	أتبادل الزيارات الصفية مع زملائي (توجيه الأقران).	4.08	0.830	عالية	81.6
1	أعتمد على زملائي المعلمين في المواقف الصعبة.	3.90	0.860	عالية	78.0
<b>84.0</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.20</b>	<b>0.596</b>	<b>عالية</b>	<b>84.0</b>

### جدول (3.18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور

الرقم	الفقرات	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الدرجة النسبية المئوية
5	أوجه طلابي للمشاركة في المسابقات المختلفة.	3.99	79.8
7	يستجيب الطلاب لتوجيهاتي عند حدوث أي إشكالية مع زملائهم.	3.90	78.0
1	أثق بقدرات طلابي على التعلم.	3.87	77.4
8	يستجيب أولياء الأمور لدعوات المدرسة واجتماعات أولياء الأمور.	3.73	74.6
2	أشعر أن طلابي قادرين على تحمل المسؤولية.	3.66	73.2
4	أثق بدعم أولياء الأمور لأبنائهم علمياً وتربوياً.	3.59	71.8
3	طلابي يتبعون الصديق في أقوالهم.	3.58	71.6
6	أشعر أن أولياء الأمور يتفهمون أي إشكالية تحدث بين المعلم والطلاب.	3.44	68.8
<b>74.4</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>0.661</b>	<b>3.72</b>

### جدول (3.19)

التكرار والنسبة المئوية لنتائج الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المشرفين التربويين بمحاورها (ثقة المعلمين بإدارة المدرسة، وثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية، وثقة المعلمين بزملاء العمل، وثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور)

الرقم	الفقرة	التكرار %
ثقة المعلمين بإدارة المدرسة		
1	تطبيق مبدأ العدالة والإنصاف والمساواة والاحترام المتبادل وتوفير بيئة عمل داعمة من الجميع دون تمييز	45.4
2	الشفافية ووضوح السياسات التربوية وسرعة الاستجابة لاحتياجات المعلمين	27.3
3	التواصل الجيد وأشكال الاتصال المختلفة بين الإدارة والمعلمين	25.3
ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية		
1	وجود ثقة في السياسات والتشريعات التي تخص العمل	54.6
2	الوضوح والشفافية والعدالة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل والعاملين	45.4
ثقة المعلمين بزملاء العمل		
1	التعاون والاحترام المتبادل الفعال بين الجميع	54.6
2	توفير بيئة داعمة وعلاقة رصينة ودودة وثقة عالية بين الجميع	45.4
ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور		
1	التعاون والشراكة والثقة المتبادلة بين المعلم وأولياء الأمور	68.2
2	احترام آراء الآخرين ووجود جو داعم من التعاون والاحترام المتبادل بين المدرسة وأولياء الأمور	31.8

### جدول (3.20)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ثقة المعلمين بإدارة المدرسة	ذكر	134	3.9254	0.80633	1.391	0.165
	أنثى	232	4.0426	0.75852		
ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية	ذكر	134	3.9543	0.71660	0.652	0.515
	أنثى	232	4.0065	0.74916		
ثقة المعلمين بزملاء العمل	ذكر	134	4.1315	0.62119	1.711	0.088
	أنثى	232	4.2419	0.57876		
ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور	ذكر	134	3.6595	0.66346	1.315	0.189
	أنثى	232	3.7538	0.65871		
الدرجة الكلية	ذكر	134	3.9177	0.58871	1.506	0.133
	أنثى	232	4.0112	0.56272		

### جدول (3.21)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ثقة المعلمين بإدارة المدرسة	بكالوريوس فأقل	251	4.0498	0.74909	1.829	0.068
	ماجستير فأعلى	115	3.8902	0.82852		
ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية	بكالوريوس فأقل	251	4.0319	0.71404	1.712	0.088
	ماجستير فأعلى	115	3.8902	0.77872		
ثقة المعلمين بزملاء العمل	بكالوريوس فأقل	251	4.2266	0.58695	1.190	0.235
	ماجستير فأعلى	115	4.1467	0.61489		
ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور	بكالوريوس فأقل	251	3.7261	0.64705	0.292	0.771
	ماجستير فأعلى	115	3.7043	0.69347		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	251	4.0086	0.54472	1.563	0.119
	ماجستير فأعلى	115	3.9079	0.62832		

