

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية
"رنسيس ليكرت" وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية
لرؤساء الأقسام العاملين معهم

إسراء ماهر فطافطة

أطروحة دكتوراة

القدس_ فلسطين

1446هـ/2024م

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية
"رنسيس ليكرت" وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية
لرؤساء الأقسام العاملين معهم

إعداد

إسراء ماهر فطافطة

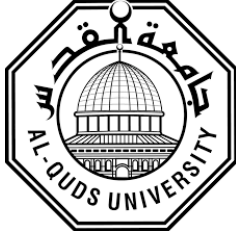
المشرف

الأستاذ الدكتور خالد السرحان

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في
القيادة والإدارة التربوية

من البرنامج المشترك بين جامعة القدس وجامعة الخليل

1446هـ/2024م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج دكتوراة القيادة والادارة التربوية

إجازة الأطروحة

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت"
وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم

إسم الطالب: إسراء ماهر فطافطة.

الرقم الجامعي: 22111801

المشرف: أ. د. خالد السرحان.

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 2024/07/07م من قبل لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ. د. خالد السرحان

2. ممتحناً داخلياً: د. أشرف أبو الخيران

3. ممتحناً خارجياً: أ. د. مجدي زامل

4. ممتحناً خارجياً: أ. د. راتب السعود

القدس - فلسطين

1446هـ/2024م

إقرار

أنا الموقّعة أدناه، مقدّمة الأطروحة التي تحمل العنوان:
"الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت"
وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم" أقرّ بأنّ هذه الأطروحة
قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الدكتوراة في فلسفة القيادة والإدارة التربوية، وأن ما اشتملت عليه
هذه إنّما هو نتاج جهدي الخاص، بإستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الأطروحة
كاملة، أو أيّ جزء منها، لم يقمّ من قبل لنيل أي درجة علميّة، أو لقب علمي، أو بحث لدى أية
مؤسسة تعليميّة أو بحثيّة أخرى.

Declaration

I, the undersigned, submit the letter with the title:

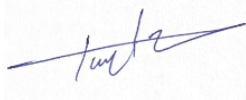
"The Prevailing Leadership Styles of Superintendents in Palestine According to the Theory of "Rensis Likert" and its Relationship to Organizational Trust and Morale of the Departments' Chairpersons Working with them".

I acknowledge that this thesis was submitted to Al-Quds University to obtain a doctorate in the philosophy of educational leadership and administration, and its origins, and that what it contains is the product of my own effort, except for what has been referred to wherever it is mentioned, and that this thesis as a whole or part of it, has not previously been submitted to obtain a degree of A scientific, or research title at any other educational or research institution.

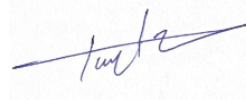
Student's Name: Isra Maher Fatafta

إسم الطالب: إسرائ ماهر فطافطة

Signature



التوقيع



Date: 7/7/2024

التاريخ: 2024/7/7م

الإهداء

إلى الأرواح الغالية التي فارقتني يوماً وأحزنني رحيلهم...

روح والدي سيد الرجال وأعظمهم، إلى مربّي الأجيال الذي علمني أن أتمسك بالقلم وكيف أكتب الكلمات دون ندم، إلى من علمني كيف أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، براً وإحساناً... والدي الغالي رحمه الله.

روح أخي، الراحل عن الدنيا والباقي في قلبي، أخي ورفيق طفولتي... إبتسامتك دائماً معي محفورة في ذاكرتي وفي أعماق قلبي، تمنحني القوة والتشجيع في كل خطوة أخطوها...

روح والد زوجي، قبل سنوات كانت هذه اللحظات حلماً، وكنت تردّد أمامي بأنك ترغب في وصولي لها، وها أنا قد حققت ما كنت أتمناه لي، فإلهامك رافقني طوال فترة دراستي على الرغم من غيابك.. جمعنا الله وإياكم في جنة عرضها السموات والأرض

إلى ملاكي في الحياة، إلى الإحساس بالحب والحنان والإخلاص، إلى إبتسامة الحياة وسر الوجود، إلى التي دعاؤها سر نجاحي، حبيبتي الغالية " أمي "

إلى مصدر الامان الذي أستمد منه قوتي، إلى حظي الجيد وفوزي وفخري، إلى الداعم الأبدي لتحقيق طموحي، إلى من كان ملجأً ويدي اليمنى طول فترة دراستي، إلى حبيبي ورفيق دربي زوجي د. مروان.

إلى أمي الثانية (والدة زوجي) التي رافقني دعائها طوال فترة دراستي.

إلى زهراتي وفلذات أكبادي.. أبنائي الذين تحملوا غيابي وأنا بينهم "محمد، عمرو، دانا، لانا" إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء...

إليكم جميعاً أقدم هذا الجهد المتواضع عرفاناً مني بكثير فضلكم وعظيم عونكم.

شكر وتقدير

قال تعالى: "فوق كل ذي علم عليم" [يوسف: 76]

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله على تمام المهمة وبلوغ هذه اللحظة، الحمد يبلغ عنان السماء، الشكر لله أولاً وأخيراً الذي يسر لي إنجاز هذا العمل.

خالص الشكر والتقدير لكل من درسني وأعطاني من علمه، إنهم المعلمون الذين أضاءوا دربي بمعرفتهم وحكمتهم، وقادوني خطوة بخطوة نحو تحقيق أهدافي الأكاديمية، لقد كانوا دائماً مصدر إلهام ودعم لي، وأنا مدينة لهم بكل ما تحقق لي في مسيرتي التعليمية، فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير على جهودهم الكبيرة وسخائهم في نقل المعرفة والتوجيه.

كما أخص بالشكر مشرفي الأستاذ الدكتور خالد السرحان، على دعمه ومساندته الدائمة لي، وإلى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور مجدي زامل، والأستاذ الدكتور أشرف أبو الخيران، وإلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل.

كل الشكر للأستاذ الدكتور راتب السعود، الذي لم يدخر جهداً في تقديم العلم والتوجيه لي، إن إمتناني وتقديري له لا يوصف، فقد كان مصدر إلهام ودعم لي طوال رحلتي التعليمية، سأبقى مدينة له إلى الأبد على سخائه وتقانيه في مساعدتي على النمو والتطور، شكراً لك، أستاذي الفاضل.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان لمعلمتي في مرحلة المدرسة، وزميلتي الان في برنامج الدكتوراة (إبتهاج البكري) على كل الدعم والتشجيع الذي قدمته لي، على الكلمات المحفزة التي جعلتني أكثر قوة، شكراً لك على كل الجهود التي بذلتها لمساعدتي في تحقيق هدفي، أنا ممتة لك لأنك لم تكوني مجرد معلمة، بل كنت قائداً يلهمني للنمو والتطور.

وأخيراً، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة، جامعة القدس ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها، ولا يفوتني إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة، أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية، فجزاهم الله عني كل

الباحثة

إسراء ماهر فطافطة

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (240) رئيس قسم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة مكونة من أربعة أجزاء، وقد بلغ عدد فقراتها (59) فقرة، وأظهرت النتائج أن جميع الأنماط القيادية حسب نظرية رنسيس ليكرت هي أنماط سائدة ولكن برتب مختلفة، إذ حصل النمط الديمقراطي التشاركي على الرتبة الأولى وبنسبة (46.4%)، تلاه في الرتبة الثانية النمط الأوتقراطي المتشدد بنسبة (28%)، ثم في الرتبة الثالثة النمط الديمقراطي الاستشاري بنسبة (20.8%)، بينما حصل النمط الاوتقراطي المعتدل على الرتبة الرابعة وبنسبة (4.8%)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الجنس، بينما وُجدت فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الأنماط القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة على مجالات (الأوتقراطي المتشدد، والديمقراطي الإستشاري، والديمقراطي التشاركي) تعزى لسنوات الخبرة، وكانت للنمط الأوتقراطي المتشدد ولصالح الخبرة 5-10 سنوات، كذلك بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محور الأنماط القيادية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وكانت للنمط الديمقراطي الاستشاري ولصالح البكالوريوس، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية ومستوى الروح المعنوية عند رؤساء الأقسام جاءا بدرجة متوسطة، كذلك بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" و متغير الروح المعنوية، والثقة التنظيمية عند رؤساء الأقسام العاملين معهم للنمط الديمقراطي التشاركي، النمط الديمقراطي الاستشاري، النمط الاوتقراطي المعتدل، ما عدا النمط الاوتقراطي المتشدد، إذ تبين وجود علاقة سلبية بينه وبين الروح المعنوية والثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم، وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الباحثة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بتسليط الضوء على موضوع الأنماط القيادية من خلال توضيح فوائد وأسس كل نمط قيادي وتوجيه مديري التربية والتعليم إلى نمط القيادة المناسب الذي يعالج المشكلة من جوانبها كافة، كذلك تعزيز التوجه الديمقراطي، والتقليل من السلوك الأوتقراطي في مديريات التربية والتعليم من خلال تشجيع رؤساء الأقسام على المشاركة في صنع القرار ودعوة مدرء التربية إلى الاندماج مع رؤوسهم وإيلاء المزيد من الاهتمام لهم وتشجيعهم ورفع روحهم المعنوية وثقتهم التنظيمية داخل مكان العمل.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، رنسيس ليكرت، الثقة التنظيمية، الروح المعنوية.

**The Prevailing Leadership Styles of Superintendents in Palestine
According to the Theory of “Rensis Likert” and its Relationship to
Organizational Trust and Morale of the Departments Chairpersons
Working with Them**

By

Isra Maher Fatafta

Supervisor

Prof. Khaled Al-Sarhan

Abstract

The study aimed at finding out the prevailing leadership styles among superintendents in Palestine according to the “Rensis Likert” theory and their relationship to organizational trust and morale of the department heads working with them. The researcher used the descriptive, correlational survey methodology, the study population consisted of (240) department heads. To achieve the objectives of the study, a questionnaire consisting of four parts was developed, and it contained (59) items. The finding showed that all leadership styles according to Rensis Likert theory are dominant styles, but of different ranks, among superintendents in Palestine, as the Participative Democratic style ranked first with a percentage of (46.4%). followed in second rank by the Exploitative Authoritative style with a percentage of (28 %). Then the third rank was the Consultative Democratic style with a percentage of (20.8%). while the Benevolent Authoritative style obtained the fourth rank with a percentage of (4.8%). The finding also showed that there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) between the domains the estimate of the study sample on the axis of leadership according to the gender variable, while there were statistically significant differences found in the estimates of the subject of the study sample on the axis of leadership styles according to the variable of years of experience in the domains (Exploitative

Authoritative style, Participative Democratic style, Consultative Democratic style) which was for the Exploitative Authoritative style, and in favor of 5-10 years of experience. The findings also showed that there were statistically significant differences between the means of the estimates of the subjects of the study sample on the axis of leadership style according in the responses of the sample members attributable to the academic qualification variable, they were for the Consultative Democratic style, and in favor of bachelor's degree holders. The finding also showed that the level of organizational trust and morale among department heads were at a medium degree. There there was a positive, relationship between the prevailing leadership styles among superintendents in Palestine according to the "Rensis Likert" theory and the morale variable and organizational trust among department heads working with them, due to the participators Participative Democratic style, Consultative Democratic style, Benevolent Authoritative style, expect for the Exploitative Authoritative style, as it was found that there was a negative relationship between it and morale and organizational trust among the department heads working with them. In light of these findings, the researcher recommended the need for the Ministry of Education to shed light on the issue of leadership styles by clarifying the benefits, and foundations of each leadership style and directing superintendents to the appropriate leadership style that addresses the problem in all its aspects, as well as strengthening the Democratic orientation and reducing of Autocratic behavior in education directorates by encouraging heads of departments to participate in decision-making and inviting superintendents to integrate with their heads of departments, pay more attention to them, encourage them, and raise their morale and organizational confidence within the work.

