

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح  
المعنوية لدى المعلمين

دينا خالد يوسف غيث

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

2024-1445

القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح  
المعنوية لدى المعلمين

إعداد الطالبة:

دينا خالد يوسف غيث

ماجستير ادارة تربوية – جامعة القدس – فلسطين

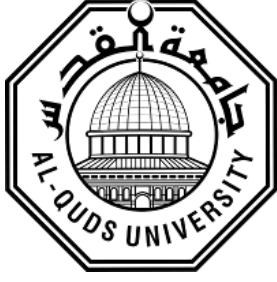
إشراف الدكتور :

أشرف محمد أبو خيران

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من  
كلية العلوم التربوية / جامعة القدس

القدس – فلسطين

1445هـ / 2024 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير الإدارة التربوية

### إجازة الرسالة

القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين

اسم الطالبة: دينا خالد يوسف غيث

الرقم الجامعي: 22010004

المشرف: د. أشرف محمد أبو خيران

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2024/05/30م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1- مشرف ورئيس لجنة المناقشة: د. أشرف محمد أبو خيران التوقيع:

التوقيع:

2- ممتحن داخلي: أ.د. محمد شعيبات

التوقيع:

3- ممتحن خارجي: د. أحمد فتيحة

القدس – فلسطين

1445هـ - 2024 م

## الإهداء

إلى وطني الحبيب بجناحيه

إلى سند القلب والحياة لرجلي الأول، لمن أهدي له هذا النجاح، إلى قدوتي الذي مكنني أن أقف أمامكم اليوم بكل ثقة وإصرار، إلى شريك النجاح والذي الدكتور خالد غيث.

لمن يراها العالم أنها أمي ولكنني أراها العالم، لمن تملؤ قلبي ورودًا، إلى وردتي الجميلة، وحببي اللامتناهي، وأيقونة الحب أمي الحبيبة.

إلى هين المعشر، ولين الفعل والكلمة، وصديقي وداعمي دائمًا وأبدًا إلى زوجي، فشكري لك دائم، فقد جعلت الحياة أسهل بالنسبة لي.

إلى سند الحياة، والجبل الذي أسند عليه نفسي عند الشدائد، وهم ذكريات الطفولة وعضدي الذي أشد به نفسي، إخوتي: ليث، وقيس، وزيد.

إلى الطفولة التي ملأت عالمي، وأبهجت جوارحي، إلى سكر العمر، إلى عيون بناتي الأجمل، هُتاف، وجوان، وهور.

ولن أنسى أن أقول شكرًا، شكرا بحجم الكون لأم زوجي الغالية؛ على تحملها ودعمها المستمر، ومساعدتها لي طيلة فترة الدراسة.

وأخيرا لتوأم الروح والصديقتين الأختين المفضلتين: آلاء، ومنتهى.

## اقرار:

أقر أنا معدة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة، أو معهد آخر.

الاسم: دينا خالد يوسف غيث

**DINA**: التوقيع

التاريخ: 2024/05/30

## الشكر والتقدير

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه". (لقمان/الآية:12)

نحمد الله ونشكره كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وفي البداية نستغفر الله عدد خلقه، ورضا نفسه، وزنة عرشه، ومداد كلماته، ونسأله أن يتقبل منا أعمالنا واجتهادنا ويرضى بها عنا، ثم نصلي على أشرف الخلق سيدنا محمد -صلي الله عليه وسلم- وعلى آله وصحبه وسلم تسليمًا كثيرًا.

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائي هذه الرسالة، أتقدم بخالص الشكر، وعظيم الامتنان للأستاذ الفاضل الدكتور أشرف أبو خيران على ما قدمه لي من علم نافع، وعطاء متميز، وإرشاد مستمر، وعلى ما بذله من جهد متواصل، ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الرسالة، ومهما كتبت من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفائه حقه، فجزاه الله عني خير الجزاء، وجعل ذلك في موازين حسناته.

ولكل من مد لي يد العون، أو أسدى لي معروفًا، أو قدم لي نصيحة، أو كانت له إسهامه صغيرة أو كبيرة في إنجاز هذا العمل، فله مني خالص الشكر والتقدير، وأخص بالشكر الهيئة التدريسية في برنامج أساليب التدريس في جامعة القدس.

وأقدم شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة؛ الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج، وأكثرها فعالية.

**الباحثة: دينا خالد يوسف غيث**

القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين

إعداد: دينا خالد غيث

إشراف: د. أشرف محمد أبو خيران

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي؛ لتحقيق أغراض الدراسة، حيث صممت استبانة؛ لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة البالغة (302) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع معلمي المدارس في ضواحي القدس، والبالغ عددهم (1311)، منهم (359) ذكور، و(952) إناث، حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2023-2024 م. وقد تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها بالطرق الإحصائية التربوية المناسبة، وحُلَّتْ بيانات الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظر المعلمين- جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (82.3%). ولقد حصل مجال السلوك الأخلاقي على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.16)، يليه مجال الوعي الذاتي بمتوسط حسابي (4.14)، ومن ثم مجال التنظيم الذاتي بمتوسط حسابي (4.07)، ومن ثم مجال الاتصال والتواصل بمتوسط حسابي (4.05). ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظر المعلمين- لتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وأن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظرهم- جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (81.3%).

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظرهم- لتغير (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس، والروح المعنوية لدى المعلمين.

كما تم إثبات وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات القيادة بالثقة (الوعي الذاتي، والاتصال والتواصل، والتنظيم الذاتي، والسلوك الأخلاقي) والروح المعنوية لدى المعلمين. وهذا يُشير إلى أهمية جميع مجالات القيادة بالثقة في تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة بالثقة، مديري المدارس، مديرية ضواحي القدس، الروح المعنوية، المعلمين.

# **Authentic leadership Among School Principals in the Directorate of Jerusalem Suburbs and Its Relationship to Teachers' Morale**

**Prepared by: Dina Ghaith**

**Supervised by: Dr. Ashraf Abu Khayran**

## **Abstract**

The current study aimed at determining the level of Authentic Leadership among School Principals in the Directorate of Jerusalem Suburbs and Its Relationship to Teachers' Morale. To achieve the study's objectives, the researcher used the descriptive correlational design. A questionnaire has been designed to collect primary data from the sample of the study, which consisted of 302 male and female teachers selected randomly out of the educational community in the suburbs of Jerusalem, which consists of 1311 teachers according to the Ministry of Education statistics for the academic year 2023-2024. The questionnaire's validity and reliability were verified using appropriate statistical methods, and the study data were analyzed using the SPSS Statistical Program.

The results of the study indicate that the level of leadership confidence among school principals in the Jerusalem suburbs, as perceived by teachers, was high at 82.3%. The ethical behavior domain had the highest mean score of 4.16, followed by self-awareness with a mean score of 4.14, then self-regulation with a mean score of 4.07, and finally communication and interaction with a mean score of 4.05. There were no statistically significant differences at the 0.05 significance level between the mean scores of leadership confidence among school principals in the Jerusalem suburbs, from the teachers' perspective, attributed to variables such as gender, educational qualification, expertise. The spiritual morale level among school teachers in the Jerusalem suburbs, as perceived by them, was also high at

81.3%. Similarly, there were no statistically significant differences at the 0.05 significance level in the mean scores of spiritual morale among school teachers in the Jerusalem suburbs from their perspective attributed to variables such as gender, educational qualification, and expertise.

There is no statistically significant relationship at the significance level ( $\alpha \geq 0.05$ ) between the mean estimates of the leadership confidence among school principals in the suburbs of Jerusalem and the morale of the teachers in the study sample.

The study also showed that there is a statistically significant positive correlation between all areas of leadership with confidence (self-awareness, communication and communication, self-regulation, ethical behavior) and morale among teachers. This indicates the importance of all areas of confidence leadership in enhancing teachers' morale.

**Keywords:** Authentic leadership, School Principals, Directorate of Jerusalem Suburbs, Teachers, Morale.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة و أسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

### مشكلة الدراسة وأهميتها:

#### 1.1 المقدمة:

يعتمد نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق رؤيتها ورسالتها، على توافر قيادة فعالة قادرة على تحقيق التناسق والتكامل مع مدخلات العملية التعليمية والتعلمية كافة، والتعامل مع التحديات المتجددة -في كل وقت- التي نواجهها في ضوء عصر الثقافة الرقمية، ومن العوامل التي تساعد على نجاح القيادات ضرورة إيجاد المداخل المناسبة التي من خلالها يمكن التأثير الإيجابي على الروح المعنوية لدى المعلمين. وتعد القيادة بالثقة من أهم مداخل التأثير على الروح المعنوية لدى المعلمين الذي سيحقق الرضا الوظيفي للعاملين وتحسين بيئة العمل، ومواجهة ما يفرضه هذا العصر من تحديات، والاستعداد للمستقبل، ومحاولة السيطرة على متغيراته من خلال مواكبة التغييرات والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم، حيث أظهرت نتائج دراسة (Semdo, et al, 2017) أن هناك علاقة طردية إيجابية قوية بين القيادة بالثقة، وتنمية الابداع وتأثيره على الروح المعنوية لدى العاملين بالمؤسسات التعليمية.

فلم تُعَدَّ تَنَحُّصُ مهام مدير المدرسة في: مراقبة العمل المدرسي، وضبط النظام، وحفظ السجلات، والملفات الرسمية، وكتابة الخطابات، والمراسلات الإداريّة؛ بل تعدّت تلك المهام إلى: مسؤوليات وأدوار قيادية، وإشرافية تهتم بنوعية العمل التربوي وتطويره وتحسينه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التربوية.

ومن أجل أن يكون مدير المدرسة قادرًا على قيادة العمل المدرسي، وتوجيه العاملين في المدرسة نحو تحقيق الأهداف التربويّة بدرجة عالية من الاتساق والفاعلية، يجب أن يكون مُلمًّا ومُدركًا لجميع الوظائف الإدارية المناطة به، وأن يكون قادرًا على رفع مستوى أداء المعلمين (الشوابكة، 2022).

وقد أكدت نتائج دراسة (Aquino, Afalla & Fabelico, 2021) العلاقة المتبادلة بين الممارسات القيادية لمديري المدارس الحكومية وأداء المعلمين، كما أشارت دراسة (Kanya, Fathoni & Ramdani, 2021) إلى أن القيادة من العوامل المؤثرة في أداء المعلم، فكلما ازدادت فاعلية القيادة انعكس ذلك إيجاباً على مستوى أداء المعلم، وقد أشارت دراسة (De, Gerly & Jimenez, 2022) إلى أن أكثر المهارات القيادية تأثيراً في أداء المعلم هي مهارات الاتصال. وقد أشار الهنداوي (2012) إلى أن أداء المعلم يتمثل في أفعاله، وسلوكياته المرتبطة بتحقيق أهداف المدرسة، سواء كانت موجّهة نحو الزملاء، أم الطلبة، أم إدارة المدرسة، وهذا الأداء -أداء المعلم- قابل للتعديل والتحسين من خلال عمليات التعلم والتدريب والتغذية الراجعة.

ويشير (monk 1994:125) إلى أن الروح المعنوية تشتمل على مشاعر وطريقة في التفكير، ومعتقدات واتجاهات. ويعرفها على أنها: "المشاعر التي يحملها العامل نحو عمله وذلك اعتماداً على كيفية إدراكه لنفسه وللمؤسسة التي يعمل فيها. ويضيف الى ذلك أن مستوى الروح المعنوية يعتمد على مدى إسهام المؤسسة في الاستجابة لحاجات العاملين وتوقعاتهم". أما (بريجز، وريتشاردسون 1992:87) يعرفانها بأنها: "طبيعة المشاعر التي يحملها أي فرد يعمل في مؤسسة، والتي تحدد مدى شعوره بالتقبل، والانتماء لمجموعة العاملين، والتشارك معهم في الأهداف والرؤى". ويعرفها (زويلف 1982:38) بأنها: "ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيء للعاملين الإقبال بحماس على مشاطرة أقرانهم نشاطهم ويجعلهم أقل قابلية للميل الى المؤثرات الخارجية".

وبناءً على المعطيات والاستقراءات، والمقارنات بين دلالات الآراء، سلطت الباحثة الضوء على القيادة بالثقة لدى مديري مدارس ضواحي القدس، وعلاقتها المباشره في الروح المعنوية لدى المعلمين، ودرجة تأثير كل منهما على غيره، لما يعود من أهمية للأفراد العاملين بالمؤسسة، وتحقيق رسالتها ورؤيتها. وما اعتري الحيز الميداني الساحة التعليمية والتعلمية من حقائق ووقائع مثل: اضرابات المعلمين المتكررة في مدارس ضواحي القدس، وتعطيل الدوام في المدارس، وإنعكاس ذلك على النظم التعليمية برمتها؛ فقد نحونا بدراستنا هذا النحو الاستقرائي الوصفي لهذه الظاهرة من خلال دراسة علمية كمية.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمثل مهنة التدريس تحديًا كبيرًا من حيث المعرفة والمهارات الشخصية، وإدارة الإجهاد، حيث لا يؤثر المعلمون في الطلاب من خلال أقوالهم فحسب، بل يُؤثرون فيهم أيضًا من خلال شخصياتهم (Fernandes et al., 2019; Louick, Daley & Robinson, 2019)، ويمكن أن يكون للتطوير المهني، وإشراك المعلم باستمرار في التخطيط واتخاذ القرار، والعلاقات الإيجابية مع الزملاء، والدعم اللاحق من قبل الإدارة، آثار في تحقيق الرضا الداخلي للمعلم، وما لذلك من آثار إيجابية في شخصية المعلم ومستوى أدائه التدريسي (Vnoučková, 2016).

ونظرًا لعدم تطرق الباحثين في البيئة المحلية، والإقليمية لبحث العلاقة بين القيادة بالثقة والروح المعنوية – في حدود علم الباحثة- فقد لاحظت الباحثة من خلال عملها سنوات عديدة -في المجال التربوي خاصة في المدارس- ضرورة إشراك المعلمين في القيادة الإدارية، ومدى تأثير القيادة بالثقة للمديرين على الروح المعنوية للمعلمين، وبالتالي ستؤثر على عملية التدريس بشكل إيجابي. ولأنه يجب أن يكون لمدير المدرسة دور في دعم المعلمين، وتحفيز دافعيتهم للإنجاز، باستخدام الأساليب الإدارية التي من شأنها تعزيز ثقتهم بأنفسهم، ورفع مستوى أدائهم.

وبناءً على المستقر، والملاحظ، والمتابع للمعطيات التي ذُكرت، فقد تحدت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين؟

وتحديدًا لما تقدم من توضيح للمشكلة، وفي محاولة لتحقيق أهداف الدراسة، ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الثاني:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين متغيزاً (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

**السؤال الثالث:** ما مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظر المعلمين؟

**السؤال الرابع:** هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباط بين درجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس والروح المعنوية للمعلمين في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

ولإجابة عن السؤال (الثاني، والرابع، والخامس) فقد صيغت الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضية الصفرية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظر المعلمين- تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الصفرية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظر المعلمين- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الصفرية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لدرجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظر المعلمين- تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

**الفرضية الصفرية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظر المعلمين- تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظر المعلمين- تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظر المعلمين- تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الصفرية السابعة: لا توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة بالثقة والروح المعنوية للمعلمين -من وجهة نظر المعلمين- أنفسهم.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

أولاً -التعرّف على درجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظر المعلمين-.

ثانياً – التّعرف على الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة درجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ثالثاً – التّعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في مديرية ضواحي القدس -من وجهة نظر المعلمين-.

رابعاً – التّعرف على الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية تعزى لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

خامساً – تقصي وجود علاقة ارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة بالثقة، والروح المعنوية للمعلمين في مديرية ضواحي القدس.

## 5.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين على النحو الآتي:

### أولاً: الأهمية العلمية:

1- نأمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على التعليم واستراتيجياته في وزارة التربية والتعليم في توظيف

القيادة بالثقة في مديريات التربية والتعليم، واستخدامها كمؤشرات للحكم على فعاليات هذه القيادة.

2- تسهم هذه الدراسة الحالية في تزويد الباحثين، والمهتمين بطبيعة الأنماط القيادية التي يمارسها المديرين.

3- تعطي هذه الدراسة مؤشراً عن اتجاه أنماط القيادة التي يمارسها القادة التربويين، وتتيح فرصة كبيرة

للقيادة لمعرفة نمط قيادتهم ومن ثم تطويرها.

4- تُعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تناولت مواضيع ونظريات القيادة الإيجابية، ومنها القيادة

الجديرة بالثقة، باعتبارها نمطاً يرتكز على الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي، والمُنَاخ التنظيمي

الإيجابي، وعلى وعي القائد، وتمسكه بالمعايير الأخلاقية، والأمانة والنزاهة.

5- وظيفة الباحثة بدورها محاسبة في مؤسسات تعليمية، ومن خلال تعاملها مع أنماط قيادية مختلفة وعديدة،

فقد وصلت إلى نتيجة بأن مؤسساتنا التربوية التعليمية بحاجة قيادة تربوية كارزماتية تذوت مفهوم الثقة في

الإدارة التربوية الذي يهدف إلى إشاعة الثقة بين القائد والتابعين، وأن هذا الأسلوبية القيادية تهدف إلى

الارتقاء بمستوى الأداء، وتحقيق الأهداف المرجوة.

### ثانياً: الأهمية العملية:

- تتّضح النظرة إلى العلاقة بين الأسلوبية القيادية بالثقة من خلال تحديد درجة ممارستها لدى مديري

مدارس ضواحي القدس، وكذلك تحديد مستوى الروح المعنوية للمعلمين فيها.

- قد تفيد نتائج الدراسة في توجيه نظر مديري المدارس للتفكير في طرق وأساليب جديدة؛ من شأنها رفع وتحفيز الروح المعنوية لدى معلمهم.
- قد تساهم نتائج الدراسة في توجيه عناية المسؤولين إلى تطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس في إطار تحقيق المصلحة العامة.

## 6.1 حدود الدراسة:

تتحدّد نتائج الدراسة، وتعميماتها بالعوامل الآتية التي جرت في إطار المحدّدات الآتية:

1.6.1 **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على المعلمين في المدارس الحكوميّة في مديرية ضواحي القدس.

2.6.1 **الحدود المكانية:** طبّقت الدراسة في المدارس الحكوميّة في مديرية ضواحي القدس.

3.6.1 **الحدود الزمانيّة:** طبّقت الدراسة في العام الدراسي 2023-2024 م.

4.6.1 **الحدود المفاهيميّة:** اقتصرت الدراسة على الحدود المفاهيميّة، والمصطلحات الواردة في الدراسة.

5.6.1 **الحدود الإجرائيّة:** استخدم في هذه الدراسة مقياس القيادة بالثقة لدى مديري المدارس، بالتوازي مع الروح المعنوية لدى المعلمين، وهي بالتالي ستقتصر على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها، وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائيّة المناسبة لها.

كما أنّ تعميم نتائج الدراسة الحاليّة كان مقيدًا بدلالات صدق الأدوات المستخدمة وثباتها، ومدى الاستجابة الموضوعيّة لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

## 7.1 مصطلحات الدراسة:

1- **القيادة بالثقة:** تعد القيادة الجديرة بالثقة امتدادا لنظريات القيادة الإيجابية مثل: القيادة الأخلاقية، والقيادة الخادمة، ولقد تناول الأدب الإداري ذو الصلة بالأنماط القيادية المختلفة، وأشار إلى أن كل نمط قيادي يتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنماط. وتعتبر القيادة الجديرة بالثقة من أهم الأنماط؛ باعتبارها الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة، حيث يعتمد هذا النمط على

قيم النزاهة والشفافية، بالإضافة إلى الوعي بالبيئة التي يتم العمل بها، واحترام قيم ومشاعر، واتجاهات الآخرين (walumbwa et al.,2008).

**وتعرف الباحثة القيادة بالثقة إجرائياً على أنها:** قدرة القائد على استخدام موقعه القيادي بطريقة تعكس ثقته للطام العامل، بشكل يجعلهم يبدعون بعملهم بطرق ابتكارية جديدة، ووضعهم في أماكن صنع القرار، ليشعروا بمكانتهم، وقيمتهم العملية، مما يؤدي ذلك تلقائياً إلى تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

**والروح المعنوية:** تمثل الروح المعنوية ظاهرة ذات أبعاد متعددة، حيث يُفهم هذا المصطلح كمجموعة من الجوانب النفسية، والعقلية، والانفعالية، والشخصية، التي تتفاعل لتحفيز الفرد للتعاون بفعالية مع أفراد الجماعة التي ينتمي إليها. ويكمن هدف هذه الروح المعنوية في تحقيق أهداف الجماعة، كما يُعتبر عاملاً رئيسياً في تلبية حاجات الفرد وتحقيق حالة من الرضا ( Balawi, ) 2014.

**وترى الباحثة أن الروح المعنوية** هي ردود افعال الموظفين وانعكاس الروح النفسية على اعمالهم المطلوبه منهم وذلك يكون عن طريق الاساليب التي يتبعها المدراء معهم.

2- **مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول عن المدرسة، يقوم برعاية الطلاب، والحفاظ عليهم، وتنظيم سير العمل بالمدرسة، وخدمة البيئة المحيطة، حيث أن حالة المدرسة المعنوية، ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها، واتجاهاته، وشخصيته، وإدراكه للرسالة التي يقوم بها (العجمي، 2000:237).

3- **ضواحي القدس:** المناطق الفلسطينية في محافظة القدس التي أطلق عليها مناطق (A) حسب تسمية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني؛ أي المناطق الفلسطينية في محافظة القدس التي تقع خارج حدود بلدية القدس المحتلة، وتشمل منطقة الدراسة: شمال غربي القدس، وشمال شرقي القدس، وتضم 30 تجمعاً سكانياً فلسطينياً، و76 مدرسة حكومية، ورياض أطفال، و39 مدرسة خاصة. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

## الفصل الثّاني

### (الإطار النّظريّ والدراسات السّابقة)

1.2 الإطار النّظريّ

2.2 الدراسات السّابقة

1.2.2. الدراسات العربيّة

2.2.2. الدراسات الأجنبيّة

3.2.2. التعقيب على الدراسات السّابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المقدمة:

تعتبر القيادة بالثقة أحد المظاهر الرئيسية في بيئة العمل التربوي، حيث يلعب دور المدير المدرسي دورًا حيويًا في تحفيز الفريق التعليمي، وتعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين. وفي سياق التعليم، تظهر القيادة بالثقة كمفتاح أساسي لتعزيز الأداء الإداري وتحسين بيئة العمل التعليمية. تأتي هذه الدراسة لاستكشاف وتحليل مفهوم القيادة بالثقة ودراساتها كظاهرة تتعلق بالروح المعنوية لدى المعلمين في مديريات المدارس في ضواحي القدس.

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري شملته الأبحاث السابقة حول القيادة بالثقة وتأثيرها على المعلمين والبيئة التعليمية. سيتم استكشاف المفاهيم الرئيسية للقيادة بالثقة، وكيف يمكن أن تؤثر هذه القيادة على الروح المعنوية للمعلمين، وبالتالي، تحقيق تحسين في الأداء الوظيفي والنتائج التعليمية.

#### 2.2 تعريف القيادة

##### أولاً: القيادة لغةً:

جاء في لسان العرب: " الْقَوْدُ: نَقِيضُ السَّوْقِ، يَفُودُ الدَّابَّةَ مِنْ أَمَامِهَا، وَيَسُوقُهَا مِنْ خَلْفِهَا، فَالْقَوْدُ مِنْ أَمَامِ وَالسَّوْقُ مِنْ خَلْفٍ. فُدْتُ الْفَرَسَ وَعَيْرَهُ أَفُودَهُ قَوْدًا... وَجَمَعَ قَائِدِ الْخَيْلِ قَادَةً وَقَوَادَ، وَهُوَ قَائِدٌ بَيْنَ الْقِيَادَةِ وَالْقَائِدِ وَاجِدُ الْقَوَادِ وَالْقَادَةِ؛ وَرَجُلٌ قَائِدٌ مِنْ قَوْمٍ قَوْدٌ، وَقَوَادِ، وَقَادَةٍ. وَأَقَادَهُ خَيْلًا: أَعْطَاهُ إِيَّاهَا يَفُودُهَا... وَأَعْطَاهُ مَقَادَتَهُ: إِنْقَادَ لَهُ. وَالْإِنْقِيَادُ: الْخُضُوعُ. نَقُولُ: فُدْتُهُ فَانْقَادَ... وَالْقِيَادَةُ مَصْدَرُ الْقَائِدِ" (لسان العرب، 1994: ج3/370-371).

##### ثانياً: القيادة اصطلاحاً:

تعددت تعريفات القيادة بتعدد المصادر، حيث سعى العديد من الكتاب، والعلماء، والباحثين، وحتى القادة لاستكشاف مفهوم القيادة، وتحديد جوانبه النظرية والتطبيقية. تأثرت هذه التعريفات بالخبرات الشخصية للأفراد وتباين المواقف، مما أدى إلى تنوع وتعدد وجهات النظر حول طبيعة القيادة.