### جدول (3.22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخدمة	المجال
0.74779	3.9107	63	أقل من 5 سنوات	ثقة المعلمين بإدارة المدرسة
0.80935	3.9437	111	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.76661	4.0612	192	10 سنوات فأكثر	
0.64541	3.9028	63	أقل من 5 سنوات	ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية
0.75844	3.9550	111	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.75228	4.0339	192	10 سنوات فأكثر	
0.66751	4.0417	63	أقل من 5 سنوات	ثقة المعلمين بزملاء العمل
0.56883	4.2207	111	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.58128	4.2428	192	10 سنوات فأكثر	
0.74136	3.5972	63	أقل من 5 سنوات	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور
0.67381	3.6734	111	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.62029	3.7858	192	10 سنوات فأكثر	
0.61254	3.8631	63	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.54888	3.9482	111	من 5- أقل من 10 سنوات	
0.57027	4.0309	192	10 سنوات فأكثر	

### جدول (3.23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
ثقة المعلمين بإدارة المدرسة	بين المجموعات	1.573	2	0.787	1.304	0.273
	داخل المجموعات	218.974	363	0.603		
	المجموع	220.547	365			
ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية	بين المجموعات	0.982	2	0.491	0.904	0.406
	داخل المجموعات	197.194	363	0.543		
	المجموع	198.176	365			
ثقة المعلمين بزملاء العمل	بين المجموعات	1.979	2	0.989	2.811	0.061
	داخل المجموعات	127.754	363	0.352		
	المجموع	129.733	365			
ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور	بين المجموعات	2.022	2	1.011	2.330	0.099
	داخل المجموعات	157.507	363	0.434		
	المجموع	159.529	365			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.468	2	0.734	2.248	0.107
	داخل المجموعات	118.517	363	0.326		
	المجموع	119.985	365			

### جدول (3.24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المديرية	المجال
0.76087	4.0915	41	طوباس	ثقة المعلمين بإدارة المدرسة
0.73841	4.0797	215	جنين	
0.82945	3.8091	110	طولكرم	
0.65297	4.0793	41	طوباس	ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية
0.72855	4.0605	215	جنين	
0.75775	3.8102	110	طولكرم	
0.65524	4.2317	41	طوباس	ثقة المعلمين بزملاء العمل
0.57830	4.2564	215	جنين	
0.59631	4.0830	110	طولكرم	
0.67649	3.7195	41	طوباس	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور
0.63312	3.8012	215	جنين	
0.68522	3.5591	110	طولكرم	
0.55790	4.0305	41	طوباس	الدرجة الكلية
0.55382	4.0494	215	جنين	
0.58872	3.8153	110	طولكرم	

### جدول (3.25)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهات نظر المعلمين يعزى لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
ثقة المعلمين بإدارة المدرسة	بين المجموعات	5.716	2	2.858		
	داخل المجموعات	214.831	363	0.592	4.829	0.009
	المجموع	220.547	365			
ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية	بين المجموعات	4.947	2	2.473		
	داخل المجموعات	193.229	363	0.532	4.646	0.010
	المجموع	198.176	365			
ثقة المعلمين بزملاء العمل	بين المجموعات	2.231	2	1.116		
	داخل المجموعات	127.502	363	0.351	3.176	0.043
	المجموع	129.733	365			
ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور	بين المجموعات	4.264	2	2.132		
	داخل المجموعات	155.265	363	0.428	4.985	0.007
	المجموع	159.529	365			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.120	2	2.060		
	داخل المجموعات	115.866	363	0.319	6.453	0.002
	المجموع	119.985	365			

### جدول (3.26)

نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية

المجال	المتغيرات	المحافظة	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
ثقة المعلمين بإدارة المدرسة	طوباس	جنين	0.01181	0.928
		طولكرم	0.28237*	0.046
	جنين	طوباس	-0.01181	0.928
		طولكرم	0.27056*	0.003
	طولكرم	طوباس	-0.28237*	0.046
		جنين	-0.27056*	0.003
ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية	طوباس	جنين	0.01880	0.880
		طولكرم	0.26904*	0.045
	جنين	طوباس	-0.01880	0.880
		طولكرم	0.25024*	0.004
	طولكرم	طوباس	-0.26904*	0.045
		جنين	-0.25024*	0.004
ثقة المعلمين بزملاء العمل	طوباس	جنين	-0.02469	0.807
		طولكرم	0.14875	0.171
	جنين	طوباس	0.02469	0.807
		طولكرم	0.17344*	0.013
	طولكرم	طوباس	-0.14875	0.171
		جنين	-0.17344*	0.013
ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور	طوباس	جنين	-0.08165	0.464
		طولكرم	0.16042	0.181
	جنين	طوباس	0.08165	0.464
		طولكرم	0.24207*	0.002
	طولكرم	طوباس	-0.16042	0.181
		جنين	-0.24207*	0.002
الدرجة الكلية	طوباس	جنين	-0.01893	0.844
		طولكرم	0.21515*	0.038
	جنين	طوباس	0.01893	0.844
		طولكرم	0.23408*	0.000
	طولكرم	طوباس	-0.21515*	0.038
		جنين	-0.23408*	0.000