Keywords: leadership styles, Rensis Likert, Organizational Trust, Morale.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة ومحدداتها
- المصطلحات والتعريفات الإجرائية

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

تنبهت الأمم إلى التربية، ودورها في مواجهة الأزمات، والتحديات، ومواكبة التطورات، والتغيرات، فأصبحت تعمل على تقييم أنظمتها التعليمية باستمرار حتى تضمن تحقيق أهدافها، وذلك كون التربية في مفهومها المعاصر أداة للتغيير الشامل وأساساً للتقدم والازدهار في أي مجتمع. فتقدم الشعوب وتطورها مقرون بوجود نهج تربوي سليم، وبوجود إدارة تربوية قادرة على التجديد والتطوير والإبداع، يمكنها من مواكبة التقدم والتطور المتسارع الذي يميز العصر الراهن. لذلك تعد القيادة من أهم عناصر النجاح في المؤسسات. كما يبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى، كونها تؤثر في السلوك الإنساني للعاملين، فضلاً عن الجانب الاجتماعي والذي يتمثل في توجيه النشاطات للاستفادة منها بما يكفل تعزيز التعاون داخل المؤسسة، لذا فقد تبوأَت القيادة مكانة بارزة في الفكر الإنساني، خاصة مع تطور المجتمع البشري، إذ عُدَّت أحد المفاهيم السلوكية التي أثير حولها كثير من النقاش والجدل، على الرغم من اتفاق الباحثين على استراتيجيات القيادة الكفؤة والفعالة، إلا أن ما صلح منها للماضي قد لا يصلح في الوقت الحالي، أو المستقبل، نظراً للتغيير المستمر في بيئة الأعمال وتأثير ذلك في المؤسسات.

أما من ناحية الأهداف فإن وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق رؤيتها المستقبلية (حلاق، 2020). فقد رأى كثير من المفكرين، والباحثين أن القائد الذي لا يستوعب مستجدات العصر ومتغيراته، ولا يفهم بيئة التغيير، ولا يتعامل معها بإيجابية، سيجد نفسه قد فقد موقعه، وأسهم في إخراج مؤسسته من سباق البقاء. إذ إنَّ ما يحدث الفرق في مجال فاعلية المؤسسات هو قياداتها، لأن القائد يتميز بتأثيره في أعضاء الجماعة أكثر من أي عضو آخر، وذلك من حيث تحديد الهدف، وطرق تحقيقه، وتغيير سلوكهم، وتوجيههم بحكم مركزه في الجماعة، أو خبرته وصفاته الشخصية، ومن هنا يتحدد مفهوم القيادة من خلال ثلاثة عناصر متداخلة وهي: القائد بصفاته التي تتمثل في دافعيته، وإدراكاته، ومقدراته التي تمكنه من تحقيق الأهداف، والموقف الذي يتضمن الأهداف وطرق تنفيذها، فضلاً عن المرؤوسين وخصائصهم (الحري، 2008).

ونظراً لأهمية القيادة من حيث موقعها، وفعاليتها، والنتائج المترتبة على نجاحها، أو فشلها، فقد تعددت مفاهيمها، وكان كل باحث ينظر إليها بزوايا مختلفة ولكن كلها ذات أهمية، فنظرة الإداري تختلف عن نظرة عالم النفس، ونظرة العسكري، وكذلك الاجتماعي، وبالتالي إنعكس هذا على النظريات المتعلقة بالقيادة، لأن تنوع وجهات النظر والزوايا التي يعتبرها كل متخصص دور مهم في

نظريات القيادة، أدى إلى تعدد النظريات الإدارية التي تحدثت عن القيادة التربوية بأنماطها القيادية وسماتها الشخصية المختلفة ومنها نظرية رنسيس ليكرت (Rensis Likert) للأنماط القيادية، وأن استخدام القائد لكل نمط من هذه الأنماط يؤثر سلباً، أو إيجاباً في كثير من المتغيرات السلوكية عند العاملين في المؤسسات التربوية، وخاصة في مديريات التربية والتعليم، إذ أشار العنبي (2007) لهذه الأهمية، باعتبار القيادة هي إحدى الوظائف المكملة للوظائف الإدارية الرئيسة التي يقوم بها المدير ومنها: (التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة). ويلقى موضوع القيادة هذا الاهتمام الكبير نظراً للدور الذي يؤديه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على نجاحها وإستمرارها وزيادة فاعليتها، وذلك من خلال ما يقوم به القائد من بث روح التعاون، وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن من حتميات العمل القيادي، وجود عناصر رئيسة لإكمال الصورة المثلى للعمل القيادي وهي وجود قائد، وأفراد من أجل تحقيق أهداف متفق عليها، إذ أنه لا جدوى من وجود قائد فعال تتوفر فيه كل الصفات القيادية دون وجود أفراد يؤثر فيهم، ومن هذا المنطلق فالقيادة تظهر نتيجة لظروف معينة، أو مواقف إجتماعية، هدفها تحقيق الأهداف المرجوة (البدرى، 2001).

وينسب سر نجاح كثير من مديريات التربية والتعليم في أدائها لمهامها إلى نجاح قادتها في التأثير في مرؤوسيهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقات لديهم، وتوحيد جهودهم، وإستثمارهم حتى يقبلوا على أعمالهم عن رغبة، وإقتناع، ورضا، وروح معنوية. ويعد النمط الإداري أحد أهم العوامل التي تسهم في تشكيل طابع العلاقات الوظيفية داخل مؤسسات العمل المختلفة، إذ يسهل توجيه السلوك الإداري من خلال القيادة الفاعلة، وهذا ما يزيد من أهمية القيادة في مؤسسات القطاع التربوي، إذ يتباين هذا السلوك حسب أنواع القيادات التي تمارس أعمالها في تلك المؤسسات (السعود، 2013). وفي إطار مسؤوليات مدير التربية والتعليم، ومهاراته، وفي ضوء المتغيرات، والتحديات السلبية، والإيجابية التي يعيشها العالم المعاصر، والتي شملت جميع مجالات الحياة ومنها مجال التربية والتعليم، تأتي الحاجة للقادة التربويين الإداريين، ليكونوا على قمة إدارة جميع مؤسساتنا التربوية، من أجل التخلي عن تسيير شؤون المؤسسة التربوية بأساليب تقليدية، والتوجه إلى أساليب حديثة، تهدف إلى توفير جميع الظروف، والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وتكون قادرة على الإبداع، والتطوير في الوسائل والأساليب التربوية، والتعليمية، والإدارية، واستشراف المستقبل وتحدياته (البدرى، 2005).

وفي ذلك السياق، وكون النمط الإداري هو محصلة لتفاعل مجموعة الأنشطة وأنماط السلوك التي يبديها القائد، وهو ما يؤثر بشكل كبير في إنتاجية العاملين، فقد ظهرت نظرية (ليكرت الرباعية) للأنماط القيادية، إذ أشار (ليكرت) إلى أن الإدارة وعلى رأسها قائد المؤسسة التربوية هي التي تقرر إلى حد كبير طبيعة المناخ التنظيمي الملائم لهذه المؤسسة، إذ أن الإدارة هي التي تختار تصميم

المؤسسة، ونمط الإدارة، والفلسفة العملية التي تقوم عليها، وهذه هي أسباب نجاح المؤسسات، لأن القائد هو صاحب القرار في إختيار هذه الخيارات.

وقد صنف ليكرت (Likert) الأنماط القيادية الى أربعة أنماط هي: النمط الأوتقراطي المتشدد وفي هذا النمط الإداري تتعدم الثقة بين الرئيس، والمرؤوسين، وتستخدم الأساليب الإشرافية المتصلبة لتنفيذ القرارات. وثاني الأنماط هو النمط الأوتقراطي المعتدل، إذ أنه من الممكن أن يسعى المدير في هذا النمط إلى أخذ آراء المرؤوسين، إذ يكون أقل مركزية من النمط الأول، فضلاً عن تفويضه للسلطة أحيانا في القرارات البسيطة ولكن تحت مراقبته الكثيفة. أما النمط الثالث فهو النمط الديمقراطي التشاركي وفي هذا النمط توجد ثقة كبيرة بين الرئيس، والمرؤوسين، إذ يمارس الرئيس بعض الحرية في مناقشة الآراء، والاقتراحات وتبادلها مع المرؤوسين، ويمنحهم تفويضاً كاملاً لاتخاذ القرارات البسيطة. وآخر هذه الانماط هو النمط الديمقراطي الإستشاري والذي تتوافر فيه الثقة الكاملة بين الرئيس، والمرؤوسين، وتسود فيه أجواء الحرية، وينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق، وتحل الرقابة الذاتية محل الرقابة الهرمية الرسمية (Likert, 1961).

وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين، أصبح النمط الإداري الذي يختاره القائد التربوي هو العامل الرئيس في نجاح المؤسسات التربوية وفشلها، لما للقائد التربوي من دور مهم في التأثير في المتغيرات السلوكية للمرؤوسين ومنهم رؤساء الاقسام، إذ أصبح الاهتمام بهم وإدارتهم وتوجيههم وتحفيزهم، من الأمور الحيوية التي يجب على القادة التربويين أن يولوها اهتماماً كبيراً، إذ تسهم هذه العوامل في بناء بيئة عمل إيجابية وفعالة تعزز من الأداء الجماعي وتحقق الأهداف المؤسسية بنجاح (Susilawati et al., 2021)، لأنه ومع دخول الألفية الثالثة بدأ التأسيس لنجاح إدارة المؤسسات التربوية لتحقيق الميزة التنافسية، والتي أساسها مقدرة المؤسسة والعاملين فيها على التميز، والابتكار، والإبداع، والتجديد، وهذا كله يعتمد على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المؤسسات بتطوير مفاهيمها، وأساليبها الإدارية التي يمارسها المدير والتي تعزز من المتغيرات السلوكية لدى التابعين ومنها الثقة التنظيمية والروح المعنوية، وبالتالي توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تسهم في تنمية الإبداع وتطوير المؤسسة وتنميتها ككيان تفاعلي (الغريب وآخرون، 2020).

لم تعد المؤسسات الناجحة في الوقت الحالي تعتمد في نجاحها على النتائج فقط، بل أصبح جُل اهتمامها موجهاً نحو العاملين، والعملاء، من خلال الالتزام بالجودة لضمان تحقيق متطلباتهم، وبذلك يصبح المناخ التنظيمي مشبعاً بمشاعر الألفة، والمودة، والثقة بين العاملين، والمديرين (عيسان، 2003). لذلك تعد الثقة واحدة من أبرز القيم التنظيمية، وأكثرها إلحاحاً، خاصة مع التطورات الهائلة في العالم المعاصر، فقد أصبحت بيئة المؤسسات أكثر تعقيداً، فضلاً عن تطورها المتسارع، لذا صارت الموارد البشرية في المؤسسات أهم الأصول لديها، بوصفها المورد الوحيد القادر على استيعاب

المفاهيم، والأفكار الجديدة التي تساعد على تعظيم الفائدة التي توفرها الظروف البيئية للقرن الحادي والعشرين، إذ أوضح المفكرون أن خصيصة عدم الثقة التي كانت ملازمة للمنظمات التقليدية، كان نجاحها يعتمد على المدير، بينما كانت المنظمات الحديثة التي تعتمد على مقدرة فريق العمل، وإنسجامها لتحقيق الأهداف التنظيمية، تتبنى الثقة التنظيمية، وتعدّها عاملاً مؤثراً في كفاءة الأداء وفاعليته (القحطاني، 2005).