ومن هنا، تم تعريف القيادة: بأنها قدرة الفرد على توجيه الأفراد، أو المجموعات والتأثير فيهم، باستخدام وسائل التواصل والتحفيز والتعاون؛ بهدف تحفيزهم على تطبيق الأفكار، والمشاركة في عملية التغيير، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتعزيز أدائها (Mwakasungula & Mwita, 2021)، وفي ضوء هذا التعريف فإن القيادة تعتمد على التفاعل الاجتماعي بين القائد والمرؤوسين، وتتضمن توقع نتائج إيجابية وتحقيقها، وفهم شامل لرؤية ورسالة المنظمة. أما (Dale, 2008)، فقد عرّف القيادة في تعزيز الروابط بين القائد والمرؤوسين، مع التركيز على تحقيق نتائج ملموسة وتحسين التفاعل الاجتماعي في السياق التنظيمي.

وعرفها البدري(2002:105)، بأنها: " السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك". أما القريوتي (2000:181)، فقد عرّفها بأنها: " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرًا عن آمالهم، وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد".

أما ليكارت، تعرّف القيادة بأنها "القدرة الفردية على التأثير في الأفراد أو الجماعات، بهدف جلب تعاونهم وتحفيزهم للمشاركة في العمل". وعرّف كلالدة (1997:17) القيادة على أنها: " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه؛ لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون".

أما نيومان، كما أورد بلال (2005)، فقد عرّف القيادة على أنها "القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها، بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف".

من خلال مجموعة التعريفات السابقة للقيادة، يبرز الدور الإيجابي الذي يؤديه القائد في التأثير على الجماعة؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لهم، وللمؤسسة التي يعملون فيها. كما يبرز دور القيادة كعملية ديناميكية تتجاوز الإصدار البسيط للأوامر. فهي تشمل الإشراف، والتوجيه، والتأثير على السلوك، واستمالة الآخرين؛ بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، وضمان تنظيم الجهود نحو تحقيق تلك الأهداف.

وتستخلص الباحثة مما سبق من تعريفات، التعريف الإجرائي الآتي للقيادة: هي قدرة المدير على توجيه المعلمين نحو هدف مشترك، وذلك من خلال التواصل، التحفيز، والتعاون، والتفاعل الاجتماعي بينه وبين المرؤوسين، مع التركيز على تحقيق نتائج إيجابية وتحسين مخرجات العملية التعليمية والتعلمية، وكلما زاد

تذويت الإدارة بالثقة بين المديرين والمعلمين كلما كانت العملية التعليمية أكثر واقعية، وأكثر عمقا، وأكثر نجاعة. وأرى ضرورة التناهي بتداخلية المفاهيم المتعلقة بالإدارة بالثقة بين المديرين.

### 3.2 القيادة الإدارية:

تمثل القيادة الإدارية العمود الفقري للنجاح في أي مؤسسة أو منظمة. إنها الفن والعلم في توجيه وتحفيز الفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ويعتمد القائد الإداري على مجموعة من المهارات مثل: التواصل، واتخاذ القرارات، وإدارة الوقت؛ لضمان تحقيق التميز، والفعالية في إدارة العمليات اليومية، وتحقيق رؤية المؤسسة. وتتطلب هذه القيادة فهماً عميقاً للديناميات البشرية، والقدرة على بناء فرق عمل متحفزة ومتكاملة.

وتعدُّ القيادة الإدارية امتداداً لمفهوم القيادة، حيث تتميز بتفردها في سياق الإدارة. وتعرّف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري بما يتضمن اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية (غابين، 2009). ووفقاً لشروان (2010)، تُعرّف القيادة الإدارية: بأنها القدرة التي يتمتع بها المدير للتأثير والإقناع بهدف تحقيقه، وذلك من خلال توجيه المرؤوسين بطريقة تمكنه من كسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم، وتحفيزهم، وتعزيز التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المحددة.

كما عرّف الزعبي وآخرون (2014) القيادة الإدارية بأنها: الدور الذي يقوم به القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات، وكذلك ممارسة الإشراف الإداري على الآخرين استناداً إلى استخدام السلطة الرسمية. ويتم ذلك عبر التأثير، واستخدام الاستمالة؛ بهدف تحقيق أهداف محددة. يعكس مفهوم القيادة الإدارية في هذا السياق توازناً بين استناد القائد إلى الصلاحيات والسلطات الرسمية، وبين قدرته على التأثير على سلوك الآخرين، وتحفيزهم للتعاون؛ من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وعرفها المغربي وآخرون (1995)، بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص، أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم، وإرشادهم؛ من أجل كسب تعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية؛ في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

وفي هذا السياق، تُعتبر القيادة الإدارية نشاطاً يُمارسه القائد الإداري، يشمل: اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الفريق. ويتميز هذا النوع من القيادة بالاستناد إلى السلطة الرسمية وغير الرسمية، والتي تنبع من قوة التأثير، والإقناع التي يتحلّى بها القائد لتوجيه الجماعة نحو تحقيق هدف محدد.

كما يتركب المفهوم الإداري في هذا السياق من استخدام السلطة الرسمية، والتأثير على سلوك الآخرين بطرق غير رسمية، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة (المكاوي، 2013).

### 3.2 أنماط الإدارة للقيادة الإدارية:

استناداً إلى ما ذكرته الحسين (2011)، تُعرف أنماط القيادة: بأنها مجموعة متنوعة من المهارات التي تشتمل على القدرة على اتخاذ القرارات وتوزيع الأعباء، وتنظيم الاجتماعات. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن أنماط القيادة المهارات التصويرية، والقدرة على التفكير الإبداعي، وفهم المشكلات، وتطوير الاستراتيجيات والحلول. ولا يقتصر الأمر على المهارات الفنية فحسب، بل تشمل أيضاً المهارات الإنسانية، مثل: التفاعل الاجتماعي، والتواصل الفعّال مع الآخرين والمجتمع المحلي. لذلك يتعين على القائد أيضاً التفاعل مع الرؤساء، وتنظيم الجهود في بيئة العمل، وتعزيز مبادئ الديمقراطية، وتشجيع روح العمل الجماعي ضمن الفريق الواحد، وتعزيز التعاون وتبادل الأفكار بفعالية.

وفي سياق سلوك المديرين أثناء إدارتهم للعمل، يُعرّف النمط القيادي: بأنه ذلك السلوك الذي يظهر بشكل روتيني ويومي أثناء تعامل المدير مع مرؤوسيه. ويتميز هذا النمط بالتكرار الدائم والروتينية الواضحة، حيث يُلفت انتباه المرؤوسين بشكل ملحوظ. ويتميز القائد الإداري بنمط قيادي يعبر عن فعاليته المستمرة، ويعكس علاقة فعّالة بين الفرد والآخر في سياق معين. يتجلى هذا التفاعل بشكل ملموس من خلال تأثير وتأثر الطرفين، وتظهر هناك أنماط قيادية متنوعة يتبناها المديرون في تفاعلاتهم مع المرؤوسين، مثل: النمط الاستبدادي، والنمط الديمقراطي، والنمط المتسيب (Al-Salem, 2015).

وعليه، تنقسم أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط رئيسية، بناءً على الخصائص السلوكية للقائد الإداري وطريقته في ممارسة التأثير على فريقه. وهي:

#### أولاً: نمط القيادة الأوتوقراطي (الاستبدادي)

يتميز نمط القيادة الاستبدادي، أو التسلطي بأن المدير يتخذ القرارات بشكل فردي دون التشاور مع فريقه. ويعتمد هذا النمط على الفردية في اتخاذ القرارات، حيث يعتقد المدير أنه الشخص الوحيد القادر على إدارة المؤسسة بنجاح. يتسم هذا النمط بتحديد أهداف المؤسسة بشكل فردي، واعتبار المدير نفسه الشخص الوحيد المؤهل لتنفيذ المهام (الجميل، 2008). لذلك نجد أنّ المدير الذي يتبع نمط القيادة الأوتوقراطي لا يُعير اهتماماً لرأي الفريق وكفائته، حيث يعتمد بشكل كبير على آرائه الشخصية، وثقافته الذاتية التي يتمسك بها أثناء اتخاذه للقرارات. يؤدي هذا النمط إلى توجيه انتقادات كبيرة للإدارة؛ لأنها تستثني أفراد المؤسسة من

المشاركة في اتخاذ القرارات؛ نتيجة لضعف الثقة بهم وبقراراتهم. وعلى الرغم من هذه الانتقادات، يمكن أن يكون هذا النمط فعالاً في حالاتٍ معينة، وفي الظروف التي تتطلب اتخاذ قرارات فورية، أو في حالات الطوارئ (مغمزي، 2009).

يتميز هذا النمط بعدة سمات، ومن بين أهم تلك السمات ما ذكره أسعد (2005)، حيث يظهر في هذا النمط قوة شخصية ملحوظة، خاصةً في استخدام السلطة كوسيلة للتحكم وتهديد المرؤوسين. يُظهر القائد في هذا النمط حُباً للتحكم، والهيمنة في جميع الجوانب الإدارية؛ مما يؤدي إلى سلب الكثير من حقوق ومسؤوليات الآخرين. يتسم القائد بهذا النمط بعدم قبول أي نقد حتى لو كان بناءً، حيث يظهر تجاهلاً لأي توجيه للنقد البناء. كما يظهر القائد القائم على هذا النمط عدم استعداده للتراجع في قراراته حتى إذا كانت خاطئة. يتبنى القائد هذا النمط من خلال التمييز في معاملته للمرؤوسين، مستنداً إلى الطاعة العمياء لأوامره دون اعتبار لأي اعتراض أو رأي آخر.

#### ثانياً: نمط القيادة الديمقراطية (التشاورية):

أحد أساليب القيادة الإدارية يتمثل في النمط الديمقراطي، حيث يعتمد على التشارك والتشاور في عملية اتخاذ القرارات. ويتميز هذا النمط بتشجيع القائد على إشراك أعضاء الفريق في صنع القرارات، وتفويض الصلاحيات لهم، واحترام وتقدير وجهات النظر المتباينة. ويولي القائد اهتماماً خاصاً بتلبية احتياجات المرؤوسين؛ مما يعزز الرضا الوظيفي، ويحفز الفريق نحو تحقيق الأهداف بكفاءة. ورغم الجوانب الإيجابية البارزة لهذا النمط، هناك بعض الجوانب السلبية التي تظهر في هذا النمط، فعلى سبيل المثال: قد يؤدي التفويض الشامل لاتخاذ القرارات إلى فقدان بعض الكفاءة، ويمكن للتشاور المستمر أن يؤدي إلى تأخير القرارات. وقد لا يُفضّل بعض المرؤوسين تحمل المسؤوليات الإضافية، مما قد يتعارض مع هذا الأسلوب القيادي. ومع ذلك، يظل القائد الديمقراطي صاحب قوة ودافعية؛ لتعزيز التفاعل الإيجابي، وتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة (القبسي، 2010).

ويتميز نمط القيادة الديمقراطي، كما أشار آل ناجي (2005)، بعدة سمات بارزة تتلخص في احترام المرؤوسين، ومعالجة مشاكلهم بجدية، مما يعزز من تقديرهم، بالإضافة إلى ذلك، يُظهر التزاماً قوياً بقيمة الوقت واحترام المواعيد. كما يتسم هذا النمط بقدرة القائد على تقبل النقد البناء، والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر. وتتجلى قوة شخصية القائد من خلال التواضع والود الذي يبديه، علاوة على ذلك، يُظهر القائد وعياً بالفروق الفردية، والتباين بين المرؤوسين؛ مما يؤثر على كيفية توزيع المهام والمسؤوليات. وأخيراً، يتميز القائد الديمقراطي بفهم عميق لمهام العمل واهتمامه المستمر بمصلحة العمل.

### ثالثاً: نمط القيادة الحر (المتساهل):

يتسم نمط القيادة الحر بمنح القائد حرية كبيرة للأفراد في إدارة شؤون المؤسسة. يتميز هذا النمط بثقة عالية من القائد تجاه العاملين معه، حيث يفوضهم بصلاحيات إدارية، ويشجعهم على التواصل المباشر. تتسبب هذه الحرية في تقليل فعالية الأنظمة والقوانين، حيث يبقى دور القائد محدوداً في إصدار الأوامر دون متابعة دقيقة أو رقابة فورية. يظهر القائد الذي يتبع هذا النمط تنازلاً عن دوره التوجيهي والإلهامي، مع التركيز على تحقيق التواصل المباشر، وتشجيع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات. في هذا السياق، يلعب دور الوساطة والتحفيز دوراً هاماً، حيث يُشجع على تقديم المعلومات، وتسهيل الضوء على أهمية التفويض. وعلى الرغم من وجود بعض الجوانب السلبية، يظل هذا النمط ناجحاً خاصة مع الموظفين المؤهلين ذوي الخبرة العالية، الذين يمكنهم الاستفادة من التفويض بشكل فعال. يُمكن أيضاً أن يكون هذا النمط مناسباً في السياقات التي تتطلب التفويض الفردي وتشجيع الابتكار (الخطيب، 2004).

ومن وجهة نظر الباحثة، لا تعتبر القيادة الحرة المتساهلة نمطاً قيادياً، ولا تتجاوز أن تكون نوعاً من أنواع الإدارة الوظيفية. ومثل هذا النمط لا ينبغي أن يُذكر في سياق المؤسسات التربوية؛ لانعكاساته السلبية على المؤسسة. فمن ناحية يمكن أن يؤدي إلى ضعف الأداء في مفاصل الإدارة، ومن ناحية أخرى مثل هذا النمط يتعارض مع مفاهيم القيادة الفعالة، ويتعارض مع تحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسات التربوية، التي تقوم على غرس القيم وتعزيز الانضباط بين جميع أعضائها؛ ولذا يجب تفادي تبني هذا النمط القيادي؛ لتحسين الأداء وتحقيق التطلعات المؤسسية.

ومن سمات هذا النمط، كما أوردها آل ناجي (2005)، التردد في اتخاذ القرارات، مما يظهر صعوبة في اتخاذ القرارات بشكل فعال. كما يتسبب عدم الانتظام في الحضور للعمل في المواعيد الرسمية في حالة من التسبب والتقصير. بالإضافة إلى ذلك، يفتقد هذا النمط الحسم في تنفيذ القرارات واللوائح، ويتميز بعدم الالتزام باللوائح المعتمدة. يتهرب القائد في هذا النمط من إبداء الرأي، ويتردد في اتخاذ القرارات الحاسمة؛ خوفاً من تحمل العواقب، علاوة على ذلك، يعاني هذا النمط من انعدام التوجيه البناء للمرؤوسين، حيث يفتقر القائد إلى توجيه فعال لتطوير وتحسين أداء فريقه.

### 2.3.2 أهمية القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية أحد أهم المفاتيح التي تفتح أبواب النجاح والتقدم أمام المؤسسات والمنظمات. ومن هنا، فإن أهمية القيادة في السياق الإداري تتجلى في الدور الحاسم الذي تلعبه في توجيه الجهود، وتحفيز الفرق

لتحقيق الأهداف المرسومة. وفي هذا السياق، تعمل القيادة كمحرك حيوي يدفع بالمؤسسة نحو التطور والتميز. ويعتبر القائد الإداري رمزًا للرؤية والتوجيه، حيث يتحلى بالقدرة على رؤية المستقبل بوضوح، وتحديد الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، يشكل القائد مصدر إلهام وتحفيز للفريق، يقودهم بحماس نحو تحقيق النجاح (العلاق، 2010).

وتتجلى أهمية القيادة الإدارية في الأمور الآتية (أحمد، 2007):

- يعتبر العنصر البشري اللبنة الأساسية في تحقيق الأهداف الإنتاجية للمشروع، ومن ثم تأتي أهمية القيادة الفعالة.
- صعوبة التنبؤ بسلوك الفرد تظهر بسبب تغيرات مستمرة في مشاعره وعواطفه، وهو يتأثر أيضًا بالتغيرات في الظروف المحيطة بالمشروع.
- تكامل السياسات مع التغيرات في الظروف يساعد في الوصول إلى الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.
- توفير قيادة ذكية وفعالة يُعد أمرًا أساسيًا لضمان استمرار الجهود البشرية وتحفيز الفريق لبذل الجهد اللازم لإنجاز المهام.
- دراسات مختلفة تبرز ندرة الأفراد ذوي القدرة على القيادة، مما يُسلط الضوء على قيمة هذه القدرة كسلعة نادرة في المجتمع.

### 3.3.2 معوقات القيادة الإدارية:

يواجه القادة الإداريون العديد من المعوقات التي قد تعيق سير عملياتهم بكفاءة. فالمسؤولية الرئيسية للقادة تكمن في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن هناك عوامل عديدة قد تنثير التحديات وتعيق استمرارية العملية القيادية. يمكن أن تكون هذه المعوقات ذات طابع مؤسسي أو شخصي، وتفاوت في درجة تأثيرها على أداء القائد. ومن أهم هذه المعوقات التي رصدها عبد القادر وآخرون (2021)، والصيرفي (2006):

أولاً: **المتغيرات المزاجية** ومنها: تراجع الثقة في الآخرين: يعود هذا إلى نقص ثقة القائد في تابعيه، أو زيادة ثقته المتزايدة في نفسه، والثقة المتزايدة بالذات: يتسبب ذلك في اتخاذ قرارات فردية وعدم تقبل النقد. إضافة إلى الخوف من نجاح الآخرين: يؤدي ذلك إلى محاولة السيطرة على الموظفين الجدد ومنع تبادل المعلومات.

**ثانيًا: متغيرات الدافع** وهي: نقص التحدي: يتسبب في حالة من الإحباط لدى القائد، مما يقلل من دافعه لتطوير خبراته، وقلة السعي نحو المعرفة؛ يؤدي ذلك إلى فقدان المعلومات، وتقليل الخبرات، مما يجعل القائد غير قادر على حل المشكلات التقنية. وأخيرًا فإن طول مدة البقاء في المنصب: تسبب تشكل بيئة عمل غير مستقرة وإهمالًا للقوانين واللوائح.

**ثالثًا: متغيرات الأخلاق** وأهمها: تراجع الوازع الديني الذي يعقبه عدم الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية، ونقص الإخلاص تجاه المنظمة، وظهور الأنانية والانتهازية الاجتماعية؛ مما يؤدي إلى امتناع القائد عن تقديم النصائح للآخرين، وبخلة بالإبداعات على المنظمة، إضافة إلى التأقلم مع القيم الثقافية السلبية؛ الأمر يتسبب في انتشار التحيز، واستغلال النفوذ على حساب المنظمة.

**رابعًا: الضغوط الثقافية:** ضغوط الجماعة المرجعية تؤدي إلى استغلال النفوذ لصالح الجماعة، وتيسير المصالح الشخصية. وضغوط الرؤساء: ينجم عنها العجز عن اتخاذ قرارات دون الرجوع إليهم، واهتزاز صورة المدير أمام المرؤوسين. وضغوط اقتصادية واجتماعية: تتسبب في انحرافات مالية لدى المدير وتورط في مخالفات.

## 4.2 نظريات القيادة:

تمثل عملية القيادة جهدًا مستمرًا لتوجيه وتأثير سلوك الأفراد، وتعتبر إحدى الجوانب الرئيسة التي نالت اهتمام الباحثين والعلماء بشكل فاعل. لذلك، فإن السعي لفهم عميق حول كيفية تأثير القادة وتوجيههم للفرق والمنظمات، يُعد أمرًا حيويًا لتحقيق النجاح المستدام. وعليه يقدم فهم نظريات القيادة إطارًا يفيد في تحليل الطرق المتنوعة، التي يمكن للقادة من خلالها تحفيز وتوجيه أفراد المجموعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

### 1. نظرية الرجل العظيم:

نظرية "الرجل العظيم" تعتبر من بين أولى النظريات التي استهدفت فهم جذور القيادة، حيث أكدت على الفكرة الرئيسة التي تُفضل بأن القادة يولدون ولا يُصنعون. تركز هذه النظرية على الاعتقاد بأن القادة يتمتعون بصفات فريدة تميزهم عن باقي الأفراد، وتُفترض أن تكون هذه الصفات جزءًا من طبيعتهم الفردية (صبيح، 1981).

في إطار هذه الفلسفة، كان التركيز على القيادة يتجه نحو الأفراد ذوي الصفات الفريدة، مثل: الشجاعة، والتحمل، والذكاء، والتفكير الاستراتيجي. وتستخدم هذه النظرية لتفسير الأحداث القيادية من خلال تحليل الصفات الشخصية للقادة التاريخيين، وبتسليط الضوء على الشخصيات المعروفة باسم "الرجال العظماء".

ومع تقدم البحوث في مجال القيادة، بدأت هذه النظرية في فقدان فعاليتها وأظهرت أنها تبسط الفهم للغاية. واتضح أن القيادة ليست مقتصرة على صفات فردية وراثية، بل يمكن تعلمها وتطويرها. وقد أدى هذا الإدراك إلى ظهور نظريات أخرى، مثل: نظرية السمات، ونظرية السلوك، ونظرية الاتصال القيادي، التي أكدت على أهمية السلوك والتفاعلات الاجتماعية في تحديد القيادة (صبيح، 1981).

## 2. نظرية السمات:

تطورت نظرية السمات من نظرية "الرجل العظيم". وتعتبر واحدة من التوجهات في دراسة القيادة، وتركز على تحديد الصفات الشخصية والخصائص الفردية التي تميز القادة الفعالين (بو الخير، 1980). ومن أهم ملامح هذه النظرية (دي سيزلاقي، 1991):

- التركيب الشخصي: تعتبر السمات الإدارية موجودة في تركيب الشخص نفسه، وتمثل جزءًا من طبيعته الفردية.
- الصفات الرئيسية: تُركز النظرية على تحديد صفات رئيسية يُفترض أن تكون موجودة لدى القادة الفعالين، مثل: الثقة بالنفس، والتحمل، والتحفيز.
- السمات القيادية: تُعزى السمات القيادية إلى القدرات والصفات التي تميز الأفراد كقادة، مثل: الذكاء، والتفكير الاستراتيجي، والقدرة على التأثير.
- التركيز على الفرد: تشير النظرية إلى أن القادة الناجحين يتميزون بصفات فردية تميزهم عن الآخرين، وهي تركز على التفرد والفرادة.
- النظر إلى القائد الكامل: تفترض النظرية أن القادة الفعالين يتمتعون بمجموعة من الصفات الكاملة، التي تجمع بين الجوانب الفردية والاجتماعية والعقلية.
- التركيز على النهج الشخصي: تُصنف السمات كخصائص شخصية تتمحور حول الفرد، وهي غالبًا تُعتبر ثابتة وغير قابلة للتغيير بشكل كبير.
- القدرة على التحفيز: يُعتبر وجود صفات مثل القدرة على تحفيز الآخرين، وتوجيههم نحو أهداف مشتركة جزءًا هامًا من صفات القائد الفعال.

ويجدر التنويه إلى أن هذه النظرية تحمل بعض الانتقادات، خاصة فيما يتعلق بتجاهلها للسياق والظروف المحيطة بممارسة القيادة، وكذلك عدم الاعتراف بقدرة القادة على التطور وتعلم مهارات القيادة (بليسي، 2007).

### 3. النظرية السلوكية:

نظرية السلوك القيادي تستند إلى الاعتقاد بأن هناك نمطاً محدداً من السلوك يتبعه القادة للتأثير في أعضاء فريقهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة. تعتمد هذه النظرية على الفرضية التي تقول إن تصرفات وسلوكيات القادة تميزهم وتحدد كفاءتهم الفعالة. تتركز هذه النظرية على عوامل أساسية، وهي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية (عيسى، 2020).

هذا النهج يعتبر أن القادة يمكنهم تعلم وتطوير مهارات القيادة من خلال إشراكهم في برامج تعليم مخصصة. وتقتصر الغراري (2006)، وضع برامج تعليمية مستندة إلى النماذج السلوكية لتعليم الأفراد الذين يسعون لتحقيق الفعالية في مجال القيادة. يمكن تطبيق هذا المفهوم في الميدان التربوي من خلال توجيه جهود القادة التربويين نحو تطوير أساليب القيادة الخاصة بهم، سواء في مجال التدريس أو في بناء علاقات فعالة مع العاملين والطلاب. ويتيح هذا النهج الفرصة للقادة لاكتساب الخبرات وتعلم السلوكيات القيادية الفعالة التي يمكنهم تطبيقها في البيئة التربوية لتحسين الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية (الغراري، 2006).

### 4. النظرية الموقفية:

تسلط هذه النظرية الضوء على التفاعل الدينامي الحاصل بين القائد والتابع، وتحليل السياق الذي يحيط بهذا التفاعل بهدف فهم العلاقات السببية وتنبؤ سلوك الأفراد المعنيين. أظهرت الأبحاث إمكانية تطوير وتغيير سلوك القادة في تفاعلهم مع المجموعات التي يديرونها، ويكون ذلك من خلال التدريب المستمر وتحسين مهاراتهم القيادية. ويتم تطبيق هذه النظرية في الميدان التربوي من خلال تدريب القادة التربويين على تحليل المهام بشكل فعال، وتقييم أداء المرؤوسين، وتعزيز المهارات الضرورية لضمان تحقيق أهداف التعليم بشكل مستدام. وبفضل فهم القادة لهذه النظرية، يتاح لهم الفرصة لتنوع أساليب القيادة واستخدامها بفعالية، مع مراعاة ظروف كل موقف واحتياجات الأفراد المشمولين (الغراري، 2006).