جدول (3.27)

معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين والثقة التنظيمية من وجهات نظر المعلمين

الدرجة الكلية	ثقة المعلمين بالطلبة وأولياء الأمور	ثقة المعلمين بزملاء العمل	ثقة المعلمين بالسياسات والتشريعات الإدارية	ثقة المعلمين بإدارة المدرسة	معامل بيرسون	المجالات
0.789**	0.456**	0.595**	0.766**	0.758**	معامل بيرسون	الانضباط الوظيفي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	لمدير المدرسة
0.795**	0.422**	0.544**	0.801**	0.809**	معامل بيرسون	العمل والإنجاز لمدير المدرسة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.801**	0.398**	0.538*	0.807**	0.846**	معامل بيرسون	العلاقات الإنسانية
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	لمدير المدرسة
0.832**	0.452**	0.538**	0.836**	0.865**	معامل بيرسون	أخلاقيات الوظيفة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	لمدير المدرسة
0.877**	0.470**	0.602**	0.876**	0.896**	معامل بيرسون	الدرجة الكلية
<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>	<b>مستوى الدلالة</b>	

\* داله احصائية عند  $(\alpha \geq 0.05)$ .

\*\* داله احصائية عند  $(\alpha \geq 0.01)$ .



**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**THE ACCOUNTABILITY OF PUBLIC SCHOOL  
PRINCIPALS IN THE NORTHERN PALESTINE  
GOVERNORATES AND ITS RELATIONSHIP TO  
ORGANIZATIONAL TRUST: PERSPECTIVES OF  
EDUCATIONAL SUPERVISORS AND TEACHERS**

**By  
Mohamed Hassan Salem Daraghmeh**

**Supervisors  
Dr. Ja'far Abu-Sae'  
Dr. Hussam Al-Qasem**

**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  
2025**

# **THE ACCOUNTABILITY OF PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS IN THE NORTHERN PALESTINE GOVERNORATES AND ITS RELATIONSHIP TO ORGANIZATIONAL TRUST: PERSPECTIVES OF EDUCATIONAL SUPERVISORS AND TEACHERS**

**By**

**Mohamed Hassan Salem Daraghmeh**

**Supervisors**

**Dr. Ja'far Abu-Sae'**

**Dr. Husam Al-Qasem**

## **Abstract**

The study aimed to identify the administration accountability of the principals of public schools in the northern Palestine Governorates and its relationship to organizational trust from the point of view of educational supervisors and teachers. In addition to examine the effect of independent demographic variables of gender, educational qualification, years of service, and directorate. To achieve the study purpose, mix approach (quantitative and qualitative) was used and a (64)- item questionnaire of two axes as study tool was administrated to the study sample in addition to an interview of two questions according to). The first axis (administrative accountability) consists of the following topics: job discipline, work and achievement, human relations, and job ethics. The second axis (organizational trust) includes the following topics: teachers' trust in school administration, teachers' trust in administrative policies and legislation, teachers' trust in work colleagues, and teachers' trust in students and parents. The indicators of the validity and reliability of the study tools were confirmed, and the study sample consisted of ( 366) individuals in addition to interviewing (22) educational supervisors , selected using the available method, by descriptive correlational approach. The results indicated that there is a positive, direct relationship between the administration accountability of the principals of public schools in the northern Palestine Governorates and its relationship to organizational trust , the presence of a high score on administration accountability with mean of (4.11) and organizational trust with mean of (3.98) , and that there are no differences in the study sample's point of views toward administrative accountability due to the variables of academic qualification and years of service, while there are differences due to gender in favor of females and directorate and in favor of the Jenin and Tubas directorates. Moreover, there are no differences in the study sample's point of view toward organizational trust due to gender, educational qualification, and years of service,

while there are differences due to directorate and in favor of the Jenin and Tubas directorates. Finally, the results of the interview questions showed that educational supervisors have extensive knowledge about administrative accountability and organizational trust. Based on the findings of the study, several recommendations have been suggested, including the need for education directorates to give more powers to principals as a result of their high degree of administrative accountability, encourage them to increase administrative practice, and enhance the role of school principals in the aspect related to the fields of human relations and job ethics, and conduct further studies on this topic.

**Keywords:** Administration Accountability; Organizational Trust; Principals of Public Schools; educational supervisors and teachers