إنّ الثقة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في نجاح المؤسسة وإستمرارها في تحقيق أهدافها، فتعمل بدورها على توفير بيئة عمل تحفز الفرد على أداء أعماله وإنجاز مهامه المطلوبة منه، بأنجع الطرق، فالثقة تجعل كل فرد يؤمن بمقدرات الطرف الآخر وكفاءته سواء كان زميله، أم مشرفه، أم الإدارة العليا، والتي تنعكس بدورها على سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتعاملاتهم داخل المؤسسة، فتؤدي إلى الحد من الصراعات السلبية، وتسهل حل المشكلات فضلاً عن تعزيز السلوك التعاوني بين الأفراد، لذا تعد الثقة التنظيمية العامل الرئيسي في كل التفاعلات الانسانية في المؤسسات المختلفة وخاصة التربوية منها، والتي تعمل على زيادة فعالية العلاقات بين أفراد المؤسسة، وبالتالي إيجاد جو تنظيمي يقوم على حرية التعبير، وتفجير الطاقات الكامنة لدى الافراد واستثمارها في العمل بصورة فاعلة، كما أن بناء الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية يعد من المسلمات الأساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين الأطراف لإنجاز المهام والأعمال المختلفة من أجل الاسهام في تحقيق النجاح للمؤسسة ونموها، وبدونها لا يمكن للمؤسسات الاستمرار بدونها (Rostami et al., 2015). ويرى كثيرٌ من أصحاب الفكر الإداري أنّ فاعلية القيادة، ومقدرتها على توجيه العاملين، ورفع معنوياتهم هي التي تحدد مستوى التطور، والتقدم، والنجاح في المؤسسات المختلفة، وأن ضعف القيادة، وعدم الاكتراث بالروح المعنوية، هو السبب في إخفاق كثير من المؤسسات ومن هنا تتضح أهمية الروح المعنوية في تأثيرها المباشر في سلوك العاملين داخل المؤسسة (عادل، 2004).

لذا باتت القيادة التربوية تهتم برفع الروح المعنوية للعاملين في محيط العمل وخاصة في المؤسسات التربوية، لأنها تشكل قوة نفسية في أداء العاملين، وتساعد على حدوث التوازن النفسي والانفعالي للعاملين، وتُعد مؤشراً على مدى فاعلية أداء الأفراد، ومدى إدماج الفرد مع الجماعة، ومؤشراً على زيادة الإنتاج وإيجاد جو من الإبداع والابتكار ومدى نجاح القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة (Hickman, 2017)، كما أن جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري، قد تركزت في المقام الأول على أفضل الطرق التي تقود إلى تحسين فاعلية العمل، لذا فإن الروح المعنوية للأفراد لها أهمية عظيمة في مجال العمل، وذلك كونها تشير إلى مدى فاعلية الأفراد، ودورهم في المؤسسة التي يعملون فيها، وذلك من خلال تأثيرهم بالأنماط القيادية، والسمات الشخصية للقادة. وبناء على ذلك أصبح الاهتمام بالروح المعنوية من الاتجاهات الحديثة للقادة، لقياس إتجاهات الأفراد، ومدى رضاهم عن عملهم معه (المحمود وبدرانة، 2024).

وترتكز الروح المعنوية العالية في المؤسسات التربوية على مبادئ أساسية لتحقيق بيئة يتصف أفرادها بمستوى عال من الروح المعنوية، تتمثل هذه المبادئ في جعل العمل ممتعا من خلال خطة مدروسة، ومشاركة جميع الأفراد في وضع هذه الخطة وتزويدها بالأفكار الجديدة، وتنمية الإحساس بالإنجاز حتى يشعر الجميع أنهم محل تقدير، وتقدير الجهود غير العادية والاعتراف بها حتى لو اختلفت مع وجهة نظر الإدارة، والموضوعية في التعامل، وتحقيق الانصاف في التعامل والبعد عن المجاملة والتحيز، وإتاحة الفرصة للكشف عن الإبداعات والابتكارات والعمل على تقديرها بصورة ترضي الذات وتحقق مساحة أكبر في الابتكار (حسان والعجمي، 2010).

إنَّ القائد التربوي في مديريات التربية والتعليم عنصرٌ رئيسٌ يُعتمد عليه في نجاح مؤسسات التربية، في تحقيق أهدافها، إذ يرتبط ذلك بالكيفية التي يدير بها، والنمط القيادي الذي يمارسه مع الموظفين، ومنهم رؤساء الأقسام، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته، ومقدرته على توظيف العمل البناء من أجل علاقات إنسانية مع رؤساء الأقسام لديه وبقيّة الموظفين العاملين معه. إذ ينظر إلى مدير التربية بأنه قائد تربوي يحمل نوايا وتوقعات إيجابية تجاه الأفراد الذين يرأسهم، فضلاً عن ثقته وتصديقه للأطراف العاملين معه، وإيمانه بهم وبمقدراتهم، وأن العلاقة فيما بينهم تتسم بالودية، وبنوع من الحرية، وهناك ثقة متبادلة بأنه يعاملهم بعدالة أخلاقية، كما تتمثل صورته بالقبول، والمرونة فيما يتعلق بطريقة إتخاذ القرارات، ونوعيتها، بحيث لا يمارس الأساليب الدكتاتورية مع العاملين، بل إنه طرف مشارك في إتخاذ القرار من خلال المحاورّة والنقاش، إذ تُعد الثقة المتبادلة بينهم أساساً لتحقيق الاندماج والتوحد، وتمتد لكونها قيمة أساسية للمؤسسة، لذلك فإن التعرف إلى الأنماط القيادية يُعد أمراً مهماً، لما له من دور كبير في نجاح المؤسسات أو فشلها بشكل عام (العتيبي، 2007).

وفي هذا السياق جاءت الدراسة الحالية للتعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم.

مشكلة الدراسة:

تحمل مديريات التربية والتعليم على عاتقها إعداد الكوادر الإدارية، والفنية، والتربوية، لأن نجاح المؤسسات، أو فشلها يعود إلى القوى البشرية المتميزة العاملة فيها. فالعنصر البشري المؤهل، والكفاء هو من أهم العناصر في العملية الإدارية، إذ تواجه هذه العناصر عديداً من المشكلات نتيجة اختلاف القيم، والثقافات التي يتبناها كل فرد منهم، وبالتالي تضارب المصالح والأهداف بينهم، وهذا ينعكس على مستوى أدائهم.

ونظراً لمكانة العنصر البشري، وأهميته في المؤسسات التربوية، فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه، لذا فقد كان لموضوع فاعلية العاملين، إهتمام كبير من الباحثين في العلوم الإدارية، لما له من أثر بارز في سلوكهم، وأدائهم، وإنتاجيتهم في العمل (الغامدي، 2018). لذلك حظيت موضوعات القيادة، وأنماطها، وتأثيرها في المرؤوسين بإهتمام كبير من الباحثين، فأجريت الأبحاث حول القيادة، وأنماطها، وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، وذلك كون القيادة الإدارية تستمد أهميتها من مقدرتها على الإستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية وبالتالي رفع الأداء الوظيفي، وهذا يتحقق بإتباع أنماط قيادية تتسم بالفاعلية، وتتلاءم مع ظروف العمل داخل المؤسسة، لذلك أصبح التعرف إلى الانماط القيادية أمراً مهماً لما له من دور كبير في نجاح المؤسسات أو فشلها بشكل عام (صباح، 2017).

ونظراً لأن المؤسسات التربوية تتفرد بسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات، من حيث الوسائل، والأساليب المتبعة، ونوعية الهدف، والمهمة التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق نمط القيادة الملائم، لذلك فإن الإهتمام بأنماط القيادة، ظهر بعد التأكد من أن السلوك القيادي يؤثر بشكل مباشر في أداء المورد البشري والذي يُعد مصدر التميز، والإبداع للمؤسسات، وعليه فإن التحدي الأكبر الذي يواجه هذه المؤسسات، هو مدى مقدرة قائد المؤسسة على تبني نمط مناسب للتأثير في المرؤوسين، ومدى تأثيره في المتغيرات السلوكية كالثقة التنظيمية والروح المعنوية، ونظراً لأهمية موضوع الثقة التنظيمية والروح المعنوية بوصفها الركيزة الأساسية ومصدر بقاء المؤسسات وإستمراريتها (Bulatova, 2015)، لذا فإنها تُعد من الموضوعات الهامة التي تستحق الدراسة والإهتمام للفئات المختلفة من العاملين في المؤسسات التربوية وخاصة رؤساء الأقسام، وذلك من منطلق أن تشخيصها وتحليلها والتعرف عليها هو أحد الوسائل الضرورية التي يستطيع الباحثون من خلالها التعرف إلى ما تتميز به من إيجابيات سعيًا لتدعيمها، والتعرف على ما قد تواجهه المؤسسات من مشكلات والسعي لحلها، وبالرغم من أهمية هذان المفهومين، إلا أنه كثيراً من المؤسسات التربوية لا توليه الإهتمام الكافي نتيجة عدم إدراك متخذي القرارات لأهميته وانعكاساته على سلوكيات وإتجاهات العاملين، ومن خلال قراءات الباحثة المتعددة، وجدت أن المديرين يستخدمون أنماطاً قيادية مختلفة، وأنَّ لهذه الأنماط إنعكاسات إيجابية، أو سلبية على متغيرات سلوكية كثيرة لدى التابعين.

ولقد لاحظت الباحثة من خلال إحتكاكها مع زملائها المعلمين، والمعلمات ومن خلال زيارتها لبعض مديريات التربية والتعليم، تنوعاً في إستخدام مديري التربية والتعليم لأنماط قيادية مختلفة، وأن هناك تأثيرات في الثقة التنظيمية، والروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم، مما سُوغ لها إجراء هذه الدراسة التي تتمثل مشكلتها بالإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" وما علاقتها بالثقة التنظيمية، والروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس، الأسئلة الفرعية الستة الآتية:

1. ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟
3. ما مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم؟
4. ما مستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين، وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم؟
6. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين، وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم.
- التعرف إلى الفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام.
- التعرف إلى مستوى الروح المعنوية لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

- تقصي العلاقة الإرتباطية بين الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والثقة التنظيمية.
- تقصي العلاقة الإرتباطية بين الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والروح المعنوية.

أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية وتلخصت في جانبين: نظري مفهومي، وعملي تطبيقي، وذلك على النحو الآتي:
- أ- الأهمية النظرية المفهومية للدراسة وتتجلى فيما يأتي:
 - من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة ومن خلال بحثها في أنماط القيادة لدى مديري التربية والتعليم، تحديد نمط القيادة الفعال مع رؤساء الأقسام نحو العمل الفعال، وتقديم تغذية راجعة لمديري التربية والتعليم حول أنماط القيادة المفضلة، والمحفزة عند رؤساء الأقسام، والذي سيؤدي إلى إتباع أفضل الأنماط القيادية.
 - من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة في تحديد أسس نجاح المؤسسات وإزدهارها، وإعلاء شأنها نتيجة لأهمية المتغيرات التي تدرسها، بوصفها أساساً للعلاقات الانسانية، والمهنية بين المديرين، والمرؤوسين، من خلال تسليط الضوء على معايير أصبح العالم ينتهجها في إدارته لمؤسساته بمختلف ميادينها.
 - من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة في إثراء التراكم المعرفي عن الأنماط القيادية، وعلاقتها بالثقة التنظيمية، والروح المعنوية للباحثين المهتمين في الميدان التربوي.

ب- الأهمية العملية التطبيقية للدراسة وتتجلى فيما يأتي:

- من المؤمل أن تساعد هذه الدراسة في لفت إنتباه مديري التربية والتعليم في فلسطين إلى ممارساتهم، وأنماطهم القيادية، والتي قد تحتاج إلى تعديلها لأنماط أخرى لتحقيق ثقة تنظيمية عالية، وبالتالي رفع الروح المعنوية لرؤساء الأقسام.
- من المؤمل أن تفيد هذه الدراسة في الإستثمار الامثل، للموارد المتاحة من خلال النمط القيادي المناسب، فالانماط السلوكية التي تتبناها القيادة تُعد أداة للتوجيه، والتحفيز للعاملين على الأداء الأفضل، الذي يضمن النجاح للمؤسسة.

- من المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة، مدير التربية التعليم في إختيار النمط القيادي الملائم والذي يؤثر إيجاباً في الثقة التنظيمية، والروح المعنوية لرؤساء الأقسام.

مصطلحات الدراسة:

إشتملت الدراسة على مصطلحات أساسية جرى تعريف بعضها مفهوماً، وإجرائياً، على النحو الآتي:

- القيادة Leadership:

عرّفها السعود (2021) : بأنها المقدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين، ودفعهم للعمل طواعية من أجل تحقيق أهداف محددة.

- الأنماط القيادية Leadership style:

عرّفها العميان (2010:274) بأنها " السلوك المتكرر للمدير، في طريق أدائه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها" .

وتعرف الباحثة الأنماط القيادية إجرائياً بأنها: السلوك المتكرر لمدير التربية والتعليم في طريق أدائه للعمل، لتحقيق أهداف المديرية التي يعمل فيها، وكما تقيسها أداة الدراسة التي جرى تطويرها لهذا الغرض.

- نظرية رنيسيس ليكرت Rensis Likert Theory:

وهي نظرية إدارية تبحث في القيادة وضعها رنيسيس ليكرت عام (1961م)، وصنف الأنماط القيادية فيها إلى أربعة أنماط هي: النمط الديمقراطي التشاركي، والنمط الديمقراطي الاستشاري، والنمط الاستبدادي، والنمط التسلطي.

- الثقة التنظيمية Organization Trust:

عرّفها خوين (2015) بأنها الافتراضات والتوقعات التي يحملها أعضاء المؤسسة تجاه بعضهم وإيمانهم بأنهم لم يقدموا على أنماط سلوكية تضر ببعضهم، فهي بمثابة عقد نفسي غير مكتوب على الورق ينعكس بتصرفات الافراد وسلوكهم في المنظمة.

وتعرف الباحثة الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها الافتراضات، والتوقعات التي يحملها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم تجاه بعضهم، وإيمانهم بانهم لم يقدموا على أنماط سلوكية تضر ببعضهم، فهي بمثابة عقد نفسي غير مكتوب على الورق، ينعكس من خلال تصرفات،

وسلوكات رؤساء الأقسام وسلوكهم في مديريات التربية والتعليم، كما تقيسها أداة الدراسة والتي تم تطويرها لهذا الغرض.

- الروح المعنوية **Morale**:

عرّفها البدرى (2005): بأنها الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على الفرد في مجموعته، ويحدد نوع استجاباته الانفعالية، وردود الفعل لديه للعوامل والمؤثرات المحيطة به. وتعرف الباحثة الروح المعنوية إجرائياً بأنها الاتجاه النفسي العام الذي يسيطر على رئيس القسم في مديرية التربية والتعليم في مجموعته ويحدد نوع إستجاباته الإنفعالية وردود الفعل لديه للمؤثرات المحيطة به، كما تقيسها أداة الدراسة التي تم تطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

تتحدد نتائج هذه الدراسة في الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم.
- الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة على مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- الحدود الزمانية: تم جمع بيانات هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2023-2024م).
- الحد المفاهيمي: تحديد الأنماط القيادية حسب نظرية رنيس ليكرت وتقييم مدى إستخدام كل نمط من قبل مديري التربية والتعليم، وقياس مستوى الثقة التنظيمية والروح المعنوية وكيفية تأثير الأنماط القيادية على الثقة التنظيمية والروح المعنوية.
- الحد الموضوعي: فهم كيفية تأثير الأنماط القيادية على الثقة التنظيمية والروح المعنوية لرؤساء الأقسام من خلال إختيار عينة ممثلة من رؤساء الاقسام، و إستخدام الاستبانة لجمع البيانات.
- الحد الإجرائي: يتمثل الحد الإجرائي لهذه الدراسة من خلال إختيار عينة ممثلة من رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وإستخدام الاستبانة لجمع البيانات، ثم تحليلها بإستخدام تقنيات إحصائية مناسبة لفهم العلاقات بين الأنماط القيادية والثقة التنظيمية والروح المعنوية، ويليها تفسير النتائج وتقديم توصيات عملية تعزز فهم لديناميكيات القيادة في المؤسسات التربوية في فلسطين.

محددات الدراسة:

تتحدد نتائج الدراسة بناءً على صدق وثبات أداة الدراسة، وخصائصها السيكومترية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

- الأدب النظري
- الدراسات السابقة
- تعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

إشتمل هذا الفصل على مراجعة للأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك ضمن قسمين، تناول الأول منهما: الأدب النظري المتعلق بالأنماط القيادية، والثقة التنظيمية، والروح المعنوية، بينما تناول القسم الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

تكون الادب النظري لهذه الدراسة من أربعة محاور رئيسة، تناول المحور الأول منها الأنماط القيادية، وتناول المحور الثاني الثقة التنظيمية، بينما تناول المحور الثالث الروح المعنوية، أما المحور الرابع فتناول مديريات التربية والتعليم.

المحور الأول: الأنماط القيادية:

تناولت الدراسة الحالية موضوع القيادة التربوية، ونظريات القيادة، والعناصر الأساسية لموضوع الأنماط القيادية، من حيث المفهوم والأبعاد، ونظرية "رنسيس ليكرت" والأنماط القيادية لدى "رنسيس ليكرت"، والعوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي، والأنماط القيادية السائدة في فلسطين، وذلك على النحو الآتي:

القيادة التربوية:

أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة الى إزدياد حاجتها الى إدارة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري، ليكونوا قادرين على أداء واجباتهم ببطنة، ودراية، وكفاءة، وبذلك إزدياد الطلب على الكفاءات القادرة على قيادة عملية التنمية، ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الانتاجية. لذلك إحتلت القيادة مكانة بارزة في الفكر الإنساني، خاصة مع تطور المجتمع البشري، إذ عُدت أحد المفاهيم السلوكية التي أثير حولها كثيرٌ من النقاش، والجدل، على الرغم من اتفاق الباحثين على إستراتيجيات

القيادة الكفؤة، والفعالة، إلا أن ما صلح منها للماضي قد لا يصلح في الوقت الحالي أو المستقبل، نظراً للتغير المستمر في بيئة الاعمال وتأثير ذلك في المؤسسات، لذلك أصبحت هنالك صعوبة في إعطاء وصف دقيق لها في كل المواقف، كما أن إختلاف الرؤى للقيادة، أسهم في رسم أوجه متعددة لها، ولكن لأهمية القيادة ولقدّم هذا المصطلح وتطوره، وتعدد مهماته، فضلاً عن أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، جعل من إختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً ولكن جميعها تشترك في الحرية والديمقراطية،، والإشترابية وغيرها.

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت كثيراً من الجدل والنقاش، مما أدى الى تباين التعريفات في الفكر الإداري، فقد ورد تعريف القيادة لغوياً في (لسان العرب) بأنها: مصدر من الفعل قاد يقود قوداً وقيادة، واسم الفاعل منها قائد ويجمع على قادة، والقود نقيض السوق، فالقود من الامام والسوق من الخلف (ابن منظور، 1986). أما تعريفها إصطلاحاً فقد عرفها ليكرت (Likert, 1961) بأنها: "مقدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحثهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة". أما الويشي (2013) فقد عرفها بأنها: عملية إلهام الافراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الاهداف المرجوة، وتتعلق بتوجيه الافراد للتحرك في الإتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. بينما عرفها العلاق (2020:13) بأنها: "نشاط أو حركة تنطوي على التأثير في سلوك الناس الآخرين أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة".

كما عرفها السعود (2021) بأنها: عملية تأثيرية، تسعى إلى التأثير في الأفراد كي ينجزوا ويطوروا ويغيروا، وهي ظاهرة إجتماعية تؤثر في جميع نشاطات المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها. وعرفت أيضاً بأنها: المقدرة على التأثير في سلوك العاملين، والتي تمكن القائد من توجيههم للتوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المنفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه (حسان والعجمي، 2022).

ويظهر مما سبق عدة تقاطعات في تعريفات القيادة، إذ إرتكز معظمها على هدف القائد الأساسي، وهو تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال العمل مع المرؤوسين والتأثير فيهم، وذلك كون القيادة هي فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في سلوك العاملين، والتي تمكن القائد من توجيههم للتوجيه نحو هدف معين، بطريقة تضمن طاعتهم، وثقتهم، وإحترامهم، وتعاونهم (حلاق، 2020). إذ تعنى القيادة بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري، لأنه ينقله من الحالة الثابتة إلى الحالة المتحركة، والقائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في المقدرة على التوجيه، والتنسيق، والرقابة، والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي المقدرة على التأثير، والاستمالة في مواقف أخرى، وكما أنّ العملية القيادية عملية إنسانية، وإجتماعية، فإنها أيضاً عملية تربوية تستهدف من

ناحية تربية العاملين، والمتصلين بها وتنميتهم، وتسعى من ناحية أخرى إلى تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع، والمؤسسات التعليمية التي توجد فيها (البديري، 2005).

لقد عرف العجمي (2010) القيادة التربوية بأنها: "كل نشاط إجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمورها، ويقدر أفرادها، ويسعى الى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير، والتعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والإستعدادات البشرية، والامكانيات المادية المتاحة. أما السعود (2013) فقد عرفها بأنها: مقدره القائد التربوي على التأثير في سلوك العاملين معه، للعمل برغبة من أجل تحقيق أهداف محددة. لذلك يجب أن يتمتع القادة التربويون الفعّالون بقدرات إدارية قوية، لأن معظم وظائفهم تنطوي على إعطاء تعليمات للمرؤوسين وتقديم التقارير إلى رؤسائهم (حسان والعجمي، 2022).