### 5. النظرية التحويلية:

تعتبر مفاهيم القيادة التحويلية من الاتجاهات الحديثة في ميدان الإدارة، حيث تركز على التفاعل الدينامي بين القادة والمرؤوسين، مما يؤدي إلى تحفيزهم وتطويرهم للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، وتجاوز المصالح

الشخصية لصالح المصلحة العامة. قامت نظرية القيادة التحويلية بالتطور بفضل إسهامات (باس)، الذي قدم نماذج ومقاييس لفهم عوامل سلوك القيادة. تُعد الكاريزما واحدة من العناصر الرئيسية في نظرية القيادة التحويلية، حيث تعزى إلى جاذبية القائد، وتأثيره الإيجابي على المتبعين. كما تشمل هذه النظرية التشجيع الإبداعي الذي يحث المرؤوسين على التفكير الإبداعي والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، يركز الاهتمام بالفرد في نظرية القيادة التحويلية على تقديم الدعم والمساعدة للأفراد لتحقيق أهدافهم (المساعدة وآخرون، 2013 م).

كما قامت الغراري بالإشارة إلى دور القائد التحويلي، الذي يتضمن القدرة على استشعار المشكلات والنواقص الحالية بوضوح، وتحليلها بعمق، بالإضافة إلى تقديم رؤية طموحة لأفراد المجموعة. ويعزز القائد التحويلي التفكير في تغيير الوضع الحالي، محفزًا الأفراد على رفض الحالة الراهنة. وتمثل القيادة التحويلية مجموعة من الخصائص والسلوكيات، وتكون مناسبة بشكل خاص للأفراد الذين يتمتعون بقدرة على التعبير عن رؤى مستقبلية جاذبة ويسعون لتعزيز سلوك أفراد مجموعتهم وتحقيق التغيير (الغراري، 2006).

## 6. نظرية الشبكة الإدارية:

تقدم نظرية الشبكة الإدارية إطارًا مفصلاً لفهم السلوك القيادي من خلال تحليل تصرفات القادة في اتجاهين رئيسيين، وهما الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالمرؤوسين. ويظهر هذا النمط السلوكي القائي البعد الأول (اهتمام بالإنتاج) على الخط الأفقي، حيث يتعلق بكيفية التفاعل مع الأهداف، والمهام المتعلقة بالإنتاج، وتحقيق الأهداف العملية للمنظمة. أما البعد الثاني (اهتمام بالمرؤوسين) فيتعلق بالعلاقات العمودية، وكيفية التفاعل مع الأفراد في المنظمة. يتناول القائد في هذا السياق العناية بالمرؤوسين وتحفيزهم، وفهم احتياجاتهم، ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية (بيتر ونورث، 2006 م).

تمثل النقطة التي يتقاطع فيها هذان البُعدان نمط القيادة السائد للقائد، حيث يتم تحديد مستوى الاهتمام بالإنتاج مقارنة بالاهتمام بالمرؤوسين. يُمكن أن يكون للقائد نمط قيادي يتسم بارتفاع الاهتمام بالإنتاج، مما يشير إلى التركيز على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء العام للمنظمة. على الجانب الآخر، يمكن أن يكون لديه اهتمام أكبر بالمرؤوسين، مما يعني تركيزه على بناء العلاقات القوية وتطوير المهارات الفردية والتحفيز الشخصي. وتتيح هذه النظرية تقييم نمط القيادة، وتحديد كيفية التفاعل مع مختلف جوانب العمل القيادي، مما يعزز الفهم الشامل لسلوك القائد وتأثيره على المنظمة وأفرادها (بيتر ونورث، 2006 م).

## 7. النظرية التفاعلية:

استنادًا إلى ما أورده نواف (2007)، تُعدّ النظرية التفاعلية من النظريات البارزة في ميدان الإدارة والقيادة، حيث تركز على فهم العلاقة الديناميكية بين القادة والتابعين. وتبرز هذه النظرية أهمية السياق ودوره الحيوي في تحديد سلوك القائد وتأثيره على المجموعة. تتأسست النظرية على فكرة أساسية، حيث تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي مُعقدة يتداخل فيها عدة عوامل رئيسية.

هذا التفاعل يتمثل في ثلاثة متغيرات رئيسية هي: شخصية القائد، وطبيعة الجماعة مع خصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية، والبيئية المحيطة بالسياق. وفي سياق هذه النظرية، يشدد "سيسيل جيب" على أن القيادة الإدارية تنشأ من خلال تفاعل مستمر، حيث تظهر أدوار أعضاء الجماعة بالتزامن مع دور القائد.

وتتمثل مهمة القائد في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة، وهذا يبرز أهمية فهم الديناميات الاجتماعية والعلاقات البيئية في سياق عملية القيادة. هذه النظرية تعتبر أداة قوية لفهم تفاعلات القادة مع فرقهم والتأثيرات المتبادلة بين العوامل المختلفة التي تتداخل في عملية القيادة.

### ومن أهم ملامح النظرية التفاعلية في القيادة:

- تأثير السياق: تعتبر النظرية التفاعلية منفتحة على فهم أن السياق الذي يحدث فيه القيادة يلعب دورًا حاسمًا في تحديد نوع وطبيعة القيادة.
- تفاعل القائد والتابعين: تؤكد على العلاقة المتبادلة بين القائد والتابعين، حيث يتأثر كل منهما بتصرفات الآخر.
- مرونة القيادة: تشدد على ضرورة مرونة القادة في التكيف مع متغيرات السياق والمجموعة. يجب على القائد أن يكون قادرًا على تكيف أسلوبه بناءً على الحاجات والظروف.
- تطوير العلاقات: تشجع على تطوير علاقات قوية بين القادة والتابعين، وتعزز فهم القائد لاحتياجات وطموحات التابعين.
- القيادة الفعّالة: تقدم نماذج للقيادة الفعّالة تأخذ في اعتبارها التفاعلات بين العوامل المختلفة، بما في ذلك الشخصيات والثقافة والبيئة.
- اهتمام بالعواطف: تعتبر العواطف والتفاعلات الإنسانية جزءًا أساسيًا في القيادة التفاعلية، حيث يتم التأثير على المشاعر والمحفزات.

- التفاهم والتواصل: تبرز أهمية التواصل الفعال، والتفاهم المتبادل بين القادة والتابعين.
- تطوير القادة: تشير إلى أهمية تطوير قدرات القادة؛ لفهم والتعامل مع التحديات المتغيرة في السياق القيادي.

## 5.2 القيادة بالثقة

### 1.5.2 مقدمة

تُعدّ قيادة الفرق والمنظمات بالثقة أحد المواضيع الرئيسية والمثيرة للاهتمام في مجال دراسة الإدارة والقيادة. إن الثقة تشكل أساسًا أساسيًا لبناء علاقات فعّالة بين القادة وأفراد فرقهم، وتلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف المشتركة وتطوير البيئات العملية الصحية. وفي ظل التحولات السريعة في البيئة العملية الحديثة، أصبحت القيادة بالثقة أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء منظمات مستدامة وفاعلة.

وتشير بنات (2016)، إلى أنّ قضية الثقة هي جوهرية في تفاعلات البشر وظهورها يمتد عبر تاريخ العلاقات الاجتماعية. فقد اكتسب مفهوم الثقة اهتمامًا في الخمسينات، حيث رأى علماء النفس أهميته كعنصر أساسي يتأثر به الفرد نتيجة لتجاربه وصدّماته البيئية. وتطوّر هذا الفهم في ستينات القرن الماضي ليتضمن الجانب الاجتماعي، وأصبحت الثقة لا غنى عنها في نسيج العلاقات الاجتماعية، حيث تُلقى بدورها كعامل أساسي يحفظ استمراريتها. وفي سياق المؤسسات، توسّع فهم الثقة ليشمل أهميتها في سياق العمل والتفاعلات الداخلية. حيث يتم التركيز على كيفية تأثير الثقة في تحقيق الإنجازات بين أفراد المؤسسات، وكيف يُسهم ترسيخ هذا العنصر في تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف الجماعية.

ومن هنا، تظهر الثقة كركيزة أساسية للنجاح في بيئة العمل، حيث تسهم في بناء علاقات قائمة على الالتزام والتفاهم، مما يعزز الفعالية التنظيمية ويعمل على تعزيز التفاعل الإيجابي داخل الفرق والمجتمعات العاملة.

### 2.5.2 مفهوم القيادة بالثقة

تُمثل القيادة بالثقة الارتباط بين أفراد المؤسسة والعلاقات بينهم، بالإضافة إلى الارتباط بينهم وبين القائد. ويعتمد هذا الارتباط على توقعات الفرد من أفراد المؤسسة. وتنسب الثقة في تطوير علاقات صادقة، وتعاون متبادل بين الأطراف، حيث يتجلى ذلك من خلال استعداد الأطراف لقبول تصرفات وسلوكيات بعضهم البعض. ويتأتى ذلك نتيجة لتوفر العوامل الرئيسية مثل: الموثوقية، والكفاءة، والصدق بين الأفراد داخل المؤسسة الواحدة (Cook & Wall, 1980).

وفي سياق التفاعلات داخل المؤسسات، يمثل مفهوم الثقة أحد الأركان الأساسية التي تبني العلاقات البينية. وتُعرّف الثقة وفقاً لـ (هوي، وتارتر)، (Hoy & Tarter, 2004)، بأنها "التوقعات الإيجابية حول تصرفات الآخرين، بصرف النظر عن أي مخاطر ناتجة عن عدم التأكد من سلوك أو تصرفات الطرف الآخر". ويبرز هذا التعريف أهمية فهم وتقدير سلوك الآخرين، حتى في حالة عدم اليقين بشأنه.

من جهة أخرى، قدم (Hwang & Wolkittel, 2015)، تعريفاً إضافياً للثقة ينص على أنها: "استعداد أحد الطرفين لتقبل سلوك الطرف الآخر وأدائه كما يتوقعه". هذا التعريف يسلط الضوء على فكرة قبول الآخر وتقديره، مما يساهم في بناء علاقات تعاونية متينة.

من خلال هذا السياق، ترى الباحثة أن الثقة ليست مجرد تصديق لتصرفات الآخرين، بل تعكس استعداداً للتعاون، والتفاهم، والتسامح، وهي عنصر أساسي يُشكّل أساساً للتواصل الفعال والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. وبفضل هذه الثقة، يمكن تعزيز التفاعلات البناءة، وتحقيق الأهداف المشتركة للفريق، أو المؤسسة بشكل أفضل.

### 3.5.2 الثقة في القائد:

تُعدّ الثقة في القائد أساساً حيويًا في تحقيق التواصل الفعال، وبناء علاقات إيجابية داخل الفرق العاملة. وفقاً لتعريفات متعددة، تظهر الثقة كعنصر محوري يؤثر على تفاعل الأفراد مع القيادة والمنظمة. وتعرّف Rich (2012) (Colquitt & 2012) الثقة في القائد على أنها "رغبة العاملين في فهم أدوارهم الوظيفية، والتزامهم بالقيم الأخلاقية؛ نتيجة للمشاعر الإيجابية تجاه القائد والمنظمة".

ومن جانبه، يشير (Ertürk, 2007) إلى أن الثقة في القائد تتجسّد في "زيادة درجة التأكيد في دعم القائد للمرؤوسين، مما يعزز التزامهم وولائهم الوظيفي". ويُظهر هذا التعريف أهمية دور القائد في تعزيز رغبة الفريق في الالتزام، وتقديم الدعم لتحقيق الأهداف المشتركة.

وبصورة عامة، يُبرز تعدد التعريفات للثقة في القائد أهمية بناء علاقات قائمة على التفاهم، والالتزام داخل الفرق العاملة، مع التركيز على جوانب مثل: الصدق، والدعم، والموثوقية كعوامل رئيسية تشكل أساس الثقة في سياق القيادة.

### 4.5.2 القيادة بالثقة كأسلوب قيادي فعّال:

في عصر التحولات السريعة وتعدد التحديات، تتجلى أهمية القيادة بشكل لا لبس فيه كمحرك أساسي لتحقيق النجاح، والاستدامة في المؤسسات والمجتمعات. وتشكل القيادة الفعّالة مفتاحاً لتحقيق التطور والابتكار، وفي هذا السياق، يبرز أسلوب القيادة بالثقة كمفهوم رئيسي يساهم في بناء جسور الموثوقية، والتعاون داخل الفرق

العاملة. ويعتبر القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة بالثقة بمثابة الرخالة الذين يسعون إلى تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وبناء علاقات قائمة على التفهم والاحترام. إن بناء الثقة يُعدُّ مركزًا للنجاح القائم على التعاون والتفاهم المتبادل، وهو ما يساهم في تعزيز الأداء الجماعي، وتحفيز الأفراد لتحقيق أقصى إمكانياتهم.

وفي هذا الإطار، تناولت دراسة مشير زايد (2018) التعرف إلى مفهوم الثقة في سياق المؤسسات، حيث سلطت الضوء على التحول في توزيع السلطات من المدير التقليدي إلى المرؤوس. وفي هذا النموذج الجديد، يتمتع المرؤوسون بحرية أكبر في العمل دون التعرض لرقابة صارمة؛ مما يمكنهم من أن يصبحوا شركاء فعالين في إدارة المؤسسة، ويُعتبرون جزءًا لا يتجزأ من نجاحها.

أما البدراني (2010)، فقد أشار إلى أنّ الثقة كانت في الماضي تُدرس من خلال النظرة التقليدية، التي تنظر إلى المدير باعتباره الشخص الذي يتحمل المسؤولية الكاملة عن نجاح المؤسسة. ومع ذلك، في النموذج الحديث، يظهر النجاح بشكل أكثر تعقيدًا، حيث يتعلق بتفاعلات الأفراد في المؤسسة. حيث يتم التركيز على أهمية بناء الثقة بين أفراد الفريق وثقتهم بالمدير، وهذا التفاعل يُعزز من مصداقيتهم، ويعزز التعاون، مما يُسهم في نجاح المؤسسة بشكل جماعي.

كما أشار صباغ (2019)، إلى أن تفوق الفريق داخل المؤسسة يعتمد على التكامل الفعّال بين أفرادها. فعندما يتحقق هذا التكامل، يتحول دور المرؤوسين من مراقبين إلى مساهمين فعّالين في المؤسسة، حيث يختفي التنافس الشخصي وتتكامل المصالح لدعم رفعة المؤسسة.

## 5.5.2 مرتكزات القيادة بالثقة:

يعكس مفهوم القيادة بالثقة الاعتماد على بناء وتعزيز الثقة كمكون أساسي؛ لتحقيق التأثير الإيجابي والنجاح في القيادة. وتتناول مرتكزات القيادة بالثقة عدة جوانب أساسية، وفيما يلي بعض هذه المرتكزات (Paliszkievicz, 2013):

1. **الشفافية والنزاهة:** تقوم القيادة بالثقة على إقامة علاقات شفافة ونزيهة مع الفريق. حيث يتوقع الأفراد أن تكون المعلومات متاحة وصادقة، وأن يُظهر القائد استعداداً لمشاركة المعلومات بطريقة شفافة ومفتوحة.
2. **التواصل الفعّال:** يشمل ذلك القدرة على التواصل بفعالية، وفهم احتياجات وآراء الأفراد. ويعتبر القادة الذين يتبنون الثقة، بأنها وسيلة فعّالة لتوجيه رسائلهم، وتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

3. **تحفيز وتمكين الأفراد:** يشمل هذا تعزيز القدرات الفردية وتشجيع الابتكار والمساهمة الفعّالة. يُعتبر القادة بالثقة قادرين على منح الأفراد مسؤوليات، وثقة لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

4. **الاستماع الفعّال:** يمثل الاستماع الفعّال إلى أفكار ومخاوف الأفراد جزءًا أساسيًا من بناء الثقة. ويتوقع الأفراد أن يكون لديهم فرصة للتعبير وأن تتم مراعاة وجهات نظرهم في اتخاذ القرارات.

5. **تحمل المسؤولية:** يُفترض في القائد بالثقة تحمل المسؤولية والتصدي للتحديات بشجاعة. لذلك، يتوقع الأفراد أن يكون القائد مستعدًا لتحمل المسؤولية عن قراراته وأفعاله.

6. **النمو وتطوير الفريق:** يُعتبر القائد بالثقة محفزًا لنمو وتطوير أفراد الفريق. ويقوم بدعم التعلم المستمر وتوفير الفرص لتطوير مهارات الأفراد.

7. **الاستدامة:** حيث يسعى القائد إلى تحقيق ترشيد استهلاك الموارد والحفاظ على البيئة. ويتضمن ذلك توجيه الجهود نحو فهم أعضاء الفريق؛ لأهمية البُعد البيئي كجزء أساسي من سياسات وخطط المنظمة.

8. **العدالة، والمساواة:** تتطلب القيادة بالثقة تحقيق المعاملة العادلة والمساواة بين أفراد الفريق.

### 6.5.2 مبادئ القيادة بالثقة:

يُعتبر تكوين مبادئ الثقة في السياق المؤسسي أمرًا أساسيًا، عندما يسعى المدير لتعزيز الثقة داخل هيكل المؤسسة؛ لذلك، يجب مراعاة الإرشادات العملية الآتية، والتي تتمثل بتوجيهات عطا الله (2019) من خلال مجموعة من المفاهيم:

#### 1. ضبط مستوى الثقة:

- يتعين على المدير عدم المبالغة في منح الثقة، والتحقق من تحقيق نتائج قابلة للقياس.

- يُشدد على ضرورة تجنب التسرع في منح الثقة بشكل كامل، مع التركيز على متابعة تطور الأداء.

#### 2. تحديد الأسس للثقة:

- يبرز أهمية تحديد أسس ومعايير واضحة لمنح الثقة، حيث يجب على المدير أن يعتمد على قدرات المرؤوسين بناءً على أسس محددة.

- يتعين على المدير أن يكون واثقًا في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف بشكل ملموس.

#### 3. التكيف مع التغيير:

- يُؤكد على أهمية القدرة على التكيف مع التغييرات في البيئة، وفهم تقلبات الظروف البشرية.

- يُشدد على أن المنظمة يجب أن تكون جاهزة للتكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على الأفراد والظروف العامة.

#### 4. تعزيز الاتصال:

- يُبرز أهمية التواصل الفعّال مع الأفراد، والمؤسسات لتعزيز هيكليّة الثقة.  
- يُشجع على بناء علاقات قوية ومستدامة مع الأفراد والمؤسسات لتعزيز مستوى الثقة.

#### 5. تجنب تناقضات الثقة:

- يُشير إلى ضرورة تأكيد جدارة المدير والمرؤوسين؛ لتجنب تناقضات الثقة.  
- يُظهر أن بناء الثقة يتطلب جهدًا ووقتًا، وأن الحفاظ على هذه الثقة يتطلب جهدًا مستمرًا وتقييمًا دوريًا.

#### 7.5.2 أبعاد القيادة بالثقة:

تناولت العديد من الدراسات أبعاد القيادة بالثقة، وتباينت في عدد هذه الأبعاد وطريقة تحديدها. ومن أبرز هذه الدراسات: دراسة (Watson et al, 2002) والتي حددت سبعة أبعاد للقيادة بالثقة وهي: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، وتوازن العمليات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والوفاء، والدعم والتمكين. أما دراسة (Gardner et al., 2008) فقد حددت خمسة أبعاد هي: الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، وتوازن العمليات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والسلوك الجدير بالثقة.

وفي دراسة أخرى، حدد أفوليو وغاريندر (Avolio & Garendner 2005) ستة أبعاد للقيادة الجديرة بالثقة وهي: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والحكم المتوازن، وشفافية العلاقات، والقيم الأخلاقية، والسلوك النموذجي. ومن جهته حدد (توتل)، (Tuttle, 2009) خمسة أبعاد للقيادة بالثقة وهي: الوعي الذاتي، وتوازن العمليات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والشفافية في العلاقات، والسلوك الأصيل، أو الجدير بالثقة متفقا بذلك مع منظور غاردنر لأبعاد القيادة بالثقة. بينما حدد ريجو وآخرون (Rego et al, 2013) أربعة أبعاد وهي: الوعي الذاتي، الشفافية في العلاقات، توازن العمليات، والمنظور الأخلاقي الداخلي. وهذه الأبعاد هي التي اتفق عليها معظم الباحثين، والتي تُشكل معًا الأبعاد الرئيسية للقيادة الجديرة بالثقة.

واستنادًا إلى ما أشار إليه رضوان (2018)، تُعدّ القيادة الجديرة بالثقة عنصرًا أساسيًا للقيادة الإيجابية، فهي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالقيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة، وتُساهم في بناء ثقافة إدارية إيجابية تُحفز الإنتاجية وتُعزز الالتزام. فالفائد الجدير بالثقة هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من الخصائص التي تُميزه عن غيره، مثل: الوعي الذاتي، وفهم نقاط قوته وضعفه، ودوافعه، وقيمه، ويتمتع بالشفافية العالية بصدقه وانفتاحه

مع الآخرين، ومشاركته المعلومات بوضوح، والتزامه بمبادئ الأخلاق والعدالة والمساواة، وتحمل مسؤولية أفعاله وقراراته، إضافة لالتزام سلوكه بالصدق والأمانة والعدالة.

وتؤكد دراسات أخرى مثل دراسة موسيلديلي، وآخرون (Muceldili et al, 2013) ودراسة الزبير، وكمال (Zubair & Kamal, 2015)، ودراسة محمد بور (Mohammadpour et al, 2017)، على أهمية أبعاد القيادة الجديرة بالثقة، وتُشير إلى أنّ هذه الأبعاد تُشكل جوهر القيادة الفعّالة في العصر الحديث.

**وتشمل أبرز أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ما يأتي (العولقي، 2019):**

- **الشفافية في العلاقات:** وتعني تبادل المعلومات، وبناء الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. ولتحقيق ذلك، يتبع القائد عدة طرق منها: الشفافية، حيث يُظهر نفسه الحقيقي للآخرين، ويشارك المعلومات بشكل علني، ويعبر عن مشاعره ومعتقداته بصراحة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز القائد مستوى الانفتاح مع الآخرين، مما يخلق بيئة من الصراحة والموثوقية. والنتيجة المتوقعة من هذا النهج هي نمو الثقة بين القائد ومرؤوسيه، مما يعزز التعاون والالتزام، ويشعر المرؤوسون براحة أكبر في التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام.
- **الحكم المتوازن:** قدرة القائد على تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات أفرادها. ويتضمن ذلك تحليل القائد لجميع البيانات بموضوعية قبل اتخاذ أي قرار. كما يجب على القائد معالجة المواقف بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب طرف آخر، بالإضافة إلى الاستماع لوجهات النظر المختلفة لضمان اتخاذ قرار شامل وعادل.
- **الوعي الذاتي:** ويُشير هذا البعد إلى فهم القائد لنقاط قوته وضعفه من خلال تفاعله مع الآخرين ومعرفة انطباعاتهم عنه. ويتضمن ذلك إدراك تأثير هذه المعرفة عليهم، وفهم المتغيرات المحيطة به، مما يعزز ثقته بنفسه كقائد.
- **المنظور الأخلاقي الداخلي:** ويشير هذا البعد إلى نوع من التنظيم الذاتي الذي يعتمد على المعايير، والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد. وتعكس السلوكيات الإيجابية الناتجة من القيم، والمعتقدات الشخصية للقائد، وتتطلب ضبط النفس بناءً على هذه المعايير. ويشمل ذلك تقييم الفجوات بين هذه المعايير والتصرفات الناتجة عنها، وتحديد الخطوات الضرورية لمعالجة هذه الفجوات.

ويعتبر السلوك الأخلاقي للقادة في مجال التعليم ضروريًا؛ بسبب تأثيرهم الكبير. ويحمل قادة التعليم مسؤولية أخلاقية فريدة؛ لأن الجوانب الأخلاقية للعاملين في النظام التعليمي لها أهمية خاصة. ويعود ذلك إلى الطبيعة الإنسانية لمعظم مكوناته، حيث يواجه الموظفون مواقف يومية متكررة تختبر خصالهم الأخلاقية. بالإضافة إلى ذلك، يُقيّم المجتمع النظام التعليمي بناءً على سلوك أفراد، ولا سيما قادته (غالي وآخرون، 2022).

وكما أشار العولقي (2019)، تُعدّ هذه الأبعاد مترابطة مع بعضها البعض، وتؤثر بشكل إيجابي على سلوك القائد وعلاقته مع الآخرين. فالقائد الشفاف يبني الثقة مع أفراد فريقه من خلال صدقه وانفتاحه، بينما يُساعد التشغيل المتوازن على خلق بيئة عمل عادلة تُراعي احتياجات الجميع. كما أنّ الوعي الذاتي يُمكن القائد من فهم نفسه، وفهم تأثيره على الآخرين، بينما يُساهم المنظور الأخلاقي الداخلي في اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة.