يستخلص من التعريفات السابقة أن القيادة التربوية هي فن يتحلى به شخص مقبول لدى الجماعة، لأنه يمتلك مقدرات، وخصائص لا توجد في غيره، ويمارس القيادة من خلال مقدرته على التوجيه، والتنسيق، والسيطرة في المؤسسة التربوية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، وأن هذا الفن ليس مجرد إمتلاك سمات أو خصائص معينة بل يتجلى في دور القائد في التأثير الايجابي على سلوك الآخرين، وبهذه الطريقة يتحول القائد من شخص مفروض على المرؤوسين إلى شخص محبوب، ومتعاون، وبالتالي يزداد تأثيره في المرؤوسين ويجعل المجموعة أكثر إنتاجاً وفاعلية.

نظريات القيادة:

في ضوء إهتمام العلماء بموضوع القيادة وتشعب تفرعاتها، وإستناداً الى وجود بنية متسقة يعتمد عليها القادة في تفسيرهم للقيادة، ظهرت نظريات القيادة التي تساعد القائد على تحقيق أهدافه ومساعدته للتوصل الى تنبؤات، وتوقعات أكثر دقة عن عمل المؤسسة، والتكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، التي تجبر المؤسسات على أن تكون واعية بنماذج القيادة، لتتبع أساليب القيادة المختلفة، وهذا يتطلب من القائد أن يعرف فاعلية الدور، والأسلوب الذي يتبعه حتى يحقق التطوير المطلوب للمؤسسات (آل قماش، 2020). فقد ظهرت النظريات الكلاسيكية، أو التقليدية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين، وعُدت هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، إذ كان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وتطبيق مبادئ آلية لحل المشكلات الإدارية في التنظيم الإداري، والكشف عن قوانين ثابتة للتنظيم والإدارة يلتزم بها القادة في العمل (كنعان، 2009).

وبعد ظهور النظريات الحديثة للتنظيم الإداري في الثلاثينات من القرن، حاولت بما قدمته من أفكار تلافي العيوب التي وجهت للنظرية الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية، ومنها النظريات

السلوكية والتي تعد إمتداداً لنظريات العلاقة الانسانية، والتي تبنت أهمية النمط الإداري للقائد، وتأثيره في أداء الجماعة، كون النمط هو محصلة الأنشطة، والأنماط السلوكية التي يؤثر بها القائد في المرؤوسين، وبالتالي يؤثر في إنتاجيتهم (العلاق،2020). وقد كان لهذه النظريات أثر مهم في تنمية دور القيادة وتحسينها ومحاولة الكشف عن أسلوب القيدة المرغوب في المؤسسات، إذ ركزت اهتمامها على العنصر البشري والذي يُعد أساس العملية الادارية، والمحرك المهم في السلوك التنظيمي، فضلاً عن النظر للتنظيم الاداري بوصفه نظاماً، مفتوحاً، إذ ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية، لها أثر كبير في السلوك التنظيمي داخل المؤسسة (سيار، 2014).

وقد أدت نتائج هذه الدراسات الى فتح آفاق جديدة للدراسات الإدارية خرجت بها من نطاق التنظيم الآلي المحدود، إلى طرق النواحي الإدارية في الإدارة كالقيادة، والاشراف، والإهتمام الكلي بالفرد، وإنتاجه، الى الاهتمام بالعوامل الانسانية والاجتماعية في موقف العمل، إبتداءً من منهج العلاقات الانسانية، وامتساعاً ليشمل البناء الإجتماعي لجماعات العمل، إذ أصبح نجاح القيادات الإدارية في ظل التطور، والتقدم الحاصل، يتطلب مقدرات، ومهارات متباينة لتنسيق العلاقات بين العاملين، وإقامة علاقات إنسانية سليمة معهم (كنعان،2009). ومن أهم هذه الدراسات هي: دراسات جامعة ميشيغان (The University of Michigan Studies)، إذ قام مركز الأبحاث التابع للجامعة عام (1947م) من خلال العاملين فيه أمثال رنسيس ليكرت (Rensis Likert)، وكاتز (Katz)، وكان (Khan)، وغيرهم بدراسات حول موضوع القيادة، وإعتمدت على تقسيم جماعات العمل الى جماعات ذات إنتاجية عالية، وجماعات ذات إنتاجية منخفضة، ومن ثم دراسة أساليب سلوك القادة في هذه الجماعات عن طريق المقابلات الشخصية للباحثين مع هؤلاء القادة لدراسة أدائهم لأعمالهم (حسن،2004).

وضح رنسيس ليكرت (Rensis Likert) أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، وأن العوامل التي تحدد نجاحه وفاعليته هي: القيادة، الاتصالات، الحوافز، عمليات التفاعل، والتأثير المتبادلة، وإتخاذ القرارات، وفي تحليله لعملية القيادة أشار ليكرت إلى أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية، هو الذي تكون فيه إتجاهات القائد تركز على الاهتمام بالعاملين، وبالتالي تزيد من ثقتهم، كما ذكر ليكرت أن المبدأ الذي يمكن أن يستند إليه القادة في إتباع النمط القيادي الناجح يكون من خلال نظر القادة الى مرؤوسيههم بوصفهم كائنات إنسانية، وليسوا أشخاصاً يؤديون العمل فقط، وينتج عن هذا أن المرؤوسين ينظرون الى القائد بأنه صديق لهم متعاون، وعطوف، وحازم، ولكن دون اللجوء الى التهديد ، ويهتم برفاهيتهم، ويعدل في معاملتهم، ويثق بهم، وقد توصل ليكرت لهذا المبدأ بعد دراسة نتائج وأبحاث قام بها سيشور (Seashore)، وتاننباوم (Tannenbaum)، (كنعان،2009).

وخلص ليكرت إلى عدم التوافق بين النظريتين التنظيمية، والإدارية، المستخدمتين في العمليات الفعلية للمؤسسات الأمريكية، ورأى أن هناك حاجة ملحة لمراجعة النظريات الإدارية، وإعادة بنائها على أفضل أساس ممكن، مثل تحديد الأهداف، وإستثمار المقدرات البشرية، ومصادر إنتاج المواد، واستخدام أفضل الممارسات عند التخطيط لموازنة المؤسسات التربوية، وهذه وجهة نظر ليكرت الأولى، أما وجهة النظر الثانية فكانت ضرورة بناء حوافز معنوية داخل المؤسسة، فضلاً عن الحوافز المادية، والتي تساعد على تحقيق أهدافها، وقد حدد بعض العوامل التي تعمل على إشباع الحاجات النفسية للعاملين مثل حاجتهم للانتماء وإحترام الذات، والابداع وتحقيق الأهداف، أما وجهة نظر رنيس ليكرت الثالثة فكانت تتعلق بتنسيق الجهود الإنسانية الأمر الذي يتطلب فتح قنوات التواصل في جميع الاتجاهات وقاعدة عريضة من التأثير المتبادل والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار بين المسؤول والتابعين ويكون الاعتماد فيها على الخبرة أكثر من اعتمادها على المركز، أما وجهة النظر الرابعة فقد حدد فيها أهمية القياس وذلك بالاعتماد على المجالات الإنسانية مثل الدافعية والإتصال وفاعلية صنع القرار وليس بالاسلوب التقليدي (مدانات وكمال، 2002).

وبناءً على أهمية القيادة في المؤسسات، يمكن القول إنها تمثل العنصر الحيوي الأساسي في توجيه الجهود، وتحقيق الأهداف المنشودة، لذا يعكس نجاح المؤسسات، وتميزها، غالباً توفر قادة مؤثرين، قادرين على توجيه الفرق، وإشراكها بشكل فعال. ومن أجل فهم أفضل لكيفية تأثير القيادة على الأداء الفردي، والتنظيمي، يتعين علينا النظر إلى الأنماط القيادية فهي تعكس الأساليب التي يعتمدها القادة في توجيه مرؤوسيه وإدارتهم، إذ إن لكل قائد أسلوباً قيادياً يتميز به في التعامل مع الآخرين، وبذلك يضمن تحقيق الأهداف المشتركة، فتنوع الأنماط القيادية بين التوجيهية التي تقوم على توجيه المرؤوسين، والديمقراطية التي يشارك فيها المرؤوسون في اتخاذ القرارات، وما بينهما من أساليب متوسطة تعتمد على التحفيز، والتمكين.

الأنماط القيادية:

إنَّ القيادة تعني في جوهرها التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه ، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد في توجيه مرؤوسيه، تعكس اختلافاً في أنماط القيادة المستخدمة، وهذا أدى إلى ظهور مفهوم الانماط القيادية، فقد عرف يوكل (Yukl,2002) الأنماط القيادية بأنها: عملية التأثير في الآخرين للوصول الى فهم واتفاق مشترك حول الاعمال المطلوب أدائها، وكيفية إنجازها بفاعلية، فهي عملية تسهيل للجهود الفردية، والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة.

أما شمس الدين والفقهي (2007) فقد عرفا الأنماط القيادية بأنها: مجموعة العمليات المتكافئة عند المدخل والمخرج، والمتشابكة في وحدات العمل الأساسية، ومتكاملة في الممارسات الأدائية،

والإجرائية لتحقيق الغايات التربوية باستخدام طرق التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتمويل. كما عرفها العميان (2010) بأنها: السلوك المتكرر للقائد في عمله لتحقيق أهداف المؤسسة، وعرفتها إيمان الحسين (2011: 448) بأنها: "مجموعة من المهارات والتي يقصد بها مقدرة القائد على اتخاذ القرار، وتقسيم العمل، إدارة الاجتماعات، مهارة الاتصال بالآخرين، والإهتمام بالعاملين، أي أن يكون لدى القائد القدرة على المبادرة والابداع، والاحساس بالمشكلات، فضلاً عن المهارات الانسانية مثل التفاعل مع الآخرين".

بينما عرف الشايب وشافيه (2016) الأنماط القيادية بأنها سلوك أو مجموعة من الأنماط السلوكية التي يتبعها القائد عند إشرافه على مرؤوسيه، تدفعهم لاداء مهماتهم، للوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها من قبل المؤسسة التربوية، على أن هذه الأنماط السلوكية يجب أن تكون هادفة، وواعية، أما صالح وهوادف (2016) فقد عرف النمط القيادي بأنه: نوع من القيادات ذات السلوك المميز لتحقيق أهداف المؤسسة، وعرفت أيضاً بأنها: "طرق وأساليب مديري المدارس التي يتبعونها للتعامل مع المواقف ويواجهونها في أثناء ممارساتهم لعملم اليومي بغية تحسين العمل ورفع مستوى المخرجات بمدارسهم" (حافظ وعباس، 2016: 23)، كما عرفها شافية (2019) أنها: أنموذج من الأنماط السلوكية المنظمة التي يمارسها القائد داخل المنظمة من أجل التأثير في المرؤوسين هادفاً إلى إستثمار طاقاتهم الكاملة لدفعها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ولذلك تتعدد الأنماط القيادية، وتتنوع تبعاً لتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والمواقف.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الأنماط القيادية بأنها الطرق التي يستخدمها القادة لتوجيه الفرق والجماعات وإدارتها، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف معينة، إذ تختلف هذه الانماط بناءً على الشخصية، والمهارات، والقيم الفردية للقادة، وثقافة المؤسسة، والمتغيرات البيئية التي يعمل فيها القادة، كما تعتمد هذه الاساليب على كيفية تفاعل القادة مع أعضاء الفريق، وتحفيزهم، وتوجيههم للعمل بجد وإخلاص، من خلال التواصل بشكل فعال وتحليل الوضع بدقة، وإتخاذ القرارات المناسبة.