وتُشير نتائج الكثير من الدراسات إلى أنّ القادة الذين يتمتعون بهذه الأبعاد يُحظون باحترام وثقة أفراد فرقهم، ويُساهمون في خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز الإنتاجية وتُعزز الالتزام. وبالتالي، فإنّ التركيز على تنمية هذه الأبعاد يُعدّ ضروريًا لخلق قادة جديرين بالثقة قادرين على قيادة منظماتهم نحو النجاح في العصر الحديث (عبد القادر ومحمد، 2022).

واعتمادًا على هذه المراجعة، ارتكزت الباحثة في دراستها على الأبعاد الأربع الرئيسية الآتية للقيادة الجديرة بالثقة وهي: الوعي الذاتي، والحكم المتوازن، والشفافية في العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي.

## 8.5.2 أهمية القيادة بالثقة:

يتطلب تعزيز التفاعل والتعامل الصادق بين القادة والموظفين، تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية، مع وضوح الأهداف والمهام والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات. ويجب على القادة تمكين الموظفين من خلال تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها، بالإضافة إلى تشجيع التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة. ولتحسين العلاقات، ينبغي تعزيز وتنمية العلاقات الشخصية وزيادة الدافعية للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية. كما أنّ تحقيق النجاح يتطلب الرضا الوظيفي، التميز، وارتفاع الروح المعنوية، مع توفير بيئة ريادية متميزة ومزدهرة. تُعدّ الثقة في القيادة القوة الحيوية التي تُبقي المؤسسات على قيد الحياة، حيث تعمل كزيت يُقلل الاحتكاك ويربط الأجزاء معًا، محفزةً الأفراد العاملين، ومساهمةً في تسهيل عمل المؤسسة. ومن مؤشرات الثقة في القيادة: رغبة الأفراد في الحضور إلى العمل،

وتقليل الغياب، وزيادة اهتمامهم بنجاح منظماتهم؛ مما يعزز فهم أدوار عملهم وزيادة الإبداع لديهم. وأما مخاطر ضعف الثقة فتشمل: زيادة دوران العمل، وانخفاض الالتزام، والرضا الوظيفي، وتراجع العلاقات الاجتماعية، وانخفاض الروح المعنوية، وتقلص الإبداع والابتكار داخل المؤسسة (معاينة وأنداروس، 2009).

### 9.5.2 صفات القائد المتحلي بالثقة:

يتميز القائد الذي يتحلى بالثقة بصفات معينة تجعله قادرًا على بناء وتعزيز الثقة في أعضاء فريقه. وفي الآتي بعض الصفات التي يمكن أن يتحلى بها القائد المثقف، وهي بصورة عامة انعكاسٌ للمرتكزات التي تقوم عليها القيادة بالثقة:

1. **الاستقامة والنزاهة:** يتصف القائد بالثقة بالنزاهة، والأمانة في تصرفاته، واتخاذ قراراته، كما يظهر الاستقامة في تعامله مع الأمور، والتعبير عن قيم النزاهة.
2. **الوضوح والشفافية:** يُعبر عن الرؤية، والأهداف بوضوح لأعضاء الفريق، ويشارك المعلومات بشكل شفاف، ويُظهر انفتاحًا للتواصل.
3. **الكفاءة والقدرة:** يُظهر قوة في الأداء، والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة، كما يُظهر كفاءة عالية في توجيه الفريق نحو التميز وتحقيق النجاح.
4. **التواصل الفعال:** يمتلك مهارات تواصل فعّالة، سواء في الاستماع أو التحدث، ويُدرك أهمية التواصل الجيد في بناء الثقة وفهم احتياجات الآخرين.
5. **التعاطف:** يتفهم تحديات الفرد ويُظهر تعاطفًا في المواقف المختلفة.
6. **قوة الشخصية:** يظهر الثبات، والقوة الشخصية في مواجهة التحديات والصعوبات، واستقرارًا وثقة في نفسه في الظروف الصعبة.
7. **العدالة والمساواة:** يتحلى بالعدالة والمساواة في التعامل مع أعضاء الفريق، ويتجنب التحيز، ويعامل الجميع بنفس القدر.
8. **التوجيه والدعم:** يقدم التوجيه، والدعم لأفراد الفريق لتحقيق أهدافهم، ويسعى لتطوير قدرات الفرد وتحفيزه نحو التقدم.

9. **الموثوقية:** ينبغي على القائد بالثقة أن يكون موثوقًا لأداء دوره في الوقت المحدد، وبالموارد الملائمة، وتوجيه المرؤوسين بفعالية.

10. **مشاركة السلطة:** يمنح هذا النهج القائد القدرة على مشاركة المرؤوسين في اختيار نمط القيادة، وكيفية التعامل معهم. ويتيح له إعادة النظر باستمرار في القرارات بناءً على توصيات العاملين، مع التركيز المستمر على مشاركة فريق العمل في صنع القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

هذه الصفات تسهم في بناء بيئة ثقة، وتعزز التواصل الفعال، والتفاعل الإيجابي بين القائد وأعضاء

الفريق. (Colquitt et al., 2007; Paliszkiwicz,2013)

### 10.5.2 طبيعة العلاقة بين القيادة بالثقة وبعض أنماط القيادة الأخرى:

تشير الدراسات إلى وجود تداخل بين القيادة بالثقة وبعض أنماط القيادة الأخرى، مثل: القيادة التحويلية، والقيادة الأخلاقية. ومع ذلك، تتميز القيادة الجديرة بالثقة بخصائص فريدة تميزها عن هذه الأنماط الأخرى (Dionne et al., 2014; Walumbwa et al., 2008):

#### 1. التركيز على تطوير التابعين:

تركز القيادة الجديرة بالثقة على تنمية مهارات وقدرات التابعين، وتحفيزهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة. بينما تركز القيادة التحويلية على إلهام وتحفيز التابعين لتحقيق أهداف عظيمة، ودون التركيز بالضرورة على تنميتهم الشخصية.

#### 2. عدم الاعتماد على الإلهام أو الكاريزما:

تعتمد القيادة الجديرة بالثقة على بناء الثقة، والاحترام بين القائد والتابعين، وليس على الإلهام، أو الكاريزما الشخصية. بينما تعتمد القيادة التحويلية على شخصية القائد الجذابة، والكاريزمية لجذب وتحفيز التابعين.

#### 3. عدم كونها قيادة "ملهمة":

لا تهدف القيادة الجديرة بالثقة إلى "إلهام" التابعين بشكل مباشر، بل تسعى إلى خلق بيئة عمل داعمة تمكن التابعين من تحفيز أنفسهم، وتحقيق إنجازات مميزة. بينما تركز القيادة التحويلية على إلهام، وتحفيز التابعين من خلال خطابات وممارسات قيادية ملهمة.

#### 4. التركيز على بناء العلاقات:

تعطي القيادة الجديرة بالثقة أهمية كبيرة لبناء علاقات قوية وموثوقة مع التابعين، في حين تركز القيادة التحويلية على تحقيق أهداف محددة، وقد لا تعطي نفس الأهمية لبناء العلاقات

## 5. ممارسة القيادة الأخلاقية:

تُعدّ القيادة الأخلاقية عنصرًا أساسيًا في القيادة الجديرة بالثقة، حيث يلتزم القائد بالمبادئ الأخلاقية في سلوكه وتصرفاته. بينما قد لا تكون القيادة الأخلاقية شرطًا ضروريًا للقيادة التحويلية.

واستنادًا إلى دراسة، واستقراء، وعقد مفارقات لأنماط القيادة بالثقة، ترى الباحثة أنّ القيادة الجديرة بالثقة تُعدّ نمطًا قياديًا فريدًا، يجمع بين ميزات من أنماط قيادة أخرى، مثل: التركيز على تطوير التابعين، وبناء العلاقات، مع الحفاظ على هوية خاصة تميزها عن هذه الأنماط.

## 6.2 الروح المعنوية

### 1.6.2 مقدمة:

تُعدّ الروح المعنوية للمعلمين أحد العناصر الرئيسية التي تلعب دوراً حاسماً في تحديد نجاح العملية التعليمية وتأثيرها على الطلاب. فهي تمثل الحالة العاطفية، والنفسية التي يعيشها المعلم في بيئة العمل، وترتبط بشكل مباشر بمدى استعداده لتحقيق الأهداف التعليمية، والتفاعل الفعّال مع الطلاب. لذلك، يتأثر المعلم بعدة عوامل تجعل روحه المعنوية تتأرجح بين الارتفاع والانخفاض، وتلك العوامل تشمل: البيئة المدرسية، والدعم الإداري، والتحديات التعليمية المتزايدة.

ومن هنا، فإنّ الفهم العميق للروح المعنوية يمكن أن يكون مفتاحاً لتعزيز جودة التعليم، وبناء بيئة تعليمية إيجابية. إذ يعتبر المعلم بمثابة نموذج ومصدر إلهام للطلاب، ولا يمكن للتأثير الإيجابي أن ينبع إلا من روح معنوية قوية. ويعكس ارتفاع روح المعنوية في المعلمين تفاؤلهم، وإصرارهم على التغلب على التحديات، مما ينعكس بشكل إيجابي على تفاعلاتهم مع الطلاب، وعلى جودة التعليم الذي يقدمونه (أبو الهيجا، 2021).

### 2.6.2 مفهوم الروح المعنوية:

تمثل الروح المعنوية ظاهرة ذات أبعاد متعددة، حيث يُفهم هذا المصطلح كمجموعة من الجوانب النفسية، والعقلية، والانفعالية، والشخصية، والتي تتفاعل لتحفيز الفرد للتعاون بفعالية مع أفراد الجماعة التي ينتمي إليها. ويكمن هدف هذه الروح المعنوية في تحقيق أهداف الجماعة، كما يُعتبر عاملاً رئيسياً في تلبية حاجات الفرد وتحقيق حالة من الرضا (Balawi, 2014).

كما تظهر تعريفات الروح المعنوية في السياق المؤسسي والتنظيمي على أنها تشير إلى "اتجاهات الأفراد الذين يشكلون مجموعة في المنظمة تجاه بيئة العمل، والاتجاهات الإيجابية التي تعزز التعاون؛ لتحقيق أهداف المؤسسة" (Sharqawi-Al, 2016). ويعكس هذا المفهوم الأثر الإيجابي الذي يترتب عن التفاعلات الإدارية الناجحة، مما يسهم في تكوين علاقات فعّالة ومتميزة بين المؤسسة وفريق العمل.

وعرفت أرفيس (2017)، على أنها "توجه الأفراد أو المجموعات عندما يشاركون في مهمة مشتركة، وثقتهم بإمكانية تحقيق النجاح والشعور اللاحق بوجود طاقة جماعية". أما رحمون (2014)، فقد عرفت على أنها "الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في المجموعة، ويحدد نوع استجابته الانفعالية، وردود فعله تجاه العوامل والتأثيرات المحيطة به".

لذلك، نجد أنّ الروح المعنوية تتميز بالإيجابيات التي تنبعث من سلوكيات إدارية ذكية ومؤثرة، وتنشأ نتيجة للعلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها. ويتطلب نمو هذه الروح التعاون في إطار تفاعلات بناءة وإيجابية، من دون اللجوء إلى القوة أو الإكراه. وتساهم زيادة هذه الروح في تعزيز الكفاءة والفاعلية في أداء المهام، وتحقيق الأهداف، بينما يسفر تراجعها عن انخفاض في الالتزام التنظيمي وتقليل الإنتاجية (Sharqawi-Al, 2016).

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف الروح المعنوية إجرائياً بأنها هي تلك الاتجاهات النفسية، والشعورية، والعقلية، والفكرية والاجتماعية التي تحيط المعلم في كل جانب من البيئة المدرسية، وتحدد نوع استجابته العاطفية، وردود أفعاله تجاه العوامل المؤثرة. وتشمل هذه الروح المعنوية: القدرة على السيطرة على النفس، والثقة بها، وتحفيز قوي نحو الاستمرار، والابتهاج والعمل المنظم، وبالتالي تحقيق الأهداف التعليمية التعليمية.

### 3.6.2 أهمية الروح المعنوية لدى المعلمين:

تعتبر الروح المعنوية لدى المعلمين من العناصر الحيوية التي تشكل أساساً للبيئة التربوية الناجحة. فالمعلم هو الشخص الذي يحمل مسؤولية كبيرة في توجيه تجربة التعلم للطلاب وتشكيلها، وفي هذا السياق، يلعب البُعدان النفسي، العاطفي في تكوين الروح المعنوية للمعلم دوراً حاسماً. وتتأثر سلوكيات، وأداء المعلم بشكل كبير بمدى ارتفاع، أو انخفاض روحه المعنوية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة التعليم وفعاليتها.

وتُعد الروح المعنوية ذات أهمية بالغة لتعزيز الإنتاجية الشاملة في أي مؤسسة، حيث يسهم وجود روح معنوية عالية بشكل كبير في تحسين أداء الفريق العامل. ويظهر بوضوح أن الأفراد الذين يتسمون بروح

معنوية إيجابية يمتلكون مهارات أفضل للتفاعل مع زملائهم، وهذا يعكس تأثير الروح المعنوية الإيجابي على الديناميات الفردية والجماعية (Balawi, 2014).

كما تُعتبر الإنتاجية، والروح المعنوية هدفان متكاملان ومترابطان في سياق المؤسسة، حيث يرتبط الجانب الإنتاجي بجوانب الإدارة والتنظيم، في حين يتأثر الجانب الروحي المعنوي بالجوانب النفسية والاجتماعية. وتتفاعل هذه العناصر المختلفة مع بعضها، مما يسهم في تحقيق تحسين متناغم في الإنتاجية والروح المعنوية عند توجيههما بشكل فعال، بينما يمكن أن يؤدي انحرافهما في اتجاه غير صحيح إلى انخفاض هذين الجانبين (الرفاعي، 2006).

أما جونباي (Gunbayi, 2007) فقد أشار إلى أهمية الروح المعنوية العالية، إذ يعتبرها عاملاً أساسياً في تعزيز ثقة المعلمين بالإدارة، وإيمانهم بقدرتهم على تحقيق الإنجازات. ويظهر تأثير هذه الروح المعنوية بوضوح في تفاعل المعلمين بشكل فعال؛ لتحقيق أهداف المدرسة، سواء كان ذلك من خلال تعزيز الإبداع، أو تحسين الأداء التعليمي. كما تشجع الروح المعنوية العالية أيضاً على تطوير الطموحات الشخصية والمهنية للمعلمين. كما بين جونباي أنّ تأثيرات الروح المعنوية العالية تتجلى بشكل واضح في تفاعل المعلمين مع الطلاب، مما يعزز التطوير والتحفيز لتحقيق أهداف الطلاب. ونتيجة لذلك، تُظهر هذه الروح المعنوية الإيجابية تأثيراً كبيراً لطموحات المعلمين الشخصية، في إقامة بيئة تعلم إيجابية في المدرسة، مما يُحفّز الطلاب على تحقيق التفوق والنجاح.

#### 4.6.2 طرق رفع الروح المعنوية لدى المعلمين:

هناك عدة عوامل يمكن أن تساهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين. ومن بين هذه العوامل (العيسوي، 2005)، (الحربي، 2008)، (البدري، 2005):

1. تقدير العمل الذي يقوم به المعلم يلعب دوراً كبيراً في رفع روحه المعنوية، حيث يشعر بالاعتراف بجهوده وتحقيقه.
2. الحوافز المعنوية والمتمثلة في الامتيازات المتاحة.
3. إمكانية الحصول على فرص تطوير مهني تساهم في تحسين مهارات المعلم وتعزيز إحساسه بالكفاءة.
4. الحصول على دعم من الزملاء، والقادة التربويين يعزز الشعور بالانتماء، ويسهم في رفع الروح المعنوية.
5. إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالمسؤولية، ويرفع من روحهم المعنوية.

6. توفير بيئة عمل تحترم التوازن بين الحياة العملية والشخصية؛ يسهم في رفع الروح المعنوية.
7. توفير فرص للتحدى والتطوير الشخصي، يجعل المعلم يشعر بالحماس والرغبة في تحقيق أهداف جديدة.
8. توفير خدمات الدعم النفسي والاهتمام بصحة المعلم النفسية، يعزز الرفاهية العامة وبالتالي رفع الروح المعنوية.

### 5.6.2 العوامل المؤثرة على الروح المعنوية:

تتمثل العوامل المؤثرة على الروح المعنوية في بيئة العمل البناءة في الأمور التالية كما لخصتها دوبري (Dupree, 2011):

1. المناخ الإيجابي الذي يعزز التفاعل، والتعاون بين المعلمين والإدارة التعليمية.
2. تشجيع التواصل، وتبادل الأفكار بين المعلمين، وتوفير فرص فعّالة للتفاعل.
3. إعطاء الحكم الذاتي للمعلمين، مما يشجع على الإبداع ويحفز الالتزام بالعمل.
4. مشاركة الآباء بشكل إيجابي كعنصر حيوي في تحفيز المعلمين وتعزيز رغبتهم في الإبداع.
5. دعم الإدارة المدرسية للمعلمين من خلال تشجيعهم على المشاركة في وضع السياسات التعليمية، وتحديد استراتيجيات التدريس المناسبة.
6. توفير حرية اختيار أساليب التدريس التي تتناسب مع احتياجات الطلاب.

وترى الباحثة أنّ تكامل هذه العوامل في بيئة عمل إيجابية، سيعمل على رفع مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية.

### 6.6.2 مؤشرات ارتفاع الروح المعنوية:

يتجلى ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين في عدة مؤشرات، ومن بين هذه المؤشرات (العيسوي، 2005)، (النجار، 2002)، (وايلز، 2005):

1. الإشارات العاطفية الإيجابية تظهر علامات عاطفية إيجابية مثل: السعادة، والرضا، والحماس، والاهتمام بالعمل، والتفاعل الإيجابي مع الطلاب والزملاء.
2. زيادة في الإنتاجية والكفاءة: المعلمون الذين يشعرون بارتفاع في الروح المعنوية يظهرون زيادة في الإنتاجية والكفاءة في أداء واجباتهم التعليمية.

3. التفاعل الإيجابي مع الطلاب: يكون لدى المعلمين ذوي الروح المعنوية العالية تأثير إيجابي على تفاعلهم مع الطلاب، مما يساهم في تحفيز التعلم وتحسين الأداء الطلابي.
4. المشاركة الفعّالة في العمل الجماعي: المعلمون الذين يشعرون بارتفاع في الروح المعنوية؛ يشاركون بفعالية في العمل الجماعي، ويسهمون في تحسين البيئة التعليمية.
5. الاهتمام بتطوير مهاراتهم: المعلمون ذوو الروح المعنوية العالية يظهرون اهتمامًا بتطوير مهاراتهم التعليمية والتدريسية، ويسعون إلى التحسين المستمر.
6. التفاعل الإيجابي مع زملائهم: يتمتع المعلمون بالروح المعنوية العالية بالقدرة على التفاعل بشكل إيجابي مع زملائهم؛ مما يؤدي إلى بناء علاقات جيدة في بيئة العمل.
7. المرونة والمقاومة للتحديات: المعلمون ذوو الروح المعنوية العالية يظهرون مرونة أكبر، وقدرة على التعامل مع التحديات بطريقة إيجابية، بدلاً من التراجع أمامها.
8. المساهمة الإيجابية في التحسين المؤسسي: يشارك المعلمون ذوو الروح المعنوية العالية بفعالية في العمليات التطويرية، ويسهمون في تحسين أداء المدرسة، أو المؤسسة التعليمية.

### 7.6.2 مؤشرات انخفاض الروح المعنوية:

يُعدّ الفهم العميق لمفهوم الروح المعنوية مؤشرًا حيويًا داخليًا، يعكس مشاعر وتجارب الأفراد في سياق عملهم. ويمنح هذا الفهم الباحثين الفرصة للاستفادة من تحليل مظاهر وسلوكيات المرؤوسين؛ لفهم التحديات والديناميات التي يواجهونها. كما يظهر تفسير المظاهر السلوكية للأفراد كمؤشرات ذات أهمية بالغة، ومن هنا، يمكن تلخيص أهم مؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين كما أشار الدعيس (2003) وهي:

1. زيادة الشكاوى داخل المؤسسة، والتي تعكس انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين.
2. التعامل غير المريح من قبل الإدارة، يُعد مؤشرًا على انخفاض الروح المعنوية.
3. عدم انخراط فريق العمل وتفاعله مع الأهداف الجماعية، يعكس انخفاضًا في الروح المعنوية.
4. انخراط المرؤوسين في مؤسسة أخرى؛ بسبب عدم رضاهم عن ظروف العمل يُعد مؤشرًا آخر.
5. تأثير التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة، مثل الأحزاب السياسية، والتنظيمات الجماعية، يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.

## 8.6.2 دور الثقة في رفع الروح المعنوية:

تشير الباحثة إلى أهمية الثقة كعنصر أساسي يسهم بشكل كبير في تحسين البيئة التعليمية، ورفع مستوى الروح المعنوية للمعلمين. ذلك أنّ الثقة تُعدّ أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء المعلم، وتشكل أساساً للعلاقات الإيجابية في البيئة التربوية، من خلال امتدادها بين المعلم والإدارة، وبين المعلمين أنفسهم، وكذلك بين المعلمين والطلاب. إذ يشعر المعلم بالتقدير والدعم عندما يكون هناك ثقة متبادلة بينه وبين الإدارة التعليمية والزملاء. وهذا يتيح للمعلمين الثقة بأنفسهم وبقدرتهم على تحقيق النجاح والتأثير الإيجابي على حياة الطلاب والبيئة المدرسية بشكل عام.

وفي هذا السياق، أشار ضيف، وموفق (2016)، أنّ المؤسسات في الوقت الحالي، باتت تُدرك أنّ العنصر البشري يُعد من العناصر الأهم في عملية تطورها وازدهارها، حيث يُنظر إليه كمحور لكسب الثقة وتلبية احتياجات الأفراد. ويعد رفع مستوى الثقة في المؤسسة تحديًا أساسيًا، ويهدف إلى تحفيز تفاعل الأفراد، وتعزيز رغبتهم في التفاني، والالتزام تجاه أهداف المؤسسة. كما تعزز هذه الخطوة أساس الروح المعنوية لديهم، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا على مستوى الإنتاجية بما يتناسب مع استراتيجيات الإدارة.

ومن ناحية أخرى، يمتلك قائد المدرسة بالثقة فرصة فريدة لدعم وتعزيز الروح المعنوية للمعلمين، إذ يُعزز قدرتهم على التعبير عن أنفسهم، وأداء مهامهم بكفاءة، وجودة عالية. ويلعب تقديره حتى للأمور الصغيرة دورًا بارزًا في رفع معنويات المعلمين، حيث يعكس التميز في إنتاجهم، والجهد الذي يبذلونه. وتُعدّ ممارسات تشجيع وتقدير المعلم-حتى في التفاصيل البسيطة-من العوامل الرئيسية لتعزيز الروح المعنوية (الشمري، 2022).

## 9.6.2 تحسين الروح المعنوية لدى العاملين:

يتطلب تحسين الروح المعنوية للمعلم اهتمامًا بعدة جوانب، ومن الأساليب التي تُحسن الروح المعنوية كما بينها روس (2006):

- الإدارة الفعالة التي تشكل بنية العمل، لأن خلق بيئة عمل آمنة وعادلة، وإنشاء جسور ثقة بين أعضاء الفريق يعزز حماسهم وإبداعهم.
- إقامة نظام عملي فعال يتعامل بشكل فعّال مع الشكاوى، ويوفر الإرشاد النفسي، والاجتماعي للمعلمين.

- التناغم بين القيادة والمرؤوسين، من خلال التركيز على الاهتمام بالمعلمين على الصعيدين المهني، والاجتماعي.
- التمييز العادل بناءً على الأداء، والجهد.
- وجود سياسات واضحة في العمل والثقة المتبادلة، وهي العناصر التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة.

## 10.6.2 العلاقة بين القيادة بالثقة والروح المعنوية لدى المعلمين.

في سياق ما تم عرضه من مادة نظرية حول القيادة بالثقة والروح المعنوية، ترى الباحثة أنّ القيادة بالثقة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الروح المعنوية لدى المعلمين. فعندما يتبنى المديرين النظرية الحديثة للعمل والتنظيم، يدركون أهمية الروح المعنوية للعاملين كعنصر أساسي في التحفيز. ويسعى القائد بالثقة إلى تعزيز الروح المعنوية من خلال تحقيق الإشباع المادي، والمعنوي، والوظيفي، والحفاظ على كرامة المرؤوسين، وتعزيز اعتزازهم بأنفسهم. ويحقق العدل في الثواب والعقاب، ويشجع العمل المتميز، ويعترف بجهود العاملين. كما تساهم الإدارة بالثقة في تقدير دور العاملين عبر التقييم، والتطوير الوظيفي، وتدريب الموارد البشرية. وتدعم القيادة الجيدة جودة الحياة الوظيفية؛ مما يعزز الطموح، والأمل، وتحقيق الذات.

ويمكن تحقيق كل ذلك من خلال عدة جوانب مترابطة يمكن تلخيصها كما يأتي: (غالي وآخرون، 2022):

- 1- **خلق بيئة عمل إيجابية:** تُسهم القيادة بالثقة في بناء بيئة عمل إيجابية، وداعمة للمعلمين. فعندما يشعر المعلمون بأن قادتهم يثقون بهم، يتعزز لديهم الشعور بالتقدير والاحترام، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أفضل النتائج.
- 2- **تعزيز التواصل الفعال:** تُشجع القيادة بالثقة على إقامة حوار مفتوح وصادق بين القائد والمعلمين. ويُمكن هذا التواصل الفعال المعلمين من التعبير عن مخاوفهم، وأفكارهم دون خوف من التقييم السلبي أو اللوم، كما يُساهم في حل المشكلات بسرعة وكفاءة.
- 3- **تمكين المعلمين:** من خلال القيادة بالثقة، يحصل المعلمون على مساحة أكبر من الاستقلالية والمسؤولية. ويعزز ذلك شعورهم بالتحكم في عملهم، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم؛ مما يُحفزهم على الابتكار والإبداع في ممارساتهم التعليمية.
- 4- **التوجيه والدعم:** يقدم القادة الواصلون الدعم والتوجيه المستمر للمعلمين؛ مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم، وتحسين أدائهم. حيث يُظهر هؤلاء القادة اهتمامًا حقيقيًا برفاهية المعلمين، مما يساهم في تقليل مستويات التوتر والإرهاق بينهم.

وبجمع هذه الجوانب معاً، يتضح كيف أن القيادة بالثقة تُعزز الروح المعنوية لدى المعلمين، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية أكثر إيجابية وإنتاجية.

## ثانيًا: الدراسات السابقة:

في سياق الدراسات والبحوث حول أنماط القيادة، وتأثيراتها على أداء المعلمين، والروح المعنوية لديهم، نجد أن هذا المجال يتناول عدة جوانب تتعلق بطبيعة القيادة في المؤسسات التعليمية، وتأثيرها على العاملين في هذا القطاع الحيوي. سعت هذه الدراسات إلى فهم علاقة القيادة بالعوامل النفسية والوظيفية للمعلمين، وبتوجهاتهم وأدائهم الوظيفي؛ مما يساهم في تحسين بيئة العمل التعليمية وجعلها أكثر إشباعًا.

## الدراسات العربية:

دراسة علام (2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط القيادة في شركات الأدوية، ودراسة العلاقة بين أنماط القيادة (التوجيهية، والداعمة، والمشاركة، والموجهة بالإنجاز) والالتزام التنظيمي للعاملين، وتقييم دور الثقة بين القائد والمرؤوسين. استخدمت استبانة جمعت بيانات من 395 موظفًا في شركات الأدوية من قطاعات مختلفة، وتم تحليل البيانات إحصائيًا. أظهرت النتائج علاقة قوية وطردية بين نمط القيادة، والالتزام التنظيمي، حيث يزيد دعم القائد لمرؤوسيه من التزامهم بعملهم، كما تبين أن الثقة في القائد تعزز هذه العلاقة. ووجدت الدراسة اختلافات بين القطاعات في أنماط القيادة، حيث كان نمط القيادة بالمشاركة الأكثر شيوعًا. وأوصت الدراسة بتعزيز الثقة في القائد من خلال اختيار نمط القيادة المناسب، مع التركيز على القيادة بالمشاركة لزيادة الالتزام التنظيمي، وتدريب القادة على بناء الثقة مع مرؤوسيهم وخلق بيئة عمل داعمة.

وفي دراسة العشري (2023) بعنوان: " إدارة المواهب كمتغير وسيط بني القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية"، قام الباحث بتقديم إطار نظري وتطبيقي يدرس العلاقة بين القيادة المستحقة للثقة، والالتزام التنظيمي من خلال دور إدارة المواهب. تم اختبار تأثير القيادة المستحقة للثقة على الالتزام التنظيمي وإدارة المواهب، كما تم تحليل تأثير الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي، وشفافية العلاقات، والعمليات المتوازنة على الالتزام التنظيمي وإدارة المواهب. جمعت البيانات من 339 موظفًا في الشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية، وكانت نسبة الاستجابة 75٪، وأظهرت النتائج تأثيرًا معنويًا لأبعاد القيادة المستحقة للثقة على إدارة المواهب والالتزام التنظيمي. وأشار التحليل إلى أن إدارة المواهب لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي، خاصة على الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء الاستمراري. استنادًا إلى هذه النتائج، صاغ الباحث توصيات تتضمن ممارسات إدارية لتعزيز دور القيادة المستحقة للثقة في دعم المواهب وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

أما دراسة غالي وآخرين (2022) فقد هدفت إلى توضيح المفهوم الفلسفي للقيادة المستحقة للثقة ودراسة تأثيرها في المؤسسات التعليمية. وتم استخدام منهج وصفي في هذا البحث، اعتماداً على أن نجاح القيادة المستحقة للثقة يقوم على عدة عناصر أساسية منها: الكفاءة المهنية، والسلوك الأخلاقي، والاتصال الفعال، والشفافية، وتمكين الآخرين. وأظهرت نتائج البحث أن القيادة المستحقة للثقة تؤدي إلى تشكيل توجهات إيجابية للعاملين، وتحسين إدارة المؤسسات، وتبين بأن الثقة في القيادة تساعد على تعزيز تبادل المعلومات، والأفكار، وزيادة الانفتاح والتأثير المتبادل.

أما دراسة ريموي (2021) فقد هدفت إلى فهم فعالية القيادة التشاركية من خلال فرق التطوير المدرسي في تحسين أداء المدرسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت مديري المدارس الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية. وأظهرت النتائج وجود تأثير للقيادة التشاركية على أداء المدرسة بشكل عام، مما يشير إلى أهمية هذا النمط في تحسين الأداء التربوي.

و**دراسة العجمي (2020م)** حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مدى ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية وكيفية تأثيرها على دافعية الإنجاز للمعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت 32 معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرورة للقيادة التشاركية كانت كبيرة، وأن هذه الدرجة لم تتأثر بمتغيرات مثل: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة التدريسية.

وفي سياق آخر، قام الناشري (2020) بدراسته حول "أنماط القيادة لمدرّاء مدارس المرحلة الثانوية في محافظة القنفذة"، حيث أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أنماط القيادة كان عالياً، وكان هناك ارتباط قوي بين ممارسة القيادة، ودافعية المعلمين للالتحاق بالعمل. يُظهر هذا البحث كيف يمكن للقيادة الفعّالة أن تلهم الروح المعنوية، وتحفز المعلمين لتقديم أداء متميز في مجال التعليم.

أما دراسة قعودة، وسلامي (2020) فقد هدفت إلى فحص "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد"، وأظهرت النتائج أن سلوكيات القيادة الأخلاقية ترتفع بدرجة متوسطة، وتوجد علاقة قوية بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد، مع التركيز على النزاهة، ومشاركة السلطة، والاهتمام بالاستدامة. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز التوجيه الأخلاقي في المؤسسة المدروسة، مع التأكيد على ضرورة الاهتمام بالاستدامة وأهمية العمل وفقاً لمتطلبات البيئة.

كما أجرى العولقي (2019) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة بالثقة، وتنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مستخدمة رأس المال النفسي كعامل وسيط. وتم

اختيار عينة من 285 موظفاً حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان. أظهرت النتائج وجود نقائص في ممارسات القادة لأبعاد القيادة بالثقة، حسب تقييم المرؤوسين، وأظهرت أيضاً أن مستوى رأس المال النفسي للموظفين، وسلوكهم الإبداعي كانا في المتوسط. كما كشفت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالثقة، وتطوير السلوك الإبداعي في المؤسسة، وأوضحت أيضاً أن رأس المال النفسي يتوسط العلاقة بين القيادة بالثقة وتطوير السلوك الإبداعي.

وفي دراسة إسماعيلية (2018م) التي هدفت إلى فهم مدى ممارسة القيادة التشاركية من قبل العاملين وكيفية تأثير ذلك على أدائهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وشملت عينة من 4.2% من مجتمع البحث الكلي المقدر ب 445 مفردة. وأظهرت النتائج أن التفويض يتيح للمرؤوسين الظهور، والتميز، ويزيد من تحمل المسؤولية، وتشجيع إبداء الرأي؛ مما يسهم في حل المشكلات، وتحفيز المشاركة في إيجاد الحلول.

دراسة النمروطي (2017م) هدفت إلى فهم مدى تطبيق القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس الثانوية، وكيف يرتبط ذلك بأداء المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 252 معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التشاركية، -من وجهة نظر المعلمين-، وكانت عالية بنسبة 3204%. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة التشاركية ومستوى أداء المعلمين.

وقام الرئيس (2017) بإجراء دراسة لتسليط الضوء على "القيادة الدبلوماسية وتأثيرها على معلمي المرحلة المتوسطة في الكويت". وباستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، كشفت الدراسة عن أن القيادة الدبلوماسية تمارس تأثيراً إيجابياً على الروح المعنوية للمعلمين. مما يعكس أهمية استخدام أساليب القيادة التي تشجع على التواصل الفعال، وتعزز الروح المعنوية في البيئة التعليمية.

أما دراسة حسنين، والنجار (2016) فقد هدفت إلى استكشاف تأثير القيادة بالثقة على تمكين الموظفين في مصلحة الضرائب بمنطقة شمال الدلتا، والبحث في وجود علاقة ملموسة بين أبعاد القيادة بالثقة وجوانب تمكين الموظفين. كما سعت الدراسة لتقديم مقترحات تطويرية لقادة المصلحة لتحسين جودة الخدمات الضريبية، استناداً إلى النتائج المستنبطة من البحث. وأظهرت النتائج وجود ارتباط ملموس بين القيادة بالثقة، وتمكين الموظفين في مصلحة الضرائب.

وأجرت الكيلاني، ومقابلة (2014م) دراسة حول "دور مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان في تحسين المناخ التنظيمي وتأثيره على الروح المعنوية للمعلمين". أظهرت الدراسة أن دور المدير في تحسين المناخ التنظيمي كان متوسطاً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي، والروح المعنوية.

أما دراسة جوارنة وآخرون (2011م) فقد استهدفت "قياس درجة الروح المعنوية لمعلمي المرحلة الأساسية في الزرقاء وتحليل الفروق بين المتغيرات". وأظهرت النتائج أن درجة الروح المعنوية كانت منخفضة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعتمد على التخصص والخبرة.

كما أجرى عساف، وعساف (2007) دراسة استهدفت الكشف عن "مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس". تمت الدراسة على عينة عشوائية تضم 121 معلماً ومعلمة. وأشارت النتائج إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا منخفض. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية تعزى إلى جنس المعلم لصالح المعلمين، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الأخرى مثل: العمر، والحالة الاجتماعية، والدرجة العلمية، والخبرة.

ومن جهته أجرى عمران (2007) دراسة لفهم "واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبييرة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لديهم". شملت مجتمع الدراسة 2119 معلماً، ومعلمة، وتم اختيار عينة تتألف من 213 فرداً. حيث استخدم الباحث استبانتيين، الأولى حول واقع مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية لديهم بناءً على مشاركتهم في اتخاذ القرارات. وأظهرت نتائج الدراسة أن متوسط مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين يقع ضمن المستوى المتوسط. وتوضح النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الروح المعنوية لدى المعلمين تعزى إلى جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والخبرة. وفي الوقت نفسه، لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ومستوى الروح المعنوية لديهم.

## الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة (Lei & Tsay, 2022) إلى تحديد العوامل التي تؤثر على رضا الممرضات في العمل، مع التركيز على العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأساليب القيادة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لديها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي، وزيادة درجة الرضا الوظيفي للممرضات. وأوصت الدراسة بأهمية تبني السياسات التي تعزز الالتزام التنظيمي؛ لتحسين رضا الممرضات في الرعاية الصحية.

وقامت دراسة (Megawaty & Aminuddin, 2022) باختبار تأثير أسلوب القيادة، والالتزام الوظيفي، ومناخ العمل على الرضا الوظيفي. وأظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة، والالتزام الوظيفي، ومناخ العمل يؤثران إيجاباً على الرضا الوظيفي.

أما دراسة (Dessalegn & Tensay, 2021)، فقد أظهرت أهمية الثقة في المشرف كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي في قطاع البنوك.

كما قامت دراسة (Mutiu, & Calvin, 2020) بفحص دور القيادة بالمشاركة والثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى أهمية القيادة بالمشاركة، والثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام الوظيفي وزيادة رضا العاملين.

أما دراسة (Olvera & Salanova, 2017) فقد هدفت إلى فحص درجة الثقة بين أعضاء فريق العمل (الثقة الأفقية) كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية، وأداء العاملين في القطاع الطبي. وأظهرت النتائج أن الثقة الأفقية بين أعضاء الفريق توسط العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء الفريق. وأوصت الدراسة بتعزيز استراتيجيات الثقة التنظيمية بين أعضاء الفريق لتحسين أداء الفريق.

من جهة أخرى، قام هيكمان (Hickman, 2017) بدراسته في الولايات المتحدة، حيث ركز على أنماط القيادة، وتأثيرها على روح المعلمين. وكانت نتائج الدراسة تشير إلى تأثير العديد من العوامل مثل الراتب ومشاكل المناهج والدعم المجتمعي على الروح المعنوية. يظهر هذا التحليل التفصيلي للعوامل المؤثرة كيف يمكن لأنماط القيادة تحديد اتجاه بيئة العمل.

أما الدراسة التي قام بها (Lindsey, 2016) فقد أجرت تقييماً لأسباب زيادة فعالية التدريب وتطوير نموذج شامل وفعال لبرامج تنمية أداء القيادات التربوية والإدارية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لفهم الواقع الفعلي واستخدمت استبانة لجمع المعلومات حول ظروف تنفيذ البرامج التدريبية والموارد المخصصة لها. كشفت الدراسة عن ضرورة تصميم برامج التدريب بعناية لزيادة فعاليتها وأهمية توجيهات المدربين حول كيفية تعزيز البرامج واستفادتهم من التغذية الراجعة.

وأجرى (McEntaffer, 2015) دراسة لتحليل البيانات المتعلقة ببرامج التدريب للعاملين في ساوث داكوتا على مدى السنوات من 2002 إلى 2012. كان هدف الدراسة فحص عائد التدريب لهذه البرامج وتأثيرها على المهارات المهنية للقادة الإداريين أثناء العمل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وأظهرت نتائجها أن التدريب أثناء العمل يساهم في زيادة معدلات العمل وأن له تأثيرًا أوضح بالنسبة للرجال وأن الفترة الزمنية للتدريب تلعب دورًا مهمًا في فعاليته.

وأظهرت دراسة أجراها ديمير (Demir, 2015) حول تأثير مستوى الثقة التنظيمية على القيادة في المدارس الابتدائية في مجالات تتعلق بتصوّر المعلمين حول الثقة التنظيمية والقيادة. استخدمت الدراسة عينة من 378 معلمًا من المدارس الابتدائية العامة. تم تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والقيادة للمعلمين، واستنتجت الدراسة أن مستويات الثقة لديهم تجاه المدير والزملاء تظهر إيجابية، وأن تباين مستوى الثقة يرتبط بإيجابية مع تقدير المعلمين لثقافة القيادة في المدارس. كما أظهرت الدراسة أيضًا أن تباطؤ كبح الثقة بين المعلمين والثقة بين المعلم والزملاء يلعب دورًا هامًا في تحديد بيئة العمل المشجعة.

أما دراسة (Gyasi, 2015) فقد هدفت إلى معرفة مدى تطبيق القيادة التشاركية في المدارس الثانوية وسبل تحسين هذه الممارسة، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات. شملت العينة 7 مدارس في منطقة Sekyere South في غانا. أظهرت الدراسة أن ممارسة القيادة التشاركية تحدث بدرجة عالية، حيث قادة المدارس اتخذوا القرارات بالتعاون مع المعلمين وأولياء الأمور.

وجاءت دراسة (Kaster, 2011) لفهم تصورات معلمي المرحلة الابتدائية حول سلوك المديرين وممارستهم للقيادة التعليمية وتأثيرهم الإيجابي على أداء المعلمين وتحصيل الطلاب. شملت العينة 141 معلمة في ولاية ويسكونسن. استخدمت المقابلات مع معلمي المدارس الابتدائية وكشفت الدراسة أن سلوك المديرين يلعب دورًا إيجابيًا في أداء المعلمين في الصفوف الدراسية ويسهم في تحسين بيئة المدرسة.

أما توبس وكرينر (Tubs & Craner, 2008) فقد قاما بدراسة حول أثر المناخ التنظيمي على الروح المعنوية والتعاون الأكاديمي في المدارس الابتدائية. توصلت الدراسة إلى أن إدارة المدرسة يمكنها تحسين الروح المعنوية من خلال خلق مناخ تنظيمي صحي ورفع الروح المعنوية للأفراد.

أما دراسة (Mackenzie, 2007) فقد هدفت إلى فحص مستوى الروح المعنوية للمعلمين الاستراليين وأسباب انخفاضها. تم جمع البيانات من 101 معلمًا باستخدام استبيانات ومقابلات. أظهرت النتائج أن زيادة مستوى الروح المعنوية للمعلمين تعود بالفائدة للطلاب، وكان هناك ارتباط بين انخفاض مركز مهنة التدريس ومستوى الروح المعنوية. وأشار المشاركون إلى انخفاض حالة المعنويات في المدارس العامة مقارنة

بالمدارس الخاصة. كما كشفت النتائج عن تأثير متبادل بين الروح المعنوية للمعلمين وفاعلية تعليم الطلاب. وأوصت الدراسة بتحسين مركز مهنة التدريس لتعزيز الروح المعنوية وزيادة الثقة في النظام التعليمي. دراسة **دوجلاس (Douglas, 2000)** والتي هدفت إلى تحليل تصورات المعلمين لروحهم المعنوية في المدارس العامة في سانت لويس بولاية كاليفورنيا. استخدمت الدراسة استبانة تضمنت 100 فقرة متدرجة بناءً على مقياس ليكرت. أظهرت النتائج أن روح المعنوية للمعلمين كانت متوسطة، وأن الراتب ليس له تأثير فعال في تحسين الروح المعنوية بالنسبة للمعلمين.

### **التعقيب على الدراسات السابقة حول الروح المعنوية للمعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات:**

**استنفادات الباحثة** من مجموعة لا بأس بها من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتي غطت سياقات وظروفًا متنوعة، لتثري مختلف جوانب بحثها. شملت هذه الدراسات (27 دراسة بواقع 16 دراسة عربية و11 دراسة أجنبية) نظرياتٍ ومنهجياتٍ متعددة، عربية وأجنبية، تناولت القيادة الجديرة بالثقة ومدارس قيادية أخرى (التشاركية، الأخلاقية، التحويلية)، إلى جانب متغير الروح المعنوية. كما تنوعت الدراسات زمنيًا مما يعكس غناها وتنوعها.

وقد تحدثت هذه الدراسات عن مفهوم القيادة بالثقة وواقع ممارستها في الميدان التربوي وفي ميادين أخرى مثل: دراسة علام (2023)، ودراسة العشري (2023)، ودراسة غالي وآخرون (2022)، ودراسة قعودة وسلامي (2020)، ودراسة العولقي (2019)، ودراسة حسانين والنجار (2016)، ودراسة (Demir) 2015. وعلى الجانب الآخر، تحدثت دراسات أخرى عن الروح المعنوية مثل: دراسة الناشري (2020)، ودراسة الريس (2017)، ودراسة الكيلاني ومقابله (2014)، ودراسة جوارنة وآخرون (2011)، ودراسة عساف و عساف (2007)، ودراسة عمران (2007)، ودراسة Douglas (2000)، ودراسة Tubs & (Craner,2008)، ودراسة Mackenzie (2007)، ودراسة Hickman (2017).

فبالنسبة لمفهوم القيادة الجديرة بالثقة، ركزت معظم الدراسات على أبعادٍ رئيسية للقيادة الجديرة بالثقة، تشمل: النزاهة والأخلاقيات. العدالة والمساواة في المعاملة. الشفافية والتواصل المفتوح. القدرة على الوفاء بالوعود. الاهتمام بالمرؤوسين واحتياجاتهم.

أما متغير الروح المعنوية، فقد أشارت الدراسات التي تناولت الروح المعنوية إلى وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية، منها: العوامل الشخصية: مثل الدافع، والمهارات، والشخصية، والقيم. العوامل الوظيفية: مثل الراتب، والمزايا، وظروف العمل، وفرص التطوير والتقدم. العوامل التنظيمية: مثل

ثقافة المنظمة، وقيادتها، ومناخ العمل، والعلاقات بين الزملاء. العوامل الخارجية: مثل الظروف الاقتصادية، والسياسية، والمجتمعية.

- أما من حيث المحتوى:

تتناول هذه الدراسات بالدرجة الأولى موضوع الروح المعنوية للمعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات وأنماط القيادة السائدة، وتشير النتائج بشكل عام إلى انخفاض الروح المعنوية للمعلمين في معظم الدراسات، مع وجود بعض العوامل التي تؤثر على ذلك بشكل إيجابي أو سلبي.

العوامل المؤثرة على الروح المعنوية:

- الراتب: أظهرت بعض الدراسات أن الراتب لا يلعب دورًا هامًا في تحسين الروح المعنوية، بينما أشارت دراسات أخرى إلى تأثيره الإيجابي.
- الدعم المجتمعي: يُعدّ الدعم المجتمعي من العوامل المهمة التي تُعزّز الروح المعنوية للمعلمين.
- مناخ العمل: يُؤثر مناخ العمل بشكل كبير على الروح المعنوية، حيث يُساهم المناخ الإيجابي في تحسينها، بينما يُؤثر المناخ السلبي سلبًا عليها.
- ممارسات القيادة: تُؤثر ممارسات القيادة على الروح المعنوية بشكل كبير، حيث تُساهم القيادة الفعّالة في تحسينها، بينما تُؤثر القيادة غير الفعّالة سلبًا عليها.
- الثقافة التنظيمية: تُؤثر الثقافة التنظيمية على الروح المعنوية، حيث تُساهم الثقافة الإيجابية في تحسينها، بينما تُؤثر الثقافة السلبية سلبًا عليها.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: تُساهم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات في تحسين الروح المعنوية.
- التطوير المهني: يُساهم التطوير المهني للمعلمين في تحسين الروح المعنوية.
- التعاون بين المعلمين: يُساهم التعاون بين المعلمين في تحسين الروح المعنوية.
- حمل عبء العمل: يُؤثر حمل عبء العمل بشكل كبير على الروح المعنوية، حيث يُساهم زيادة عبء العمل في انخفاضها.
- الدعم من الإدارة: يُعدّ الدعم من الإدارة من العوامل المهمة التي تُعزّز الروح المعنوية للمعلمين.

• الشعور بالتقدير: يُساهم الشعور بالتقدير من قبل الإدارة والطلاب في تحسين الروح المعنوية للمعلمين.

- ومن حيث المنهج:

المنهج الوصفي:

استخدمت غالبية الدراسات العربية والأجنبية المنهج الوصفي، سواء المسحي أو التحليلي. وتميّز هذا المنهج بالتركيز على جمع البيانات من عينة من المعلمين، وتحليل هذه البيانات لفهم واقع الروح المعنوية للمعلمين والعوامل المؤثرة عليها.

المنهج التجريبي:

استخدمت بعض الدراسات المنهج التجريبي، وذلك لدراسة تأثير بعض العوامل على الروح المعنوية للمعلمين. وتميّز هذا المنهج بتقسيم عينة الدراسة إلى مجموعتين، حيث تمّ تطبيق عامل محدد على مجموعة بينما لم يتمّ تطبيقه على المجموعة الأخرى، ثمّ مقارنة الروح المعنوية للمجموعتين.

المنهج النوعي:

استخدمت بعض الدراسات المنهج النوعي، وذلك لفهم تجارب المعلمين ووجهات نظرهم حول الروح المعنوية. وتميّز هذا المنهج باستخدام أدوات مثل المقابلات والمجموعات التركيزية لجمع البيانات.

بماذا تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

رغم تقاطع الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في عدة أوجه مثل الاشتراك في المتغير التابع وهو الروح المعنوية، والمنهج حيث تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة دراسة، وتشابها مع الدراسة السابقة في استهداف فئة المعلمين كعينة للدراسة. إلا أنها تتميز عن الدراسات السابقة في أكثر من وجه:

- تركز هذه الدراسة على العلاقة بين نمط القيادة بالثقة وتأثيره على الروح المعنوية للمعلمين، وهو ما لم تقم به أي من الدراسات السابقة المذكورة.