الأنماط القيادية لدى "رنسيس ليكرت":

بعد دراسة "رنسيس ليكرت" للأنماط القيادية في عديد من المؤسسات، إستنتج أنه في حال أرادت المؤسسة تحقيق فوائد، ومكاسب عظمى، فيجب عليها الاهتمام، والاستثمار في رأس المال البشري لديها بشكل كبير (صباح، 2017). فقد اقترح ليكرت نظاماً إدارياً جديداً في كتابه: "نماذج جديدة للإدارة"، وأوضح أنه لا يوجد نظام إداري قيادي واحد، بل مجموعة من الأنظمة التي تتصور على شكل سلسلة متواصلة من أربع حلقات، تبدأ من النظام (1) وتنتهي بالنظام (4)، مروراً

بالنظامين (2) و(3)، وقد أطلق على نظريته إسم النظام 1 - النظام 4. فقد كان النظام (1) "أوتقراطي متشدد" يتصف بالديكتاتورية المبنية على الاستبداد، أما النظام (2) "الأوتقراطي المعتدل" فيقوم على التسلط والديكتاتورية بشكل متوسط ، وينفرد بقراراته، بينما النظام (3) "ديمقراطي إستشاري" والذي يقوم على الثقة بين القائد والمرؤوسين ولكن ليس بصورة كاملة، أما نظام (4) "ديمقراطي تشاركي"، فيقوم على عدد من السمات وهي تفويض السلطة، والصلاحيات، والتشارك في إتخاذ القرارات مع الموظفين داخل المؤسسة (السعود، 2013).

- الأوتقراطي المتشدد (Exploitative Authoritative): في هذا النمط يتم تصنيف المدير على أنه أوتقراطي ومستبد وتسلطي، يمتاز بمركزية السلطة، وعدم إعطاء المجال للمرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، يحقق إنجاز الاعمال من خلال التهديد، والاجبار، وإستعمال مبدأ الخوف، يهدد بالثواب، والعقاب لمرؤوسيه لأن هدفه المحافظة على سلطته، ولو ضحى بمصالح المرؤوسين، ويستخدم أسلوب التفريق بينهم حتى يبقى مسيطراً عليهم (فليه وعبد المجيد، 2014). كما أن المدير الأوتقراطي المتشدد لا يثق بالمرؤوسين على الإطلاق، وهذا يؤدي إلى شعورهم بكثير من الخوف من مديريهم والاحساس بأنهم من نوع مخالف لهم (ديري، 2019). فضلاً عن ذلك فإن كل القرارات يصنعها المدير بنفسه، ويعتمد على الإتصالات التنازلية فقط، والتي تنبع من رأس المؤسسة إلى الأسفل، وبالتالي لا توجد تغذية راجعة في هذا النمط من الاتصالات (السعود، 2013).

- الأوتقراطي المعتدل (Benevolent Authoritative): يثق المدير في هذا النمط قليلاً بالمرؤوسين، ومعظم القرارات تؤخذ من المدير، مع إعطاء صلاحية محددة للمرؤوسين في إتخاذ بعض القرارات، وتكون الاتصالات من أعلى الى أسفل، مع بعض الاتصالات التصاعدية (حلاق، 2020). كما يتقبل المدير أحياناً بعض آراء المرؤوسين ومقترحاتهم، المدير في هذا النمط يحتكر حق إصدار القرارات، الا أن المرؤوسين تحت هذا النظام يتمتعون بحق التعليق على هذه القرارات، فضلاً عن درجة معقولة من المرونة، والحرية عند تنفيذ المهمات، ولكن في حدود اللوائح، والتعليمات مع التركيز على الثواب اكثر من العقاب (ديري، 2019)، ومن ناحية أخرى يراقبهم عن كثب، ويلجأ الى التهديد، والعقاب لتحقيق الانجاز، وأن المناخ التنظيمي يتصف بعدم قدرته على تشجيع المرؤوسين على التحدث بحرية مع المديرين عن قضاياهم ومشكلاتهم (حافظ وعباس، 2016).

- الديمقراطي الاستشاري (Consultative Democratic): يثق المدير بمرؤوسيه الى درجة كبيرة، وهذا يعني أن السياسات العامة، والاهداف الرئيسية، وإتخاذ القرارات تؤخذ في القمة، أما الاهداف التفصيلية والخطط التنفيذية فإنها تصنع في القاعدة، وتسير الاتصالات بشكل تصاعدي أكثر منها تنازلياً (السعود، 2013). يتميز هذا النمط بإتاحة الفرصة للانطلاقات الابداعية، ويعزز الثقة بين القاعدة والقمة، يتم التركيز في هذا النمط على الهدف الجماعي، وعمل الفريق الواحد، مما يتيح لهم

تقديم الافكار، والمقترحات مع المستويات التنظيمية كافة، والمدير في هذا النمط يعتمد على أسلوب الثواب، بدلا من العقاب في تحفيز المرؤوسين على الاداء، أما بالنسبة للعلاقات فإن المرؤوسين يشعرون بالحرية الكاملة عند مناقشة شؤون العمل، ومشكلاته مع الرؤساء، والذين يتقون في مقدرة مرؤوسيهم على تحمل مسؤولية أداء مهات العمل بكفاءة (ديري، 2019). وحسب رأي ليكرت فإن هذا الأسلوب يؤدي الى تحقيق الهدف وتكوين مناخ تنظيمي صحي، وبالتالي رفع معنويات الأفراد، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم (حافظ وعباس، 2016).

- الديمقراطي التشاركي (Participative Democratic): في هذا النمط يثق المدير بمرؤوسيه بشكل كامل ومطلق في كل الامور، ويحاول مشاركتهم في إتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة، ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، مما ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد، وزيادة ولائهم، والتزامهم (فليه وعبد المجيد، 2014). إذ يهدف الى إيجاد نوع من المسؤولية، ويحرص على تفويض السلطة للمرؤوسين، بينما تكون الإتصالات في كل الإتجاهات، وتكون الرقابة ذاتية أكثر منها رئاسية، وذلك لأن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة (حلاق، 2020)، وعلى الرغم من وجود معايير للأداء تحت هذا النظام، فإن الهدف من هذه المعايير هو تقييم المرؤوسين لأدائهم أنفسهم، وليس إمداد الرئيس بوسيلة للرقابة على مرؤوسيه، أما بالنسبة لنوعية المكافآت، أو الحوافز فلا تقتصر على المادية، فهي تمتد لتشمل الحوافز غير المادية بما في ذلك إشعار المرؤوسين بأهميتهم، وقيمتهم، وسيادة جو من العلاقات القائمة على الثقة، والصدقة المتبادلة (ديري، 2019).

ومن خلال الإطلاع على الادب النظري والدراسات السابقة تبين إنَّ أغلب الممارسات القيادية تميل للنمط الديمقراطي، فهو يتعامل مع تابعيه بقدرٍ كافٍ من الكفاءة، والمسؤولية، ويوفر لهم الحرية الكافية لممارسة مهماتهم وأنشطتهم، ويسمح لهم بتقديم إقتراحاتهم، وتربطه بهم علاقات جيدة، ولكنه في حالة فشلهم في عمل ما، يمارس الطابع الأوتقراطي، ويوجه اللوم لهم، كما أن الإدارة الفلسطينية تولي إهتماما للموظفين أصحاب الخبرة العالية، إذ أن معظم الممارسات الدالة من وجهة نظر المرؤوسين للأنماط القيادية، كانت لصالح أصحاب الخبرة العالية، إذ يتم مشاركتهم في عمليات التخطيط، وإتخاذ القرارات، وبالتالي كسب ثقتهم، وإرتفاع روحهم المعنوية.

العوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي:

ذكرت آمال خليل (2021) بأن هناك عدداً من العوامل التي تؤثر في إختيار النمط القيادي، تتمثل في عوامل متعلقة بالقائد نفسه مثل نظام القيم المؤمن به، مدى ثقته بالموظفين، النمط القيادي الذي يميل إليه من حيث شخصيته، ومدى شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة، وهناك عوامل متعلقة بالموظفين مثل مستوى حاجة الموظفين للاعتماد على النفس والاستقلالية، ودرجة

فهمهم لأهداف المؤسسة، وإستعدادهم لتحمل المسؤولية وإِتخاذ القرار، كما أن هناك عوامل متعلقة بالموقف نفسه مثل: نظام القيم السائد، ومدى كفاءة الموظفين، وطبيعة الموقف نفسه.

أما الحريري (2008) فقد وضع محددات النمط القيادي حسب الآتي:

1. شخصية القائد: وهي مدى إيمان شخصية القائد بالعلاقات الإنسانية، فضلاً عن مقدراته وميزاته ومهاراته وأسلوبه في التعامل والتفاعل مع الآخرين.
2. الفروق الفردية للمرؤوسين: وتعني أن المرؤوسين يتباينون كبشر بميولهم، ومقدراتهم، وأفكارهم، وثقافتهم.
3. حجم المنظمة: يختلف نمط القائد في المنظمات الصغيرة عن نمطه في المنظمات الكبيرة.
4. سياسة الدولة: تشكل سياسة الدولة عاملاً في إنتقاء النمط القيادي من حيث وجود النظام المركزي، واللامركزي، ومن حيث الرقابة، وتفويض السلطة.
5. المجتمع الخارجي: إنَّ العادات، والتقاليد السائدة في المجتمعات قد تفرض على القائد النمط القيادي المتبع، فضلاً عن ثقافة المجتمع، ومستوى المعيشة، والامور المرفوضة، والسياسات المقبولة.
6. طبيعة العمل: هناك بعض الإدارات التي تُسير عملها بعيداً عن الروتين، ويكون بتركيزها على الأهداف، والعمل على تحقيقها بأسرع وقت، وأقل جهد، بينما تقوم بعض الإدارات بتحقيق أهدافها بالاعتماد على التسلط، والروتين وتكون السلطة بيد الإدارة العليا، وبالتالي فإن النمط القيادي يتم اختياره بناء على طبيعة العمل، والأهداف المنشودة.

وتلخص الباحثة ما سبق، بأن هنالك عدة عوامل تؤثر في اختيار النمط القيادي، ومنها الثقافة التنظيمية، إذ تؤدي الثقافة في المؤسسة دوراً كبيراً في تحديد النمط القيادي المفضل، فقد تكون بعض الثقافات تفضل القيادة التقليدية أو القائد الذي يعتمد على التشاركية، فضلاً عن الموقف الشخصي، إذ يُمكن للخبرات الشخصية والمهنية والقيم تحديد النمط القيادي الذي يختاره القائد، كما أن طبيعة المنظمة تؤثر في إحتياجات القيادة ومتطلباتها، فمثلاً منظمة صغيرة قد تستفيد من قائد ملهم ومبتكر، بينما قد يكون لدى منظمة كبيرة الحاجة إلى قائد قادر على التخطيط الإستراتيجي وإدارة العمليات بكفاءة، كما أن التحديات التي تواجه المؤسسات قد تستوجب نمطاً معيناً من القيادة. مثلاً، في مواجهة التحديات الكبيرة قد تحتاج المؤسسة إلى قائد محفز، وقادر على التكيف، فضلاً عن تفضيلات الفريق، وتوقعاتهم تجاه نوع القيادة التي يرونها مفيدة، وملائمة للظروف الراهنة، وأن التقنيات، والإتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، والقيادة قد تؤثر في إختيار النمط القيادي، مثل توجهات القيادة الرشيدة، أو التوجهات النسبية للقيادة.