- تعتبر هذه الدراسة، على حد علم الباحثة، الدراسة الأولى في فلسطين التي تتناول القيادة بالثقة كمتغير مستقل وتأثيره على الروح المعنوية للمعلمين.

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحد الجغرافي وهو مدارس مديرية ضواحي مدينة القدس.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

### 1. تحديد المسار:

تحديد الوجهة: ساعدت الدراسات السابقة الباحثة في تحديد موضوع البحث الرئيسي وأهدافه بدقة.

طرح الأسئلة: شكّلت هذه الدراسات بوصلة لطرح أسئلة البحث التي وجهت مسارها.

التركيز على النقاط المهمة: حددت الباحثة النقاط المحورية التي تستحق التركيز عليها خلال رحلتها.

### 2. بناء إطار البحث:

الاستعانة بالنظريات: اعتمدت الباحثة على النظريات والأطر النظرية من الأبحاث السابقة لفهم الظواهر المتعلقة بالموضوع بشكل أعمق.

الاستفادة من الأفكار: استفادت الباحثة من أفكار الباحثين السابقين لتطوير إطارها البحثي الخاص.

### 3. اختيار الأدوات المناسبة:

الاستفادة من الخبرات: استفادت الباحثة من الطرق والأساليب البحثية التي تم تطبيقها بنجاح في الدراسات السابقة.

بناء الأدوات: قامت الباحثة بتصميم أدوات جديدة (الاستبانة) في ضوء الدراسات السابقة.

تحليل البيانات: اتبعت الباحثة خطوات تحليل البيانات المستخدمة في الأبحاث السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية دراستها.

### . تفسير النتائج:

المقارنة مع الدراسات السابقة: قارنت الباحثة نتائجها مع نتائج الدراسات السابقة لفهم الاتجاهات الحالية.

المناقشة في ضوء الأدبيات: ناقشت الباحثة نتائجها في سياق المعرفة المتراكمة في هذا المجال.

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة وإجراءات التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 3. 1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملائمته طبيعة الدراسة وأهدافها، ويُعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحثة فيها، والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

### 3. 2 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس والبالغ عددهم (1311) معلم/ة.

### 3. 3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (302) معلم/ة، أي بنسبة (23%) من مجتمع الدراسة، والجداول (1.3)، يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

لتحديد عدد العينة المناسب من مجتمع الدراسة، استخدمت الباحثة معادلة ستيفن ثومبسون (Thompson, 2012) وهي:

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1) (d^2/z^2) + P(1 - P)}$$

وباستخدام المعادلة السابقة عند مستوى الثقة (0.95) ونسبة الخطأ (0.05)، بلغت عينة الدراسة المطلوب سحبها من مجتمع الدراسة كما ذكرنا سابقاً.

### وصف متغيرات أفراد العينة:

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 43.7% للذكور، ونسبة 56.3% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 4% أقل من بكالوريوس، ونسبة 50.3% للبكالوريوس، ونسبة 45.7% دراسات عليا. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 16.6% أقل من 5 سنوات، ونسبة 21.9% من 10-5 سنوات، ونسبة 61.5% أكثر من 10 سنوات.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	132	43.7
	إنثى	170	56.3
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	12	4.0
	بكالوريوس	152	50.3
	دراسات عليا	138	45.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	16.6
	من 5-10 سنوات	66	21.9
	أكثر من 10 سنوات	186	61.5

### 4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة، أعدت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية

لقياس درجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، أعدت الباحثة استبانة وفقاً لما يأتي:

تحديد هدف الاستبانة: هدفت الاستبانة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين  
الصورة الأولية للاستبانة: لإعداد الصورة الأولية للاستبانة، أطلعت الباحثة على الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

وفيما يأتي وصف للصورة النهائية للاستبانة المكوّنة من ثلاثة أقسام، وهي:

- القسم الأول: البيانات الأساسية للمبحوثين، ويتضمن (3) متغيرات
- القسم الثاني: تضمن محورين المحور الاول (القيادة بالثقة بأبعادها الاربعة) وتضمن 31 فقرة.
- والمحور الثاني الروح المعنويه للمعلمين وتضمن 16 فقرة

### 5.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزعت الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في أسئلة فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية. من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.708*	0.000	11	0.725**	0.000	21	0.764**	0.000
2	0.772*	0.000	12	0.629**	0.000	22	0.801**	0.000
3	0.793*	0.000	13	0.752**	0.000	23	0.834**	0.000
4	0.790*	0.000	14	0.768**	0.000	24	0.750**	0.000
5	0.797*	0.000	15	0.796**	0.000	25	0.705**	0.000
6	0.825*	0.000	16	0.785**	0.000	26	0.817**	0.000
7	0.797*	0.000	17	0.748**	0.000	27	0.856**	0.000
8	0.750*	0.000	18	0.731**	0.000	28	0.801**	0.000
9	0.638*	0.000	19	0.760**	0.000	29	0.797**	0.000
10	0.772*	0.000	20	0.796**	0.000	30	0.766**	0.000

\*\* داله احصائية عند 0.001

\* داله احصائية عند 0.050

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.770**	0.000	7	0.867*	0.000	13	0.847*	0.000
2	0.817**	0.000	8	0.759*	0.000	14	0.787*	0.000
3	0.827**	0.000	9	0.811*	0.000	15	0.749*	0.000
4	0.842**	0.000	10	0.852*	0.000	16	0.874*	0.000
5	0.819**	0.000	11	0.622*	0.000			
6	0.723**	0.000	12	0.596*	0.000			

\*\* داله احصائية عند 0.001

\* داله احصائية عند 0.050

### 3. 6 ثبات الدراسة

قامت الباحثة من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لأسئلة الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لدرجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين (0.976)، و(0.959) لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. والجدول التالي يبين معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

### جدول (4.3): نتائج معامل الثبات للمجالات

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.940	10	الوعي الذاتي
0.907	7	الاتصال والتواصل
0.923	7	التنظيم الذاتي
0.924	6	السلوك الاخلاقي
0.976	30	الدرجة الكلية لدرجة القيادة بالثقة
0.959	16	الدرجة الكلية لمتسوى الروح المعنوية

### 3. 7 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع استمارة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (302) استمارة.

### 3. 8 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت 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 الرابع

### عرض نتائج الدراسة

#### 1.4 المقدمة

#### 2.4 نتائج الدراسة

##### 1.2.4. نتائج السؤال الأول

##### 2.2.4. نتائج السؤال الثاني

##### 3.2.4. نتائج السؤال الثالث

#### 3.4 نتائج فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

عرضت الباحثة خلال هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة من خلال أدوات الدراسة المستخدمة لهذا الغرض.

#### 1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو " القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
4	السلوك الاخلاقي	4.16	0.781	عالية	83.3
1	الوعي الذاتي	4.14	0.710	عالية	83.0
3	التنظيم الذاتي	4.07	0.726	عالية	81.5
2	الاتصال والتواصل	4.05	0.746	عالية	81.1
	الدرجة الكلية	4.11	0.689	عالية	82.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.11) وانحراف معياري (0.689) وهذا يدل على أن درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (82.3%). ولقد حصل مجال السلوك الاخلاقي على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.16)، يليه مجال الوعي الذاتي بمتوسط حسابي (4.14)، ومن ثم مجال التنظيم الذاتي بمتوسط حسابي (4.07)، ومن ثم مجال الاتصال والتواصل بمتوسط حسابي (4.05).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الوعي الذاتي.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الوعي

#### الذاتي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
9	يظهر المدير مستوى عالٍ من الثقة بنفسه.	4.44	0.778	عالية	88.8
10	يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.	4.36	0.834	عالية	87.2
2	يسعى المدير لاستثمار نقاط القوة في ادارة المدرسة.	4.25	0.807	عالية	85.0
1	لدى مدير/ة المدرسة معرفة ذاتية بمهاراته وقدراته.	4.19	0.818	عالية	83.8
8	يتعاون مع فريق العمل في ادارة التحديات التي تواجه المدرسة.	4.19	0.868	عالية	83.8

82.6	عالية	0.845	4.13	يشجع فريق العمل على الممارسات التأقلمية بأعماله.	7
82.2	عالية	0.867	4.11	يمتلك قيما ومعتقدات يؤمن بدرجة تأثيرها على العمل الدراسي.	4
81.8	عالية	0.900	4.09	يسعى لتطوير النقاط التي تحتاج الى تحسين العمل.	6
81.0	عالية	0.935	4.05	بيدي وعيا كاملا للاخرين عند اتخاذ القرار الاداري.	3
74.0	عالية	1.112	3.70	يتقبل النقد البناء لتطوير ممارساته	5
	عالية	0.710	4.149	الدرجة الكلية	
83.0		42	7		

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الوعي الذاتي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.14) وانحراف معياري (0.710) وهذا يدل على أن مجال الوعي الذاتي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (83%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يظهر المدير مستوى عالٍ من الثقة بنفسه " على أعلى متوسط حسابي (4.44)، يليها فقرة " يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار " بمتوسط حسابي (4.36). وحصلت الفقرة " يتقبل النقد البناء لتطوير ممارساته " على أقل متوسط حسابي (3.70)، يليها الفقرة " بيدي وعيا كاملا للاخرين عند اتخاذ القرار الاداري " بمتوسط حسابي (4.05).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الاتصال والتواصل.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال

#### والتواصل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المؤية
1	يظهر المدير القدرة على بناء علاقات قوية وفعالة مع فريق العمل.	4.25	0.792	عالية	85.0
2	يشجع المعلمين على الانضمام ببرامج تطويرية تدريبية.	4.19	0.891	عالية	83.8
3	يلهم ويحفز المدير المعلمين لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل بروح الفريق.	4.12	0.964	عالية	82.4
7	يبني جسور من الثقة والاحترام بين فريق العمل والطلبة في المدرسة.	4.05	0.956	عالية	81.0

80.0	عالية	0.929	4.00	يقدر التنوع والاختلاف في الثقافات داخل المدرسة.	6
79.8	عالية	0.943	3.99	يتشارك مع مؤسسات المجتمع المحلي لتنمية بيئة المدرسة.	4
75.6	عالية	1.030	3.78	يشارك فريق العمل في عملية صنع القرار.	5
81.1	عالية	0.746	4.054	الدرجة الكلية	
		42	9		

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاتصال والتواصل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.05) وانحراف معياري (0.746) وهذا يدل على أن مجال الاتصال والتواصل جاء بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (81.1%). كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يظهر المدير القدرة على بناء علاقات قوية وفعالة مع فريق العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.25)، يليها فقرة " يشجع المعلمين على الانضمام ببرامج تطويرية تدريبية " بمتوسط حسابي (4.19). وحصلت الفقرة " يشارك فريق العمل في عملية صنع القرار " على أقل متوسط حسابي (3.78)، يليها الفقرة " يتشارك مع مؤسسات المجتمع المحلي لتنمية بيئة المدرسة " بمتوسط حسابي (3.99). وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال التنظيم الذاتي.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التنظيم الذاتي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يرتب مدير المدرسة مهام العمل وفق الأولويات	4.26	0.744	عالية	85.2
7	يتابع المدير تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل دوري ومنتظم لضمان تنفيذها بفعالية وفي الوقت المناسب.	4.17	0.754	عالية	83.4
4	يتابع انجاز المهام وفق خطة مدرسية.	4.13	0.857	عالية	82.6
5	يستثمر الطاقات الموجودة لدى فريق العمل من اجل التحسين والتطوير.	4.13	0.868	عالية	82.6
6	يقبل التغذية الراجعة من فريق العمل ويعمل على تصويبها.	4.01	0.915	عالية	80.2
3	يتشارك مع فريق العمل عند اعداد رؤية ورسالة المدرسة	3.92	1.028	عالية	78.4
2	يستند على رأي فريق العمل عند اعداد الخطة المدرسية	3.88	0.943	عالية	77.6
81.5	الدرجة الكلية	4.07	0.726	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التنظيم الذاتي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) وانحراف معياري (0.726) وهذا يدل على أن مجال التنظيم الذاتي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (81.5%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يرتب مدير المدرسة مهام العمل وفق الأولويات " على أعلى متوسط حسابي (4.26)، يليها فقرة " يتابع المدير تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل دوري ومنتظم لضمان تنفيذها بفعالية وفي الوقت المناسب " بمتوسط حسابي (4.17). وحصلت الفقرة " يستند على رأي فريق العمل عند اعداد الخطة المدرسية " على أقل متوسط حسابي (3.88)، يليها الفقرة " يتشارك مع فريق العمل عند اعداد رؤية ورسالة المدرسة " بمتوسط حسابي (3.92).

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال السلوك الاخلاقي.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال السلوك

#### الاخلاقي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المؤية
1	يلتزم مدير المدرسة بمرونة السلوك الاخلاقي في العمل.	4.34	0.816	عالية	86.8
6	يسعى لايجاد بيئة يسودها الاحترام المتبادل.	4.23	0.925	عالية	84.6
2	يوازن ما بين مصلحة العمل واحتياجات الفريق.	4.22	0.830	عالية	84.4
4	يتعامل مع فريق العمل بروح القانون.	4.15	0.946	عالية	83.0
5	يتحلى بالانفتاح على الافكار والمنهجيات الجديدة المواءمة لكيفية العمل.	4.09	1.007	عالية	81.8
3	يتعامل بعدالى مع الفريق.	3.95	0.967	عالية	79.0
	الدرجة الكلية	4.16	0.781	عالية	83.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال السلوك الاخلاقي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) وانحراف معياري (0.781) وهذا يدل على أن مجال السلوك الاخلاقي جاء بدرجة عالية، وبنسبة مؤية (83.3%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يلتزم مدير المدرسة بمرونة السلوك الاخلاقي في العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.34)، يليها فقرة " يسعى لايجاد بيئة يسودها الاحترام المتبادل " بمتوسط حسابي (4.23). وحصلت الفقرة " يتعامل بعدالى مع الفريق " على أقل متوسط حسابي (3.95)، يليها الفقرة " يتحلى بالانفتاح على الافكار والمنهجيات الجديدة المواءمة لكيفية العمل " بمتوسط حسابي (4.09).

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

جدول (6.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	ذكر	132	4.0318	0.76988	2.564	0.011
	أنثى	170	4.2412	0.64822		
الاتصال والتواصل	ذكر	132	3.9587	0.81618	1.983	0.048
	أنثى	170	4.1295	0.68051		
التنظيم الذاتي	ذكر	132	3.9956	0.74613	1.629	0.104
	أنثى	170	4.1326	0.70765		
السلوك الاخلاقي	ذكر	132	4.0884	0.80194	1.496	0.136
	أنثى	170	4.2237	0.76222		
الدرجة الكلية	ذكر	132	4.0176	0.74617	2.121	0.035
	أنثى	170	4.1861	0.63385		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (2.121)، ومستوى الدلالة (0.035)، أي أنه توجد فروق في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس، وكذلك لمجالي الوعي الذاتي والاتصال والتواصل، حيث كانت الفروق لصالح الإناث، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

**نتائج الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل

#### العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.510	4.33	12	أقل من بكالوريوس	الوعي الذاتي
0.684	4.20	152	بكالوريوس	
0.746	4.06	138	دراسات عليا	
0.673	4.14	12	أقل من بكالوريوس	الاتصال والتواصل
0.726	4.13	152	بكالوريوس	
0.768	3.96	138	دراسات عليا	
0.601	4.38	12	أقل من بكالوريوس	التنظيم الذاتي
0.728	4.15	152	بكالوريوس	
0.718	3.95	138	دراسات عليا	
0.389	4.33	12	أقل من بكالوريوس	السلوك الاخلاقي
0.790	4.21	152	بكالوريوس	
0.793	4.08	138	دراسات عليا	
0.488	4.30	12	أقل من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.676	4.18	152	بكالوريوس	
0.708	4.02	138	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول رقم (7.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (8.4)

جدول(8.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الوعي الذاتي	بين المجموعات	1.861	2	0.931	1.855	0.158
	داخــــــــل المجموعات	150.053	299	0.502		
	المجموع	151.915	301			
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2.264	2	1.132	2.046	0.131
	داخــــــــل المجموعات	165.434	299	0.553		
	المجموع	167.698	301			
التنظيم الذاتي	بين المجموعات	4.238	2	2.119	4.095	0.018
	داخــــــــل المجموعات	154.715	299	0.517		
	المجموع	158.953	301			
السلوك الاخلاقي	بين المجموعات	1.579	2	0.790	1.296	0.275
	داخــــــــل المجموعات	182.215	299	0.609		
	المجموع	183.794	301			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.325	2	1.162	2.471	0.086
	داخــــــــل المجموعات	140.623	299	0.470		
	المجموع	142.948	301			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية(2.471) ومستوى الدلالة (0.086) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك للمجالات ما عدا مجال التنظيم الذاتي، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (9.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
التنظيم الذاتي	أقل من بكالوريوس	0.22271	0.303
	دراسات عليا	0.42820*	0.049
	بكالوريوس	-0.22271	0.303
	دراسات عليا	0.20549*	0.016
دراسات عليا	أقل من بكالوريوس	-0.42820*	0.049
	بكالوريوس	-0.20549*	0.016

حيث كانت الفروق بين (أقل من بكالوريوس) و(دراسات عليا) لصالح (أقل من بكالوريوس)، وبين (بكالوريوس) و(دراسات عليا) لصالح (بكالوريوس).

**نتائج الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الوعي الذاتي	أقل من 5 سنوات	50	4.2000	0.75916
	من 5-10 سنوات	66	4.2606	0.66051
	أكثر من 10 سنوات	186	4.0968	0.71228
الاتصال والتواصل	أقل من 5 سنوات	50	4.0341	0.73713
	من 5-10 سنوات	66	4.1863	0.67877
	أكثر من 10 سنوات	186	4.0138	0.76988

0.67145	4.1028	50	أقل من 5 سنوات	التنظيم الذاتي
0.73278	4.2290	66	من 5-10 سنوات	
0.73356	4.0092	186	أكثر من 10 سنوات	
0.77022	4.1739	50	أقل من 5 سنوات	السلوك الاخلاقي
0.77943	4.3183	66	من 5-10 سنوات	
0.78177	4.1075	186	أكثر من 10 سنوات	
0.68435	4.1333	50	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.64003	4.2469	66	من 5-10 سنوات	
0.70377	4.0591	186	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول(11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.236	1.450	0.730	2	1.459	بين المجموعات	الوعي الذاتي
		0.503	299	150.456	داخـل المجموعات	
			301	151.915	المجموع	
0.267	1.326	0.737	2	1.475	بين المجموعات	الاتصال والتواصل
		0.556	299	166.223	داخـل المجموعات	
			301	167.698	المجموع	
0.102	2.299	1.204	2	2.407	بين المجموعات	التنظيم الذاتي
		0.524	299	156.545	داخـل المجموعات	

			301	158.953	المجموع	
0.169	1.787	1.086	2	2.171	بين المجموعات	السلوك الاخلاقي
		0.607	299	181.623	داخـل	
			301	183.794	المجموع	
0.160	1.846	0.872	2	1.744	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.472	299	141.204	داخـل	
			301	142.948	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.846) ومستوى الدلالة (0.160) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح

المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
12	ابني علاقات ايجابية مع فريق العمل.	4.50	0.661	عالية	90.0
11	استمتع بالعمل اثناء تادية مهامى .	4.34	0.755	عالية	86.8
6	اعتبر التحديات التي تواجهني في العمل فرصة لتحقيق نجاحي.	4.21	0.925	عالية	84.2
10	أشعر بالراحة والانتماء في بيئة العمل في المدرسة.	4.17	0.906	عالية	83.4
9	يؤمن مدير المدرسة بقدراتي ويعمل على استثمارها.	4.12	0.929	عالية	82.4

5	أشعر بالقدرة على تحقيق أهدافي المهنية والتطور الشخصي كمعلم.	4.10	0.963	عالية	82.0
13	اتلقى التحفيز والدعم من قبل مدير المدرسة.	4.07	0.934	عالية	81.4
1	تعتبر بيئة العمل في مدرستي بيئة ملهمة ومحفزة نحو العمل الايجابي.	4.02	0.881	عالية	80.4
2	يعتبر مدير المدرسة الداعم الاول لي عند مواجهه التحديات.	4.02	0.968	عالية	80.4
3	يعد مدير المدرسة نموذجا يحتذى به في اتخاذ القرارات.	4.00	0.964	عالية	80.0
16	نمط القيادة الإدارية المتبع يجعلني ملتزماً ومتحمساً لمزاولة مهنتي كمعلم في المدرسة.	4.00	0.971	عالية	80.0
4	أشعر بالرضا حيال مستوى التواصل والتعاون بين المعلمين والإدارة في المدرسة.	3.94	0.993	عالية	78.8
15	يقدر مدير المدرسة جهود فريق العمل ويعمل على ادراجها على (لوحة الشرف, صفحات التواصل الاجتماعي).	3.91	1.093	عالية	78.2
7	أشعر بالرضا حيال الدعم النفسي والمعنوي الذي أتلقاه من إدارة المدرسة والزملاء في العمل.	3.90	1.023	عالية	78.0
14	تراعي الإدارة ظروف المعلمين الخاصة وتحرص على منحهم إجازات تبعاً لهذه الظروف.	3.89	1.079	عالية	77.8
8	اتلقى تدريباً مناسباً لتطوير مهنيي.	3.87	0.967	عالية	77.4
81.3	الدرجة الكلية	4.06	0.742	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.06) وانحراف معياري (0.742) وهذا يدل على أن مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم جاءت بدرجة عالية، وبنسبة مئوية (81.3%).

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " ابني علاقات ايجابية مع فريق العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.50)، يليها فقرة " استمتع بالعمل اثناء تادية مهامى " بمتوسط حسابي (4.34). وحصلت الفقرة " اتلقى تدريباً مناسباً لتطوير مهنيي " على أقل متوسط حسابي (3.87)، يليها الفقرة " تراعي الإدارة ظروف المعلمين الخاصة وتحرص على منحهم إجازات تبعاً لهذه الظروف " بمتوسط حسابي (3.98).

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل تختلف مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

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 الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس.

جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الروح

المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	132	4.03	0.755	0.643	0.521
أنثى	170	4.09	0.733		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.643)، ومستوى الدلالة (0.521)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثانية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير

#### المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.471	4.25	12	أقل من بكالوريوس
0.714	4.14	152	بكالوريوس
0.781	3.96	138	دراسات عليا

يلاحظ من الجدول رقم (14.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (15.4):

جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.615	2	1.307	2.396	0.093
داخل المجموعات	163.176	299	0.546		
المجموع	165.790	301			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (2.396) ومستوى الدلالة (0.093) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

**نتائج الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثالثة بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير

#### سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	50	4.0908	0.70774
من 5-10 سنوات	66	4.1461	0.71915
أكثر من 10 سنوات	186	4.0322	0.76038

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (17.4):

جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.666	2	0.333	0.603	0.548
داخل المجموعات	165.124	299	0.552		
المجموع	165.790	301			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.603) ومستوى الدلالة (0.548) وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس والروح المعنوية لدى المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

### نتائج الفرضية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس والروح المعنوية لدى المعلمين "

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس والروح المعنوية لدى المعلمين، كما هو موضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس والروح المعنوية لدى المعلمين

المجالات	معامل بيرسون	الدرجة الكلية لمستوى الروح المعنوية
الوعي الذاتي	0.792**	معامل بيرسون
	0.000	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	0.813**	معامل بيرسون
	0.000	مستوى الدلالة
التنظيم الذاتي	0.792**	معامل بيرسون
	0.000	مستوى الدلالة
السلوك الاخلاقي	0.864**	معامل بيرسون
	0.000	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية	0.868**	معامل بيرسون
	0.000	مستوى الدلالة

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

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

يتبين من الجدول (18.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.868)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنها دالة احصائياً، أي أنه يوجد علاقة طردية إيجابية بين درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس والروح المعنوية لدى المعلمين، أي أنه كلما زادت درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس زاد ذلك من مستوى الروح المعنوية لدى معلمي هذه المدارس، والعكس صحيح.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 المقدمة

2.5 النتائج

1.2.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.2.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

3.5 توصيات الدراسة

### مناقشة نتائج الدراسة

#### 5 تمهيد

سيتناول هذا الفصل مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة. كما سيتم تسليط الضوء على الجوانب المهمة التي كشفت عنها النتائج، بالإضافة إلى تفسير هذه النتائج في سياق الظاهرة المدروسة. زسيتم التطرق إلى النقاط القوية التي دعمت الفرضيات البحثية، وأي تناقضات أو نتائج غير متوقعة وكيفية تفسيرها.

علاوة على ذلك، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات المستندة إلى النتائج المُتحصل عليها. وتهدف هذه التوصيات إلى تقديم حلول قابلة للتطبيق للتحديات التي تم اكتشافها، واقتراح استراتيجيات لتعزيز الممارسات الحالية وتحقيق التحسين المستمر. وستشمل التوصيات مُختلف الأطراف المعنية بالدراسة، سواء كانوا صناع القرار، أو المؤسسات، أو الباحثين الأكاديميين.

#### 2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

وهو: ما درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين؟

تشير النتائج إلى أن مستوى القيادة بالثقة جاء بدرجة عالية بشكل عام، مع حصول جميع أبعاد القيادة الأربعة (السلوك الأخلاقي، والوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والاتصال والتواصل) على درجات مرتفعة. حيث تبين أن ولقد حصل مجال السلوك الاخلاقي على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.16)، يليه مجال الوعي الذاتي بمتوسط حسابي (4.14)، ومن ثم مجال التنظيم الذاتي بمتوسط حسابي (4.07)، ومن ثم مجال الاتصال والتواصل بمتوسط حسابي (4.05).

مناقشة تفصيلية لكل بُعد من أعلى درجة إلى أقلها:

### السلوك الأخلاقي:

أعلى متوسط حسابي: يدل هذا على أن المعلمين يُقدرون بشكل كبير التزام مديري مدارسهم بالقيم الأخلاقية في العمل. ومن أبرز الفقرات ذات أعلى متوسط في هذا البُعد: "يلتزم مدير المدرسة بمرونة السلوك الاخلاقي في العمل". "يسعى لايجاد بيئة يسودها الاحترام المتبادل". " يوازن ما بين مصلحة العمل واحتياجات الفريق".

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن مديري المدارس يُظهرون سلوكًا أخلاقيًا متسقًا يُعزز الثقة بينهم وبين المعلمين. كما تُشير إلى قدرتهم على خلق بيئة عمل إيجابية يُراعى فيها احتياجات جميع الأطراف. وبالطبع فإن التصرف الأخلاقي للمدير ينطبق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام لذلك ترى الباحثة حصول هذا البعد اعلى درجات من الابعاد الاخرى.

### الوعي الذاتي:

أهمية عالية: يُظهر المعلمون تقديرًا كبيرًا لقدرة مديري مدارسهم على فهم أنفسهم واتخاذ قرارات حكيمة. ومن أبرز الفقرات في هذا البُعد: يظهر المدير مستوى عالٍ من الثقة بنفسه". يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار". يمتلك قيما ومعتقدات يؤمن بدرجة تأثيرها على العمل الدراسي".

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن مديري المدارس يتمتعون بوعي ذاتي قوي يُمكنهم من تقييم قدراتهم واتخاذ قرارات مناسبة في مختلف المواقف. كما تُظهر التزامهم بقيم ومعتقدات راسخة تُشكل أساسًا لقيادتهم الفعّالة بالإضافة الى اعتمادهم على مفهوم الاداري بواجب اتخاذ القرارات اللازمة بواجب موقعه الاداري الذي يرى من منظوره امور قد لا يراها الموظفون الاخرين من موقعهم الوظيفي.

### التنظيم الذاتي:

كفاءة إدارية: يؤكد المعلمون على قدرة مديري مدارسهم على تنظيم عملهم وإدارة المدرسة بكفاءة. ومن أبرز فقرات هذا البُعد: يرتب مدير المدرسة مهام العمل وفق الأولويات". يتابع المدير تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل دوري ومننظم لضمان تنفيذها بفعالية وفي الوقت المناسب". يستثمر الطاقات الموجودة لدى فريق العمل من اجل التحسين والتطوير".

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن مديري المدارس يتمتعون بمهارات تنظيمية عالية تُمكنهم من إدارة المهام بفعالية وضمان سير العمل بسلاسة. وتُظهر قدرتهم على الاستفادة من قدرات فريق العمل لتحقيق أهداف المدرسة اضافة الى امتلاكهم لمهارات وخبرات ادارية تختلف عن المعلم بصفة خصوصية.

## الاتصال والتواصل:

مهارات تواصلية قوية: يُثمن المعلمون قدرة مديري مدارسهم على التواصل بفعالية مع جميع أصحاب المصلحة. ومن أبرز فقرات هذا العدد: يظهر المدير القدرة على بناء علاقات قوية وفعّالة مع فريق العمل". يشجع المعلمين على الانضمام ببرامج تطويرية تدريبية". يبني جسور من الثقة والاحترام بين فريق العمل والطلبة في المدرسة".

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن مديري المدارس يتمتعون بمهارات تواصلية تُمكنهم من بناء علاقات إيجابية مع المعلمين والطلاب وأفراد المجتمع. وتُظهر قدرتهم على تحفيز وتطوير فريق العمل وخلق بيئة تعليمية داعمة.

ولكن ترى الباحثة حصول هذا البعد على أقل درجات مرتفعه بالنسبة للأبعاد الأخرى وبالتالي يرى المعلمون ضرورة التواصل بشكل فعال أكثر خصوصاً بما يهتم بأمورهم وحاجاتهم الشخصية.

توافق مع أبحاث سابقة: تتوافق هذه النتائج مع نتائج أبحاث سابقة تناولت بعض أنماط القيادة التربوية الحديثة مثل القيادة التشاركية والأخلاقية والدبلوماسية والقيادة التحويلية وأنماط القيادة الفعالة بصورة عامة. ومثلما أشارت هذه النتائج إلى أهمية القيادة بالثقة في تعزيز فعالية التدريس، أشارت تلك الدراسات إلى أهمية الأنماط القيادية الحديثة المختلفة في العملية التعليمية استناداً لعدد من المتغيرات. ومن هذه الدراسات:

دراسة علام (2023)، دراسة العشري (2023)، دراسة غالي وآخرون (2022)، دراسة العولقي (2019)، دراسة حسانين والنجار (2016). وكلها تناولت القيادة بالثقة وعلاقتها بمتغيرات متنوعة مثل: الالتزام التنظيمي، وإدارة المواهب، وتمكين الموظفين، وتطوير السلوك الإبداعي في المؤسسة، وتحسين إدارة المؤسسات.

دراسة عمران (2007)، وإسماعيلية (2018م)، والعجمي (2020م) والريماوي (2021)، والنمروطي (2017م)، ودراسة (Gyasi, 2015)، ودراسة (Mutiu, & Calvin, 2020) وكلها تناولت القيادة التشاركية. ودراسة الناشري (2020)، ودراسة هيكلان (Hickman, 2017) وكلها تناولت أنماط القيادة الفعالة بصورة عامة. ودراسة قعودة وسلامي (2020) التي تناولت القيادة الأخلاقية. ودراسة الرئيس (2017) التي تناولت القيادة الدبلوماسية.

**دلالات للممارسة:** تُقدم هذه النتائج دلالات مهمة للممارسة، حيث تُشير إلى ضرورة التركيز على تنمية مهارات القيادة بالثقة لدى مديري المدارس، وتوفير برامج تدريبية تُساعدهم على تطوير قدراتهم في هذا المجال، لما للقيادة بالثقة من أهمية في توجيه العملية التعليمية نحو أهدافها المنشودة.

### 2.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

- الفرضية الأولى: متغير الجنس

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس.

تدعم النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين لصالح الإناث في مجالي الوعي الذاتي والاتصال والتواصل. يشير ذلك إلى أن المعلمات يثمن بشكل أكبر قدرة المدراء على إظهار الوعي الذاتي والتواصل الفعال مع الآخرين، كما أنّ المعلمات يشكلن غالبية في عينة الدراسة (170 من 302). ومع ذلك، هناك حاجة إلى دراسات أخرى لفهم أسباب هذه الفروق بشكل أفضل، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والمجتمعية التي قد تلعب دورًا في تقييم القيادة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإناث يرين ان القادة الذكور ينظر إليهم انهم فعالون من وجهة نظرهن كإناث أكبر من نظرة الذكور التي قد تنحصر في منظور المنافسة. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة حجازي وقشوع (2021م)، ودراسة العجمي (2020م) فيما يتعلق بمتغير الجنس.

- الفرضية الثانية: متغير المؤهل العلمي

لا تدعم النتائج وجود فروق ذات دلالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) إحصائية بصورة كلية في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء مجال التنظيم الذاتي، حيث كانت الفروق لصالح حاملي المؤهلات الأقل من بكالوريوس والبيكالوريوس مقارنة بحاملي مؤهل الدراسات العليا. قد يعكس ذلك أن المعلمين ذوي المؤهل العلمي الأقل من دراسات عليا، يُركزون على مهارات وخبرات القيادة الفعلية المحسوسة في مجال التنظيم

الذاتي أكثر من التركيز على الأبعاد الأخرى. ومع ذلك تحتاج هذه النتائج إلى تأكيد من خلال دراسات أوسع تشمل عينة تكون نسبة حاملي المؤهل العالي أكثر. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العجمي (2020م) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي.

وتفسر الباحثة هذه النتائج أن خضوع المتقدم لوظيفة مدير المدرسة يمر بسلسلة من الاختبارات والمقابلات والتوصيات التي تجعل من يجتاز هذه الاشتراطات قادراً على التعامل مع المعلمين بمهنية عالية بصرف النظر عن مؤهلاتهم العلمية

### الفرضية الثالثة: متغير سنوات الخبرة

لا تدعم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وترى الباحثة أن عدد سنوات خبرة المعلم/ة لا تؤثر على توجهه في الإجابة على فقرات الاستبيان لعدة أسباب محتملة منها: الموضوع المدروس واضح ومفهوم لجميع المشاركين بشكل متساوٍ، مما يجعل سنوات الخبرة غير مؤثرة في توجهاتهم. وقد يكون مستوى الثقافة التنظيمية لدى غالبية أفراد العينة عالي بحيث لا تؤثر الفروقات الفردية على النتيجة، كما أن شمولية وموضوعية فقرات الاستبيان قد تلعب دوراً في تحييد أثر الفروق الفردية (الديموغرافية) على توجهات اجابات المبحوثين. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة العجمي (2020م)، في حين باقي الدراسات لم تتناول متغير الخبرة في دراستها لأنماط القيادة، وبعضها تناول هذا المتغير في محور الروح المعنوية.

### 3.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم؟ يشير المتوسط الحسابي الكلي (4.06)، مع انحراف معياري (0.742)، إلى مستوى مرتفع للروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم. وهذا يدل على شعورهم العام بالرضا والإيجابية تجاه عملهم وبيئة العمل. وقد حصلت جميع فقرات الاستبانة على تقييم مرتفع، مما يدعم النتائج الإيجابية حول الروح المعنوية لدى المعلمين. كما تميزت بعض الفقرات بتقييم أعلى من غيرها مثل: "أبني علاقات إيجابية مع فريق العمل" (4.50)، ويُشير هذا إلى أهمية العلاقات الإيجابية بين المعلمين وزملائهم

في تعزيز الروح المعنوية. و "أستمتع بالعمل أثناء تأدية مهامتي" (4.34)، وهذا يعكس شعور المعلمين بالرضا عن طبيعة عملهم وواجباتهم.

كما حصلت بعض الفقرات على تقييم أقل مثل: "أتلقي تدريبيًا مناسبًا لتطوير مهنيًا" (3.87)، مما يعكس حاجة المعلمين لمزيد من فرص التدريب والتطوير المهني. و "تراعي الإدارة ظروف المعلمين الخاصة وتحرص على منحهم إجازات تبعًا لهذه الظروف" (3.89): مما يُظهر وجود بعض التحديات في تلبية احتياجات المعلمين الشخصية.

ويمكن أن تفسر الباحثة هذه الاجابات الإيجابية بشكل عام بوجود عوامل أخرى تُساهم في تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين، مثل: الشعور بالإنجاز، والدعم من الإدارة، وبيئة العمل الإيجابية مثل وجود أدوات وتجهيزات كافية ومساحة كافية للعمل، مما يعزز شعور المعلمين بالرضا عن عملهم وارتفاع في الروح المعنوية لديهم. مع التركيز على أنه لا يمكن تعميم هذه النتائج في سياقات أخرى مختلفة، لأنها تعكس وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مديريات ضواحي القدس فقط.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة البلبيسي (2003م) ودراسة الناشري (2020). وتختلف مع عدد من الدراسات السابقة التي عكست روحاً معنوية متوسطة أو منخفضة وهي: دراسة عمران (2007)، ودراسة عساف و عساف (2007)، ودراسة جوارنة وآخرون (2011م)، ودراسة دوجلاس (Douglas, 2000)، ودراسة ماكنزي (Mackenzie, 2007)، ودراسة توبس وكيرينر (Craner, 2008 & Tubs)، ودراسة هيكرمان (Hickman, 2017).

#### 4.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل يختلف مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

الفرضية الأولى: تأثير الجنس على مستوى الروح المعنوية:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين والمعلمات في مديرية ضواحي القدس بناءً على الجنس، حيث كانت قيمة "ت" المحسوبة (0.643) ومستوى الدلالة (0.521) أكبر من (0.05).

وتعزو الباحثة هذه النتائج أن الجنس لا يؤثر على الروح المعنوية للمعلمين، مما يمكن تفسيره بأن القضايا المهنية والتعليمية التي يواجهها المعلمون متشابهة بغض النظر عن جنسهم بحيث أن الحوافز المادية

والمعنوية التي يمكن أن يقدمها المدير لكلا الجنسين لا تؤثر بشكل شخصي على جنس دون آخر وأن كلاهما متساويان من هذا المنظور وأن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على متغير الجنس.

#### **الفرضية الثانية: تأثير المؤهل العلمي على مستوى الروح المعنوية:**

كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الروح المعنوية للمعلمين بناءً على مؤهلاتهم العلمية، حيث كانت قيمة "ف" المحسوبة (2.396) ومستوى الدلالة (0.093) أكبر من (0.05). وترى الباحثة أن المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية للمعلمين، ويمكن تفسير ذلك بأن العوامل التي تعزز الروح المعنوية تتعلق أكثر بالبيئة المدرسية والدعم المهني بدلاً من المؤهل العلمي. فكلما كان المعلم مرتاح نفسياً في بيئته المدرسية ويتلقى الدعم اللازم ومن توفير دورات تدريبية وغيرها من الأمور يكون تأثيره أكبر بكثير.

#### **الفرضية الثالثة: تأثير سنوات الخبرة على مستوى الروح المعنوية:**

وأخيراً، بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مستوى الروح المعنوية بناءً على سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة "ف" المحسوبة (0.603) ومستوى الدلالة (0.548) أكبر من (0.05). تعزو الباحثة هذا إلى أن سنوات الخبرة لا تؤثر على الروح المعنوية للمعلمين، ويمكن تفسير ذلك بأن الخبرة المهنية قد لا تكون العامل الحاسم في تحديد الروح المعنوية بقدر ما تلعب العوامل البيئية والإدارية دوراً أكبر.

فترى الباحثة معلمين قدامى لهم قدرة على الابتكار والابداع أكثر من المعلم الجديد الملتزم بما يملى عليه من قوانين ومواد وبالتالي يؤثر ذلك على نفسية المعلم وروحه المعنوية التي تنعكس بشكل مباشر على العملية التعليمية والطلاب.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة عساف وعساف (2007) فيما يتعلق بالمؤهل العلمي والخبرة واختلفت معه في متغير الجنس. كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة عمران (2007)، ودراسة جوارنة وآخرون (2011م) في كافة المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

وتعزو الباحثة هذه النتائج بشكل عام إلى أن العوامل المدروسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لا تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية للمعلمين في مديرية ضواحي القدس. هذا يمكن تفسيره بأن الروح المعنوية تتأثر بعوامل أخرى مثل بيئة العمل، الدعم الإداري، والعلاقات المهنية. ومن المهم النظر في هذه

العوامل الإضافية في المستقبل لتحسين فهم العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للمعلمين وتطوير استراتيجيات لتعزيزها.

كما أنّ هناك أسبابًا محتملة قد تعمل على تحييد، أو تقليص أثر الفروقات الفردية على الروح المعنوية لدى المعلمين مثل: تجانس بيئة العمل مما يقلل تأثير العوامل الفردية مثل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على الروح المعنوية، إضافة للدعم الإداري والمؤسسي القوي الذي يعزز الروح المعنوية بغض النظر عن الفروقات الفردية. كما أنّ المساواة في الفرص من خلال سياسات تضمن فرص متساوية لجميع المعلمين تساهم في تقليل تأثير الاختلافات الفردية على الروح المعنوية. ومثلها ثقافة العمل الجماعي حيث أنّ ثقافة التعاون والتضامن بين المعلمين تعزز الروح المعنوية وتقلل أثر الفروقات الفردية.

### 5.2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

**هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس والروح المعنوية لدى المعلمين؟**

تناولت هذه الجزئية من الدراسة العلاقة بين درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس والروح المعنوية لدى المعلمين. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس والروح المعنوية لدى المعلمين. بمعنى آخر، كلما زادت ثقة المعلمين بقيادة مدير المدرسة، زاد شعورهم بالرضا عن عملهم وبيئة العمل، وبالتالي ارتفع مستوى روحهم المعنوية.

**وتفسر الباحثة ذلك بعوامل مختلفة، مثل: شعور المعلمين بالدعم، والتقدير من قبل مدير المدرسة، وثقة المعلمين بقدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات الصائبة، وقيادة المدرسة بفعالية إضافة إلى شعور المعلمين بأن مدير المدرسة يُشاركهم في عملية صنع القرار، ويُصغي إلى آرائهم، كما أن وجود بيئة عمل إيجابية وتعاونية في المدرسة يُشجعها مدير المدرسة.**

**كما تم إثبات وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات القيادة بالثقة (الوعي الذاتي، الاتصال والتواصل، التنظيم الذاتي، السلوك الأخلاقي) والروح المعنوية لدى المعلمين. وهذا يُشير إلى أهمية جميع مجالات القيادة بالثقة في تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين.**

ولكن كانت أقوى علاقة ارتباطية إيجابية مع السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة. ويُمكن تفسير ذلك بأن المعلمين يُقدرون بشكل كبير القيم الأخلاقية التي يُجسدها مدير المدرسة، مثل: الصدق، والعدالة، والمسؤولية، والشفافية. ووجود مدير مدرسة يُجسد هذه القيم يُساهم في خلق بيئة عمل موثوقة وآمنة، مما يُعزز شعور المعلمين بالرضا عن عملهم ويرفع من روحهم المعنوية. وقد اتفقت هذه النتائج من حيث وجود علاقة ارتباط إيجابية بين نوع القيادة الفعالة ومستوى الروح المعنوية مع دراسة الكيلاني ومقابله (2014م)، ودراسة الريس (2017)، ودراسة البلوشية وعلى (2019)، ودراسة المطيري (2019)، ودراسة الناشري (2020). واختلفت مع دراسة البليبيسي (2003م)، ودراسة عمران (2007).

**الاستنتاجات التي توصلت لها الباحثة، في ضوء النتائج السابقة كما يلي:**

**العلاقة بين القيادة بالثقة لدى مديري المدارس والروح المعنوية لدى المعلمين:**

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس والروح المعنوية لدى المعلمين.
- أقوى علاقة ارتباطية إيجابية كانت مع السلوك الأخلاقي لمدير المدرسة.

#### **1. القيادة بالثقة وأبعادها:**

- يتمتع مديرو المدارس في مديرية ضواحي القدس بدرجة عالية من القيادة بالثقة، مع حصول جميع أبعادها على درجات مرتفعة.
- أظهر المعلمون تقديرًا كبيرًا لقدرة مديري مدارسهم على فهم أنفسهم واتخاذ قرارات حكيمة (الوعي الذاتي).
- ثمن المعلمون قدرة مديري مدارسهم على تنظيم عملهم وإدارة المدرسة بكفاءة (التنظيم الذاتي).
- ثمن المعلمون قدرة مديري مدارسهم على التواصل بفعالية مع جميع أصحاب المصلحة (الاتصال والتواصل).

- أظهر المعلمون تقديرًا كبيرًا لالتزام مديري مدارسهم بالقيم الأخلاقية في العمل (السلوك الأخلاقي).

#### **2. الروح المعنوية لدى المعلمين:**

- يتمتع معلمو المدارس بمستوى مرتفع من الروح المعنوية من وجهة نظرهم.
- شعور المعلمين بالرضا عن طبيعة عملهم وواجباتهم.
- أهمية العلاقات الإيجابية بين المعلمين وزملائهم في تعزيز الروح المعنوية.

- حاجة المعلمين لمزيد من فرص التدريب والتطوير المهني.
- أهمية تلبية احتياجات المعلمين الشخصية وتعزيز شعورهم بالإنجاز والدعم من الإدارة.

### 3. العوامل المؤثرة:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث في مجالي الوعي الذاتي والاتصال والتواصل.
- تدعم النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي فقط في مجال التنظيم الذاتي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين بناءً على الجنس أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

### التوصيات:

1. ضرورة تعزيز القيادة بالثقة خصوصاً لمهارة الاتصال والتواصل لدى مديري المدارس من خلال برامج تدريبية ملائمة والاحتياجات المحلية، تمكن مديري المدارس حول ممارسات القيادة بالثقة؛ ليتمكنوا من التواصل الفعال مع المعلمين.
2. ضرورة دعم الروح المعنوية لدى المعلمين من خلال خلق بيئة عمل إيجابية داعمة تشجع التواصل المفتوح والاحترام المتبادل بين الإدارة والمعلمين، وتوفير فرص للمشاركة في صنع القرار، وتوفير البيئة الملائمة لذلك، والموارد المالية والمادية لثبات الروح المعنوية واستمراريتها.
3. ضرورة الاهتمام باحتياجات المعلمين المهنية والشخصية من خلال توفير فرص كافية للتدريب والتطوير المهني للمعلمين، وهنا يكمن اكساب المعلمين وامدادهم بالاحتياجات الضرورية العميقة وليس الاحتياجات الشكلية والتي هدفها التسويق الشكلي فقط.
4. تحسين ظروف العمل من خلال توفير بيئة عمل مريحة وآمنة، وتقليل عبء العمل على المعلمين، وتوفير رواتب ومزايا مناسبة، وهنا ضرورة تفعيل مزاد العدل بين المعلمين واشراكهم باتخاذ القرارات والتخطيط المستمر حتى نحصل على نتائج تعليمية وتعليمية ناجحة وطيبة.

5. ضرورة معالجة الفروق والتباين بين المعلمين من خلال استهداف برامج التطوير المهني حسب احتياجات كل فئة من المعلمين، بما يتلاءم وقدراتهم وأوضاعهم ونقاط تحسنهم ويكون الانطلاق من النقطة التي تحسنوا فيها الى نقطة أخرى.
6. ضرورة استكمال الباحثين مفهوم ومصطلح هذه الدراسة في أقاليم الوطن بمعنى أن تدرس وتستكمل الاعمال البحثية في المدن الفلسطينية ونواحيها كل على حدا.
7. إجراء المزيد من الدراسات لفهم العوامل التي تُؤثر على الروح المعنوية لدى المعلمين في سياقات مختلفة.

## المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

- القران الكريم.
- ابن منظور، جمال الدين الأنصاري. (1994). لسان العرب، ط3، دار صادر، بيروت.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2017) النتائج النهائية للتعداد، تقرير السكان، محافظة الخليل، فلسطين.
- 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، فلسطين.
- أحمد، عائدة حمّاد، (2007). واقع ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعّالة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- أرفيس، مريم. (2017). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، رسالة دكتوراه منشورة. الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاجتماعية، والإنسانية. <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/3281>
- أسعد، وليد أحمد. (2005). الإدارة التعليمية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان.
- إسماعيلية، إيمان. (2018). القيادة التشاركية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية لعينة من رؤساء المصالح بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- آل ناجي، محمد بن عبدالله. (2005). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات: ط1، المملكة العربية السعودية، دون ناشر.

- البدراني، حمد. (2010). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- البدرى، طارق عبد الحميد. (2002م). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- البدرى، طارق عبد الحميد. (2005). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- الشوابكة، تغريد. (2022). الادارة المدرسية ودورها في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي. دار الخليج للنشر والتوزيع.
- بلال، محمد اسماعيل. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة.
- البليبيسي، سناء (2003). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- بلبيسي، فاتنة جميل. (2007). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- البلوشية، شيخة بطي، وعلي علي مخيس. (2019). الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي وعلاقتها بالسعادة المهنية للمعلمين في حماية الظاهرة بسلطنة عمان. دراسات عربية في الرياضة وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، (115)، 307-339.
- بنات، عايدة سعيد. (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بو الخير، كمال حمدي. (1980). أصول الإدارة العلمية. مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر. عابدين، محمد عبد القادر. (2005). الإدارة المدرسية الحديثة. ط2، دار الشروق، عمان.
- بيتر. ج، ونورث هاوس. (2006). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة: صالح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- جبران، علي محمد. (2013). القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي، كلية التربية - جامعة اليرموك، الأردن.