المحور الثاني: الثقة التنظيمية:

أصبحت العلاقات الانسانية عاملاً رئيساً في جميع العمليات الادارية، وذلك إيماناً بأن القيادة الرشيدة هي التي تقوم على أساس إحترام الافراد، ورفع روحهم المعنوية، وتركيزها على القيم، والمفاهيم التي تدفع الافراد الى الالتزام، والعمل الجاد، والابداع، والمشاركة في إتخاذ القرارات للمحافظة على قوة المؤسسة، ومن هنا أصبح يُنظر الى الثقة التنظيمية بأنها أحد المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسة، أو فشلها، وذلك كون أن هنالك علاقة إرتباطية بين نجاح المؤسسات، والسلوك التنظيمي داخل أي مؤسسة، وبما أن مصطلح الثقة التنظيمية عُد من المصطلحات الحديثة التي تم تناولها في الحقل التنظيمي، كان لا بد من الاهتمام بتناولها بالبحث والدراسة، فجاءت الدراسات، والابحاث لتوضح هذه العملية من جوانبها المختلفة، وتناول هذا الجزء من الأدب النظري للدراسة الحالية موضوع الثقة التنظيمية، من حيث المفهوم، ونظريات الثقة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، كما تم التطرق الى أنواعها، مصادر بنائها، وموضوع الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية.

مفهوم الثقة التنظيمية:

في سياق دراسة القيادة، تبرز الثقة التنظيمية كأحد العوامل الرئيسة التي تؤثر بشكل كبير في أداء القادة وفعاليتهم في تحقيق أهداف المنظمة، لذا تدرج ظهور الثقة التنظيمية عبر نظريات القيادة، وصولاً الى نظريات القيادة المعاصرة، والتي عَدت بناء الثقة التنظيمية أمراً رئيساً في تحقيق النجاح والإستمرارية للمؤسسات (الحارثي والشماسي، 2023)، لذا عرف علماء النفس الثقة بأنها عنصر تكاملي للتأثير الاجتماعي، بوصفها جزءاً مهماً من القيم التنظيمية التي تحتاجها البيئة التنظيمية في أي مؤسسة، فهي متعددة المفاهيم، وتتضمن العلاقة بين الافراد والمجموعات والمنظمات، ويمكن النظر اليها كمسبب، وعامل وسيط، ونتيجة، شأنها شأن جميع المفاهيم الإدارية التي يصعب الاتفاق على تعريف محدد لها من الباحثين، فتناول الثقة التنظيمية كمفهوم تم في عديد من التخصصات، وهو ما جعله يشمل عديداً من النواحي النفسية منها، والاجتماعية، كونه ينطلق كسلوك فردي داخلي، قبل أن يكون سلوكاً اجتماعياً يخص الجماعات، والمجتمعات (الغصاب وآخرون، 2014).

ولعل هذا هو مكمّن الاهتمام من قبل المنظمات حديثاً بمختلف الأنماط السلوكية، وبالاخص التي ترتبط بصورة مباشرة، أو غير مباشرة بأداء الفرد في المنظمة، والذي يتعلق بالكفاية الانتاجية، فكلما كان ذلك السلوك يزيد من إنتاجية المنظمة كلما كان الاهتمام أكثر، لأنه بإختلاف مجالات

العمل في المنظمات، فإن هدفها هو بقائها، واستمراريتها من جهة، وزيادتها وتوسعها من جهة ثانية، خاصة في ظل المنافسة التي تعيشها المنظمات اليوم (بحري وخرموش، 2022)، ويعد مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم الادارية الحديثة ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسات، فقد عرفها الصباغ (1986) بأنها: " توقعات مشتركة بين طرفين إذ ينظر لها بعد الاتفاق عليها، كعقد نفسي غير مكتوب بينهما، مع الالتزام به سلوكياً". أما بيدالوت وآخرون (Bidault et al., 1998) فقد عرفوا الثقة بأنها: الافتراضات التي تفترض بأن الطرف الآخر لن يكون إنتهازياً وغير أمين، ولهذا السبب لن يقوم بعمل ضار بالآخرين.

كما عرف الحوامدة والكساسبة (2000) الثقة التنظيمية بأنها: مؤشر على توقعات الأفراد والجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق النتائج المفضلة للأفراد، أو الجماعات، أو التنظيمات، حتى دون ممارسة أي تأثير في هذا النظام، أما شين ودهيلون (Chen & Dhillon, 2003) فقد عرفوا الثقة بأنها: الإعتقاد العام والثقة في أشخاص معينين (مثل زملاء العمل، والرئيس المباشر) أو مجموعة معينة (مثل الادارة العليا) ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفاتهم كما هو متوقع منهم، فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة، ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص. بينما عرف الطائي (2007) الثقة التنظيمية بأنها: إيمان الفرد بالأهداف، والقرارات، والسياسات التنظيمية، والقائد التنظيمي، وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، وذلك بما يعكس رضا الفرد والتزامه تجاه المنظمة. كما عرف النويقة (2013) الثقة التنظيمية بأنها: تلك التوقعات، والمعتقدات، والمشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات وأنماط السلوك الإدارية المطبقة، التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

أما جولبهار (Gülbahar, 2017) فقد وضع بيان الثقة التنظيمية: هي إيمان الفرد بأهداف المنظمة، والقرارات واللوائح التنظيمية، والمشرف المباشر، وبجميع الافراد العاملين معه في المنظمة. أما تجاني (2020) فقد عرفها بأنها: توقعات الموظفين، وتصوراتهم، بأن الوعود والاتفاقات، والقرارات المتخذة، يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها، بما يحقق النتائج المرغوبة، والمصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة، بينما بين بيلو وفوكي (Voki & Bilu, 2021) بأن الثقة التنظيمية هي التوقعات الايجابية لدى الموظفين حول نوايا، وسلوكيات عديد من أعضاء المنظمة، بناءً على الادوار التنظيمية، والعلاقات والتجارب.

وبناء على التعريفات السابقة تلخص الباحثة مفهوم الثقة التنظيمية بأنها سمة ثقافية مهمة للمؤسسة، ومفهوم متبادل بين المؤسسة والعاملين فيها، تقوم على توقعات الأفراد، ومعتقداتهم، ومشاعرهم داخل المؤسسة، تعكس تعامل الأفراد فيما بينهم، ومدى الدعم الذي يتلقاه الأفراد في المؤسسة من الزملاء، والرئيس المباشر، والادارة العليا، كذلك مشاعر القبول، والاقتران بسلوك

وتصرفات هؤلاء الأفراد، وذلك بوصفها نتاج التفاعلات والعلاقات بين الأفراد، والادارة العليا داخل المؤسسة، أو بين المؤسسات بعضها ببعض، وهي نتائج لسلوك الاتصال الإداري التي يقوم على الصدق، والشفافية في المعلومات، والحرية في تبادل الأفكار، والأراء، ومدى إتاحتها للأفراد للاستفادة منها في تفسير القرارات، تبقى الثقة في تغير مستمر، تمر بعدة مراحل حتى تستقر، ثم تتداخل بين الأفراد داخل المؤسسة.

نظريات الثقة التنظيمية:

نتيجة للتطورات التكنولوجية والمعرفية، تطورت كفاءات المرؤوسين ومهاراتهم من خلال برامج بناء المقدرات التي تتبناها المنظمات في إدارة مواردها البشرية، ومن خلال التطوير الذاتي، وبالاستفادة من فرص التدريب والتطوير المتاحة في سوق العمل، يتمتع بعض المرؤوسين بمهارات تتجاوز متطلبات للمهام الموكلة اليهم، في حين أن بعضهم الآخر قادر على أداء أكثر من وظيفة واحدة، ولذلك إقتصرت تطوير المرؤوسين على برامج التطوير الخاصة بالمنظمة، فإن حماية القيود التي تفرضها الإدارة على العاملين، قد تصبح عائقاً يحول دون تحقيقهم إنتاجاً أكثر بجودة أعلى مما يمكن تحقيقه (البدراي، 2010). لذا فقد تدرج الفكر الإداري في تصميم النظريات والنماذج، من منظمات عدم الثقة إلى منظمات الثقة، فقد بدأت بنظريات عدم الثقة، ثم تلاها النظريات التي تناولت العلاقات التنظيمية، والتي عُدت بداية لمفاهيم الثقة، لتتطور هذه النظريات وتصبح فكراً، وواقعاً وتجارب، مميزة وناجحة، وتتمثل نظريات الثقة التنظيمية في ثلاث نظريات وهي:

– **نظريات عدم الثقة:** وتنقسم نظريات عدم الثقة بالعاملين إلى نظريتين هما:

1. الإدارة العلمية: نظرية الادارة العلمية هي نظرية طورها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في عام (1911م)، إذ تعد من أهم الأسس، والمناهج التي تهدف الى تحسين إدارة المنظمة، وزيادة كفاءتها، وفعاليتها، تقوم هذه النظرية على الاهتمام بتحليل الإنتاج وتقسيم المهام وتطبيق الاساليب العلمية لتحقيق أفضل النتائج، فقد أشار تايلور إلى أهمية تقسيم العمل الى مهام صغيرة، ومحددة، وتحليلها مما يسهم في زيادة الإنتاجية، وتقليل الهدر، وتقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعاملين بشكل عادل، فضلاً عن تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، واستخدام معايير ومقاييس دقيقة لاداء العمال، وأن يتم الاختيار العلمي السليم للعمال بناء على المهارة، والمقدرة، ومن ثم تدريبهم بما ينسجم مع الطرق الانتاجية، والاساليب التنظيمية، والادارية المتبعة، وذلك بهدف اتقانهم لأعمالهم وتنمية مقدراتهم (حسان والعجمي، 2020).

2. البيروقراطية: طور هذه النظرية العالم الألماني ماكس فيبر (Max Weber) بهدف رفع الكفاية الانتاجية من خلال إيجاد وتصميم تنظيم إداري جديد، لرفع المستوى الإنتاجي في المؤسسات ومن أهم مبادئها: وضع القوانين الرسمية، وتقسيم العمل، وتنظيم المناصب على مبدأ التسلسل الإداري لربط العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، وكان يؤمن ماكس فيبر (Max Weber) بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات لتحقيق النظام والكفاءة، والعمل الجاد، والبعد عن المصالح الشخصية لحساب المصلحة العامة (بطاح والطعاني، 2016).

وقد تعرضت هذه النظريات لكثير من الانتقادات، أهمها: إغفال العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في المنظمة، وما يترتب عليها من قيام تنظيمات غير رسمية، وتركيزها على الحوافز الاقتصادية كونها المحرك الوحيد لطاقت الانسان على العمل، متناسية أن له رغبات، ومشاعر واتجاهات تتحكم في سلوكه (كنعان، 2009).

-نظريات مهدت للثقة التنظيمية: تضمن الفكر الإداري مجموعة من النظريات، التي مهدت الطريق لظهور أحد أهم المفاهيم في المنظمات المعاصرة وهي الثقة التنظيمية، إذ إنَّ الأساليب التنظيمية المناسبة التي ينبغي تناولها لتحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمات المعاصرة تكون من خلال التركيز على العلاقات بين العاملين في المنظمة، إذ إشتملت مدرسة العلاقات الإنسانية على عدة نظريات مهدت لبناء منظمات معتمدة على الثقة ظهرت فيما بعد، منها نظرية العاملين لهيرزبيرج، أفكار ماري باركر فوليت، أنموذج حركة التطوير التنظيمي، وأنموذج كيرت لوين.