- الجميلي، مطر. (2008). الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، السعودية.
- جوارنة، محمد، خصاونة، أمان، وادعيس، أحمد (2011). درجة الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة دراسات العلوم التربوية، 28(2)، 2237-2234.
- حجازي، جولتان؛ وقشوع، شادي. (2021). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 9(2)، 690-709.
- الحربي، قاسم بن عائل. (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل. دار الجنادرية، عمان.
- الحريري، أحمد سعيد. (2016). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر. 35(169)، 125-162.
- حسن، عادل وآخرون. (2011). التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان.
- الحسين، إيمان بشير محمد. (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، 27 (3-4)، 413-473.
- حسين، منصور وزيدان، محمد مصطفى. (1976). سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي. مكتبة غريب، القاهرة.
- حلمي، فؤاد أحمد. (2014). تطوير الإدارة التعليمية في ضوء مدلولات الاستراتيجية والتمكين الإداري. الناشر: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، شعبة بحوث تطوير المناهج، القاهرة.
- الخطيب، مازن. (2004). النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.
- الدعيس، محمد. (2003). أنماط السلوك الإداري لدى مديري عموم الإدارات ورؤساء الأقسام في جامعة صنعاء وعلاقتها برضا موظفي الجامعة عن العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- رضوان، طارق رضوان. (2018). الدور الوسيط للتمائل التنظيمي في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والارتباط الوظيفي. المجلة العلمية للتجارة والتمويل جامعة طنطا -كلية التجارة، 38 (3)، 205-256.

- الرفاعي، مراد نواف. (2006). درجة الروح المعنوية لدى معلمي مبحث التربية الإسلامية في المدارس الثانوية العامة وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- رمحون، سهام. (2014). بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من بين الاداء بكليات ومعاهد جامعة باتنة، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.  
<http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/123>
- الرئيس، عبد الله محمد حسين. (2017). أنماط القيادة التربوية الفعالة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهه نظر معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، رسالة ماجستير منشورة. كلية العلوم التربوية جامعة الكويت، الكويت.  
<http://thesis.mandumah.com/Record/308843>
- ريموي، صوفيا. (2021). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(1)، 236-262.
- زايد، أسماء زهري. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- زايد، عادل. (2006). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، دار النهضة العربية، القاهرة.
- الزعبي، محمد عمر وآخرون. (2014). القيادة الإدارية، دار وائل للنشر، عمان.
- سلامي، منيرة و قعودة، نصر الدين. (2020). أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين -دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 4(1)، 42-54.
- شروان، حسين عبد الحميد أحمد. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، شباب الجامعة، الاسكندرية.
- الشمري، عادل بن عايد و الشمري، دارين بنت غالي. (2022). الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ج2 (12)، 274-310.
- صبحي، مريم نادي عوض. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية على ضوء مدل اتجاهات الإدارة المعاصرة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.

- صبيح, نبيل احمد عامر. (1981). القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم, دراسات في الإدارة التربوية, جامعة قطر. المجلد السادس.
- صياغ, سارة. (2019). أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة قصدي مرباح, ورقلة, الجزائر.
- الصيرفي, محمد عبد الفتاح. (2006). إدارة الموارد البشرية, دار المناهج للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- ضيف, أحمد و موفق, سهام. (2016). مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة: دراسة حالة, مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة, بسكرة, مجلة البديل الاقتصادي, (6), 32-50.
- عامر, سعيد يسن. (1986). الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها, دار المريخ, الرياض.
- عبد الباقي, صلاح الدين محمد. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات, الدار الجامعية للنشر, الإسكندرية.
- عبد القادر, أحمد نبيه سكران وآخرون. (2021). آليات مقترحة للتغلب على معوقات تنمية أداء القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بالفيوم, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, 15(16), 244-284.
- عبد القادر, محمد سعد و محمد, عبد الغفور محمد. (2022). القيادة الجديرة بالثقة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة أسيوط, مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية, 63(2), 717-765.
- عبودي, زيد. (2007). الإدارة بالأهداف, ط1, دار كنوز المعرفة, عمان.
- العجمي, هادي. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في محافظة شرونة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدافعية الإنجاز للمعلمين, مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية, 28(4), 750-728.
- عساف, عبد و عساف, هدى. (2007). الروح المعنوية ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين), مجلة جامعة النجاح للأبحاث, 21(3).
- علام, نهال محمد. (2023). دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والإلتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية على قطاع الدواء المصري, مجلة البحوث المالية والتجارية, 24(3), 291-349.

- العشري، محمد حسن محمد. (2023). إدارة المواهب كمتغير وسيط بني القيادة الجديرة بالثقة والولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على العاملين بالمركز الرئيسي للشركة المصرية للاتصالات بالقرية الذكية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 4(2)-ج3، 80-114.
- علي، برنية طروم. (2014). القيادة التربوية مفهومها وأنماطها، *المجلة العربية للعلوم الاجتماعية*، 3(5)، ص 201-173.
- عطا الله، يوسف. (2019). دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة *التنظيمية في المؤسسة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- العلاق، بشير. (2010). *القيادة الإدارية*، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
- العميرة، محمد. (1999): *مبادئ الإدارة المدرسية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- عمران، محمد. (2007). واقع مشاركة معلمي المرحلة الأساسية في محافظة رام الله والبيرة في اتخاذ القرارات وعلاقة هذه المشاركة بمستوى الروح المعنوية، *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، فلسطين، 3(1)، 77-104.
- العولقي، عبد الله أحمد. (2019). أثر القيادة الجديرة بالثقة في تنمية سلوك العمل الإبداعي- رأس المال النفسي كمتغير وسيط: بالتطبيق على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 3(3)، 221-263.
- العيسوي، عبد الفتاح محمد. (2005). سبل رفع الروح المعنوية للعاملين. *مجلة الوعي الإسلامي*، 474 (42)، 59-61.
- عيسى، عبد القادر صالح. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ومديراتها لأساليب القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، *مجلة المختار للعلوم الإنسانية*، جامعة عمر المختار، 38(3).
- غابيين، عمر محمود. (2009). *القيادة الفعالة والقائد الفعال*، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- غالي، عزة عادل، أبو الوفا، جمال محمد، رسمي، محمد حسن، و ذكي، فاطمة أحمد. (2022). أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في الإدارات التعليمية بمصر، *مجلة بنها للعلوم الإنسانية*، 1(3)، 195-214.
- الغراري، حليلة. (2006). *القيادة نظرياتها وتطبيقاتها*. ط1 ، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب.
- الفقي، عبد المؤمن فرج. (1994م). *إدارة المدرسة بين الواقع والطموح*، ط1، دار يافا العلمية، الأردن.

- قاسم، جميلة حسن محمود. (2009). الممارسات الإدارية لمديري مدارس محافظة القدس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- القبسي، هناء. (2010). الإدارة التربوية، مبادئ- نظريات- إتجاهات حديثة. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٠م). السلوك التنظيمي، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن.
- قنديل، فاطمة أحمد عبد القوي. (2014). تفعيل التعاون بين مؤسسات التنمية المهنية للمعلم في ضوء تجارب بعض الدول. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- كلادة، ظاهر محمد. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكيلاني، لبنى، ومقابله، عاطف (2014). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم في محافظة عمان. مجلة دراسات العلوم التربوية، (1)41، 46-58.
- اللوزي، موسى سلامة و حمود، خضير كاظم. (2008). إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر، الأردن.
- معاينة، عادل سالم ، وأنداروس، رامي جمال. (2009). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 10(4).
- محمد، أسامة محمد. (2020). تصور مقترح لتفعيل أسلوب التنمية المهنية الذاتية للقيادات في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- محمد، عابدة ذيب. (2010م). الانتماء والقيادة الشخصية، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- المساعدة، ماجد عبد المهدي وآخرون. (2013). مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة للنشر، عمان.
- المطيري، ندى زويد. (2019). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 184(الجزء الثالث)، 1500-1536.
- مغمزي، تيسير. (2009). نمط القيادات الساند في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر: غزة، فلسطين.
- المنظمة العربية للتنمية الادارية. (2010). تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة.

- الناشري، حسني موسى. (2020). الأنماط القيادية لمديري مدارس المرحلة الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين بمحافظة القنفذة. مجلة القراءة والمعرفة، (223)، 309-338.
- لنمروطي، يوسف. (2017). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نواف، كنعان. (2007). القيادة الإدارية، ط7، الدار الثقافية للنشر، عمان.
- الهزايمة، وصفي. (2004م). القيادة وإدارة أزمات التربية، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- وايلز، كيمبول. (2005). الإشراف التربوي رؤية تفاعلية. ترجمة: قسم التعريب والترجمة. دار الكتاب الجامعي، العين.

- Alain Duluc. (2003). "*Leadership et confiance*", DUNOD, Paris.
- Al-Salem, Moayad Saeed, (2015). "*Analysis of managerial values and leadership behavior*". Jordan, Amman: Academic Book Center.
- Al-Sharqawi, Ismail Mahmoud Ali, (2016). "*Business Administration from an Economic Perspective*". Jordan, Amman: Ghaidaa House for Publishing and Distribution.
- Balawi, Muhammad Nawwaf, (2014). "*Principles of psychological counseling in the military field*". Jordan, Amman: Jinan House for Publishing and Distribution.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). "Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?". *Journal of applied psychology*, 97(1), 1.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment". *Journal of occupational psychology*, 53(1), 39-52.
- Dale, K., & Fox, M. L. (2008). "Leadership style and organizational commitment: Mediating effect of role stress". *Journal of Managerial issues*, 109-130.
- Demir, K. (2015). "The effect organizational trust on the culture of teacher leadership in primary school". *Educational Science: Theory and Practice*, 15(3), 621-631.
- Dessalegn, S., Alemu, Z. K., & Tensay, A. T. (2021). "Understanding the Leadership Style-Employee Commitment Nexus in Banking Industry: The Mediation Role of Trust in Supervisor Using Structural Equation Modelling." *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(6).

- Dionne, S.D., Gupta, A., Sotak, K.L., Shirreffs, K.A., Serban, A., Hao, C., Kim, D.H. and Yammarino, F.J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp.6-35.
- Douglas, M. (2000). "A Quantitative study of the perception of teacher morale in the St. Louis Public School (Missouri)". Doctoral Dissertation, Saint Louis University, *Dissertation Abstracts International*, 61(5), 16-95.
- Ertürk, A. (2007). "Increasing organizational citizenship behaviors of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors". *Journal of managerial psychology*, 22(3), 257-270.
- Gunbayi, I., (2007). "School climate and teacher's perceptions on climate factors". *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 6(3), 70-78.
- Gyasi, K. (2015). "*Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District.*" Unpublished master's thesis, University of Jyväskylä, Ghana.
- Hickman, K. L. (2017). "*A qualitative study on educational leadership styles and teacher morale.*" [Unpublished PhD thesis] Carson-Newman University.
- Hongyi, C. (2017). Leaders' psychological capital and authentic leadership as predictors of employees' perceptions of fairness.(Master's thesis ISCTE Business School).
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2004). "Organizational justice in schools: No justice without trust". *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
- Hwang, S. J., Quast, L. N., Center, B. A., Chung, C. T. N., Hahn, H. J., & Wohkittel, J. (2015). "The impact of leadership behaviors on leaders' perceived job performance across cultures: Comparing the role of charismatic, directive,

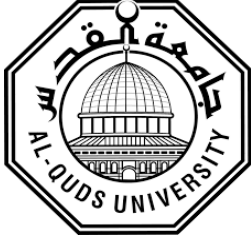
- participative, and supportive leadership behaviors in the US and four Confucian Asian countries". *Human Resource Development International*, 18(3), 259-277.
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self\_evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3),
  - Kaster, G. M. (2011). "*Principals, instructional leadership practices: Teachers' perspectives*". DAI-A 71/07, Jan 2011, ProQuest. Retrieved on November 28, 2016, from <https://proquest.umi.com>.
  - Lindsey, A. (2016). "*Explaining for whom, how, when, and why diversity training works*." PhD dissertation, George Mason University, United States – Virginia.
  - Mackenzie, N. (2007). "Teacher Morale." *The Australian Educational Researcher*, Vol. 34, No. 1.
  - McEntaffer, J. (2015). "*The promise of worker training: New insights into the effects of government-funded training programs*." PhD dissertation, The University of Nebraska – Lincoln.
  - Megawaty, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). "Examining Linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance." *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 01-14.
  - Mohammadpour, S., Yaghoubi, N. M., Kamalian, A. R., & Salarzahi, H. (2017). Authentic Leadership: A New Approach to Leadership (Describing the Mediatory Role of Psychological Capital in the Relationship between Authentic Leadership and Intentional Organizational Forgetting). *International Journal of Organizational Leadership*, 6(4), 491-504.

- Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673-681.
- Mutiu, B., & Calvin, O. Y. (2020). "Participative Leadership Style and Employee Commitment in Federal College of Education (Technical) Gusau: Moderating Role of Organizational Culture." *International Journal of Intellectual Discourse*, 3(1), 17-31.
- Mwakasangula, E., & Mwita, K. M. (2021). "Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction in Tanzania Public Sector". *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 3(4), 78-86.
- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017). "Transformational leadership and horizontal trust as antecedents of team performance in the healthcare context." *Anales de Psicología*, 33(2), 365-375.
- Paliszkiwicz, J. (2013, May). "The importance of building and rebuilding trust in organizations. In Diversity, technology, and innovation for operational competitiveness": *proceedings of the 2013 international conference on technology innovation and industrial management* (pp. 269-278). ToKnowPress.
- Reston, V. A. (2015). "*Professional Standards for Educational Leaders*": National Policy Board for Educational Administration.
- Ross, J. (2006). "Leadership and Teachers Morale". *School Improvement*, 17(2), 166-199.
- Tubs, E., & Craner, M. (2008). "The Impact of School Climate on School Outcomes", *Journal of College Teaching & Learning*, 5(9),10.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theorybased measure†. *Journal of Management*, 34(1), pp.89-126.

- Aquino, C., Afalla, B. & Fabelico, F. (2021). Managing Educational Institutions: School Heads' Leadership Practices and Teachers' Performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(4), 1325-1333.
- De, C., Gerly, B. & Jimenez, E. (2022). Influence of School Principal's Attributes and 21st-Century Leadership Skills on Teachers' Performance. *Online Submission, Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 52-63.
- Kanya, N., Fathoni, A. & Ramdani, Z. (2021). Factors Affecting Teacher Performance. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(4),1462-146

## الملاحق

### الملحق(1)



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الإدارة التربوية

أخي المعلم/ أختي المعلمة، تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسةٍ عنونها " القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المعلمين"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو التكرم بقراءة الفقرات بدقة، والإجابة عنها بموضوعية، بما يتناسب مع وجهة نظركم، علماً أنّ المعلومات التي سنعطونها سنستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعاطي معها بسريّة وموضوعيّة.

شاكراً لكم على حسن تعاونكم

الباحثة: دينا غيث

القيادة بالثقة: تعد القيادة الجديرة بالثقة امتداداً لنظريات القيادة الإيجابية مثل القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة، ولقد تناول الأدب الإداري ذو الصلة الأنماط القيادية المختلفة، وأشار إلى أن كل نمط قيادي يتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنماط. وتعتبر القيادة الجديرة بالثقة من أهم الأنماط باعتبارها الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة، حيث يعتمد هذا النمط على قيم النزاهة والشفافية، بالإضافة إلى الوعي بالبيئة التي يتم العمل بها، واحترام قيم ومشاعر واتجاهات الآخرين.

وتعتبر القيادة بالثقة قدرة القائد على استخدام موقعه القيادي بطريقة تعكس ثقته للطاقت العامل بشكل يجعلهم يبدعو بعملهم بطرق ابتكارية جديدة ووضعهم في اماكن صنع القرار ليشعروا بمكانتهم وقيمتهم العملية مما يؤدي ذلك تلقائياً الى تحقيق اهداف المؤسسة المنشودة.

تتكون هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام: القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني والثالث يشمل فقرات الاستبانة.

### القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المكان الذي تنطبق على حالتكم:

الجنس:  ذكر  أنثى.

المؤهل العلمي:  أقل من بكالوريوس  بكالوريوس  دراسات عليا

سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

### القسم الثاني: فقرات الاستبانة

#### المحور الأول: درجة ممارسة القيادة بالثقة.

يشمل هذا القسم على (31) فقرة، تتضمن معلوماتٍ عن درجة ممارسة القيادة بالثقة ، الرجاء وضع اشارة (x) في المربع الذي يتناسب مع قناعتك الشخصية.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
<b>المحور الأول: القيادة بالثقة</b>						
<b>البعد الأول: الوعي الذاتي</b>						
1.	لدى مدير/ة المدرسة معرفة ذاتية بمهاراته وقدراته.					
2.	يسعى المدير لاستثمار نقاط القوة في ادارة المدرسة.					
3.	يبدى وعياً كاملاً للآخرين عند اتخاذ القرار الإداري.					
4.	يمتلك قيماً ومعتقدات يؤمن بدرجة تأثيرها على العمل الدراسي .					
5.	يتقبل النقد البناء لتطوير ممارساته .					
6.	يسعى لتطوير النقاط التي تحتاج الى تحسين العمل.					
7.	يشجع فريق العمل على الممارسات التأقلمية بأعماله.					

					يتعاون مع فريق العمل في ادارة التحديات التي تواجه المدرسة.	8.
					يظهر المدير مستوى عالٍ من الثقة بنفسه.	9.
					يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.	10
<b>البعد الثاني: الاتصال والتواصل.</b>						
					يظهر المدير القدرة على بناء علاقات قوية وفعالة مع فريق العمل.	11
					يشجع المعلمين على الانضمام ببرامج تطويرية تدريبية.	12
					يلهم ويحفز المدير المعلمين لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل بروح الفريق.	13
					يتشارك مع مؤسسات المجتمع المحلي لتنمية بيئة المدرسة.	14
					يشارك فريق العمل في عملية صنع القرار.	15
					يقدر التنوع والاختلاف في الثقافات داخل المدرسة.	16
					يبنى جسور من الثقة والاحترام بين فريق العمل والطلبة في المدرسة.	17
<b>البعد الثالث: التنظيم الذاتي.</b>						
					يرتب مدير المدرسة مهام العمل وفق الاولويات .	18
					يستند على رأي فريق العمل عند اعداد الخطة المدرسية.	19
					4يتشارك مع فريق العمل عند اعداد رؤية ورسالة المدرسة .	20
					يتابع انجاز المهام وفق خطة مدرسية.	21

					يستثمر الطاقات الموجودة لدى فريق العمل من أجل التحسين والتطوير.	22
					يتقبل التغذية الراجعة من فريق العمل ويعمل على تصويبها.	23
					يتابع المدير تنفيذ القرارات التي يتخذها بشكل دوري ومنتظم لضمان تنفيذها بفعالية وفي الوقت المناسب.	24
<b>البعد الرابع: السلوك الاخلاقي</b>						
					يلتزم مدير المدرسة بمرونة السلوك الاخلاقي في العمل.	25
					يوازن ما بين مصلحة العمل واحتياجات الفريق.	26
					يتعامل بعدالى مع الفريق.	27
					يتعامل مع فريق العمل بروح القانون.	28
					ينحلى بالانفتاح على الافكار والمنهجيات الجديدة المواءمة لكيفية العمل.	29
					يسعى لايجاد بيئة يسودها الاحترام المتبادل.	30

### المحور الثاني: الروح المعنوية.

يشمل هذا القسم على (16) فقرة، تتضمن معلوماتٍ عن درجة الروح المعنوية ، الرّجاء وضع اشارة (x) في المربع الذي يتناسب مع قناعتك الشخصية.

<b>المحور الثاني: الروح المعنوية</b>						
الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
1.	تعتبر بيئة العمل في مدرستي بيئة ملهمة ومحفزة نحو العمل الايجابي.					
2.	يعتبر مدير المدرسة الداعم الاول لي عند مواجهه التحديات.					

					يعد مدير المدرسة نموذجاً يحتذى به في اتخاذ القرارات.	3.
					أشعر بالرضا حيال مستوى التواصل والتعاون بين المعلمين والإدارة في المدرسة.	4.
					أشعر بالقدرة على تحقيق أهدافي المهنية والتطور الشخصي كمعلم.	5.
					اعتبر التحديات التي تواجهني في العمل فرصة لتحقيق نجاحي.	6.
					أشعر بالرضا حيال الدعم النفسي والمعنوي الذي أتلناه من إدارة المدرسة والزملاء في العمل.	7.
					اتلقى تدريباً مناسباً لتطوير مهني.	8.
					يؤمن مدير المدرسة بقدراتي ويعمل على استثمارها.	9.
					أشعر بالراحة والانتماء في بيئة العمل في المدرسة.	10.
					استمتع بالعمل أثناء تادية مهامتي .	11.
					ابني علاقات ايجابية مع فريق العمل.	12.
					اتلقى التحفيز والدعم من قبل مدير المدرسة.	13.
					تراعي الإدارة ظروف المعلمين الخاصة وتحرص على منحهم إجازات تبعاً لهذه الظروف.	14.
					يقدر مدير المدرسة جهود فريق العمل ويعمل على ادراجها على (لوحة الشرف، صفحات التواصل الاجتماعي).	15.
					نمط القيادة الإدارية المتبع يجعلني ملتزماً ومتحمساً لمزاولة مهنتي كمعلم في المدرسة.	16.

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم

الملحق (2): قائمة أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية/ التخصص	مكان العمل
1.	أ.د. عفيف زيدان	أستاذ دكتور	جامعة القدس
2.	أ.د. تيسير عبدالله	أستاذ دكتور	جامعة القدس
3.	د. أحمد فتيحة	أستاذ مساعد	جامعة بيرزيت
4.	د. يوسف حرفوش	أستاذ مساعد	جامعة القدس
5.	د. عمر كرام	أستاذ مساعد	كلية سخنين
6.	د. معتز قطب	أستاذ مساعد	جامعة القدس
7.	د. بسام الحاج	أستاذ مساعد	جامعة القدس/كلية الامة
8.	د. بلال عبد ربه	أستاذ مساعد	جامعة القدس
9.	د. خالد غيث	أستاذ مساعد	جامعة القدس
10.	د. خالد الاعور	أستاذ مساعد	كلية سخنين
11.	د. ضرغام عبد العزيز	أستاذ مساعد	جامعة القدس
12.	د. محمد حامد	أستاذ مساعد	جامعة القدس
13.	أ.د. موسى ابو طير	أستاذ دكتور	جامعة القدس

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
88	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.	(1.3)
89	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين.	(2.3)
90	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم.	(3.3)
90	نتائج معامل الثبات للمجالات.	(4.3)
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين.	(1.4)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الوعي الذاتي.	(2.4)
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاتصال والتواصل.	(3.4)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التنظيم الذاتي.	(4.4)
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال السلوك الاخلاقي.	(5.4)
99	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير الجنس.	(6.4)
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	(7.4)
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير المؤهل العلمي	(8.4)
102	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	(9.4)
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة.	(10.4)
103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات درجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير سنوات الخبرة	(11.4)
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم.	(12.4)
106	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير الجنس.	(13.4)
107	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي.	(14.4)

107	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي	(15.4)
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.	(16.4)
108	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس في مديرية ضواحي القدس من وجهة نظرهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة.	(17.4)
109	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس والروح المعنوية لدى المعلمين.	(18.4)



التاريخ: 2024/1/25

حضرة السادة / مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين

**الموضوع : تسهيل مهمة**

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة دينا خالد يوسف غيث ورقمها الجامعي (22010004) تخصص ماجستير ادارة تربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" القيادة بالثقة لدى مديري المدارس في مديرية ضواحي القدس وعلاقتها بالروح المعنوية لدى

المعلمين "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه في الحصول على المعلومات المطلوبة من اجل مناقشة الدراسة خلال العام الاكاديمي 2024/2023 .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences





أ.د. محمود أبوسمره  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
135	الصورة النهائية للاستبانة	1
146	قائمة أسماء السادة المحكمين	2
147	كتاب تسهيل مهمة باحث	3

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
أ	الإقرار	
ب	شكر و تقدير	
ج	الملخص باللغة العربية	
د	الملخص باللغة الإنجليزية	
	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>	1
1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	فرضيات الرسالة	3.1
5	أهداف الدراسة	4.1
6	أهمية الرسالة	5.1
7	حدود الدراسة	6.1
7	مصطلحات الدراسة	7.1
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	2
38-10	الإطار النظري	1.2
44-38	الدراسات السابقة	2.2
48-45	التعليق على الدراسات السابقة	3.2
	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	3
49	منهج الدراسة	1.3
49	مجتمع الدراسة	2.3
49	عينة الدراسة	3.3
51	أداة الدراسة	4.3
51	صدق أداة الدراسة	5.3
53	ثبات أداة الدراسة	6.3
54	إجراءات الدراسة	7.3
54	المعالجة الإحصائية	8.3

	<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة</b>	1.4
60-56	نتائج السؤال الأول	1.2.4
66-61	نتائج السؤال الثاني	2.2.4
68-67	نتائج السؤال الثالث	3.2.4
70-68	نتائج السؤال الرابع	4.2.4
72-71	نتائج السؤال الخامس	5.2.4
	<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>	5
74	المقدمة	1.5
	النتائج	2.5
76-74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.2.5
78-77	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.2.5
79-78	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.2.5
81-79	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.2.5
82-81	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.2.5
84	<b>التوصيات</b>	2.5
92-85	المراجع العربية	
97-93	المراجع الأجنبية	
106-105	فهرس الجداول	
108	فهرس الملاحق	
110-109	فهرس المحتويات	

تم بحمد الله