في عام (1920م)، بدأ ظهور نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظرية التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الانساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية، فإنَّ ذلك كان بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس لتحقيق تطلعات الانسان، وتطويره وحل مشكلاته، إذ ركزت هذه النظريات على البعد الانساني واثرت في الفكر الإداري ومنها أفكار ماري باركر فوليت (Mary Parker Follet) والتي كانت تعد بمثابة النواة والدعوة الاولى للاهتمام بالثقة في المنظمات، فقد تناولت التعاون، والعمل الجماعي، والنظر إلى الأفراد كمجتمع متعاون يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، دون أن يهيمن عليه طرف آخر أو منظمة أخرى، وأكدت هذه النظرية على أهمية الحرية في التعبير، وأهمية التعاون لحل النزاعات في العمل، كما رأت أنه من واجب المدير مساعدة الافراد في المنظمة على التعاون معاً، وتحقيق التكامل في المصالح والاهداف (ماهر، 2004).

وفي عام (1924م)، بدأت دراسات هاوثورن (Hawthorne) في شركة ويسترن أليكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية Western Electric Company، إذ بدأ الباحثون بدراسة تأثير العوامل المادية مثل ظروف العمل، ومستوى الإضاءة في إنتاجية العمال، وإستمرت تلك الدراسات حتى عام

(1932م)، وقد كشفت عن متغير جديد، وهو أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل بوصفها متغيرات أساسية تؤثر في الانتاجية، مما مهد الطريق لحركة العلاقات الإنسانية التي أكدت على أن التعامل الإنساني الجيد مع العاملين يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (كنعان، 2009).

ظهرت المدرسة السلوكية في عقد الأربعينيات وكانت إمتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية، لكن إستنتاجاتها اختلفت عن المدرسة التقليدية والإنسانية أيضاً، إذ لم يؤمنوا رواد المدرسة السلوكية بنظرية الرجل الاقتصادي التي طرحها تايلور، والتي أكد فيها بأن الأفراد العاملين تحكمهم الحوافز المادية فقط، ولم يؤمنوا أيضاً بنظرية الرجل الإجتماعي التي قدمها إلتون مايو لرفع الكفاية الإنتاجية في المشروعات الاقتصادية، فالمدرسة السلوكية ركزت على دراسة طبيعة العمل ذاته الذي يقوم به الفرد، ومدى إشباع الحاجات السلوكية للأفراد، فضلاً عن مدى تلبية إحتياجاتهم، وإستثمار إمكاناتهم ومقدراتهم، ومهاراتهم، إعتقد العلماء السلوكيون أن هناك عوامل وأسباباً عديدة تدفع الفرد للعمل، فضلاً عن كسب المال، وإنشاء علاقات اجتماعية (بدر والصباع، 2020).

أما نظرية العاملين لهيرزبيرج (Herzberg) كانت بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال إشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية لفت الإنتباه إلى العلاقة بالمشرف، وعُدَّ السلوك الإشرافي عامل رضا، وتحفيز للعامل، وفي مرحلة لاحقة برزت أفكار جديدة، وتشكلت عنها ما يعرف ب (حركة التطوير التنظيمي)، التي ركزت إهتمامها على قضايا القيادة والتغيير، ومن أبرز هذه الافكار أنموذج كيرت لوين (Lewin,1951) والذي إعتد فيه على هندسة التوقعات بحيث تتم تغذية العاملين بمعلومات تجعلهم يتشككون في جدوى الإستمرار بطرق العمل المعتادة، وأنه في حالة الإستمرار عليها سوف تؤدي إلى نتائج ضارة بهم، وتزويدهم بمعلومات عن النتائج، والاثار المترتبة على الوضع الجديد الذي سيتم التحول إليه، مما يجعلهم يكوّنون توقعات متشائمة حول الوضع الحالي ينفرون منه، وتوقعات متفائلة عن الوضع المستقبلي المقترح، تجعلهم يتطلعون إليه، وبذلك يقضي على مقاومة التغيير، بمعنى آخر نقل العاملين من الشعور بعدم الثقة نتيجة للتوقعات المتشائمة، إلى الشعور بالثقة نتيجة للتوقعات المتفائلة (البدراني، 2010).

- **نظريات الثقة:** مع التقدم التكنولوجي وتزايد المنافسة بين المؤسسات (اليابانية والأمريكية)، ظهرت نظرية تعتمد على توفير عوامل إيجاد الثقة، ونشرها داخل المؤسسة وخارجها، إذ أصبحت السمعة، والاحترام عوامل جذب للعملاء، وعوامل ترجيح لصالح التعامل مع مؤسسة دون أخرى، ومن أبرز النظريات المعتمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق النجاح، (نظرية إدارة الجودة الشاملة)، و(نظرية Z)، إذ بدأت الادارة اليابانية منذ أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات في الظهور كمنظير للادارة الأمريكية التي ظلت مهيمنة منذ نهاية الحرب العالمية الولى كنمط إداري ينهل منه كثير من الباحثين الاداريين، إذ تبلور مدخل (الادارة اليابانية) كنتيجة للإسهامات المشتركة للمفكرين

الإداريين المعاصرين. فقد حاول كل من (ريشارد باسكال) وزميله (أنطوني أنوس) من خلال كتابهم في فن (الإدارة اليابانية)، و (وليم أوتشي) منظر (نظرية Z)، إيجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين نمط الممارسات (الإدارية اليابانية) (بدر والصباغ، 2020).

لذلك ذكر بعض المفكرين بأن سر نجاح الإدارة اليابانية يكمن في الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم، وتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في التعامل معهم، ونتيجة لذلك تشكل مفهوم ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة، التي تعد الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية، وثورة الحاسوب والمعلوماتية، كما أنه يمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة، وهي مجموعة من المهام والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات المستهلكين و رغباتهم (الدوري وصالح، 2009).

أما نظرية (Z)، لصاحبها وليم أوتشي (Ouchi, 1981) فهي توضح كيف يمكن للمنظمات الأمريكية مواجهة التحديات اليابانية، ركزت هذه النظرية على الجانب الإنساني للعمال، فقد لاحظ أوتشي أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال الحوافز المادية، لأنها لا تكفي إن لم تصبح عملية تعلم لكيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة (القرني، 2012)، إذ قامت هذه النظرية على ثلاثة أسس وهي الثقة كونها أساس الإنتاجية، والثقة المتبادلة بين الأطراف عاملين ملتزمين، فضلاً عن الحدق، والمهارة، وهذا يتهيأ من خلال الخبرة، والتجربة الطويلة في الوظيفة، والألفة والمودة والتي تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية، وما ينطوي عليها من اهتمام للآخرين ودعمهم، والابتعاد عن الانانية، ومن خلال هذه الأسس الثلاثة حدد أوتشي المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان، وتشتمل على: الوظيفة مدى الحياة، التقييم والترقية البطيئة، عدم التخصص في المهنة مما يسهل تنقلاته بين الأقسام، اتخاذ القرارات بشكل جماعي وبمشاركة الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار (بوطي وضيف، 2020).

يتجه الفكر الإداري الحديث نحو الفاعلية التنظيمية والتي تعتمد على القوى البشرية المدربة، ذات الدافعية العالية، والانتماء الحقيقي، والولاء التنظيمي، وهي المسؤول الرئيسي عن الإبداع والتطور، إذ تناولت نظرية القيادة بالثقة أهمية بناء الثقة بين القادة والمرؤوسين كمفتاح أساسي لتحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز أداء الفريق بشكل عام، إذ قدمت هذه النظرية نهجاً مختلفاً للقيادة عن النظريات التقليدية التي قد تركز بشكل أكبر على السلطة والتحكم وذلك باعتبارها امتداداً لنظريات القيادة الإيجابية، وتتميز القيادة بالثقة بالواقعية والصدق مع الذات ومع الآخرين في جميع المواقف، لها شخصية ثابتة لا تتغير، إذ تلتزم بالقيم والمبادئ التي تؤمن بها في تعاملها مع الآخرين (السعود، 2021)، فضلاً عن الانفتاح ومشاركة الأفكار والمعلومات بشكل علني مع الآخرين وتحمل المسؤولية ومواجهة المخاطر، إضافة إلى تميزها في الصدق في الأقوال والأفعال والشجاعة وتتمتع بدرجة عالية من النزاهة والتصرف وفقاً للقيم التي تؤمن بها رغم الضغوط،

كما تتقبل آراء المرؤوسين وتشجعهم على التمسك بمواقفهم الراسخة دون تحيز لضغوط الخارجية أو الداخلية وتمتلك رؤية واضحة في تنشئة صف ثاني من القيادة تساهم في تطوير المؤسسة بالمستقبل، وتمتلك القيادة بالثقة القدرة على بناء العلاقات مع الآخرين من خلال الإفصاح عن الذات وتطوير الشعور بالثقة (Guenter, 2017).

ترى الباحثة مما سبق أن تطور مفهوم الثقة التنظيمية يعود إلى تطور الفكر الإداري والتنظيمي، فالمدرسة التقليدية ركزت على الجوانب الرسمية للعلاقات التنظيمية السائدة داخل المنظمات، وبرز الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية في الخمسينات من القرن الماضي، وذلك كونها موضوعاً رئيساً في علم النفس على الرغم من الاختلافات في ميل الأفراد إلى الثقة التنظيمية، ومن ناحية أخرى، ركزت المدرسة الانسانية على الجوانب غير الرسمية، وأهمية الأنشطة التعاونية بين الأفراد كعامل مهم في تحقيق الأهداف، بينما ركزت المداخل الجديدة في الفكر الإداري، والتنظيمي على مفهوم الثقة التنظيمية، والبدء بالتطور على المستوى الفردي، والجماعي، والتنظيمي نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات، وتبادل الآراء لتحقيق الأهداف المشتركة.

أهمية الثقة التنظيمية:

أكد كثير من الباحثين أن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة بين الأفراد داخل المؤسسة بوصفها عاملاً أساسياً ومهماً في تحقيق التكامل والتوازن داخل المؤسسة، وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف المنشودة للأفراد والمؤسسة، فقد أكد جيمس (James, 2010) أن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة، ودوراً مهماً في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المنظمة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل، لتحقيق مصالح العاملين في المنظمات، وتحقيق فاعلية المنظمة، أما كريم ومحمد (2016) فقد حددا أهمية الثقة التنظيمية في أنها تعمل على وضوح الأهداف والمهام من خلال التعامل والتفاعل الصادق المبني على الصراحة والصدق، وبالتالي فإنه يؤثر في الروح المعنوية للموظفين ورضاهم عن العمل، كما أنها تدفع إلى الرغبة في تحمل مزيد من المسؤوليات، وبالتالي تحقيق الكفاءة، والفاعلية في المنظمة، والذي بدوره يزيد من الميزة التنافسية لهذه المنظمة، لأن تأصيل الثقة التنظيمية يزيد من التعاون بين أفراد المنظمة، والتي في الحقيقة تقلل من السلوك الانتهازي.

كما أشار جين وجها (Jain & Jha, 2020) إلى أن الثقة التنظيمية تسهم في نجاح المؤسسة التعليمية وزيادة فاعلية العلاقات بين أفرادها، وبناء العلاقات الشخصية، وحرية التعبير، فضلاً عن تفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإستثمارها في العمل بصورة طوعية، كما تعد عاملاً حيوياً يساعد في حل المشكلات الادارية، وتقديم الدعم المطلوب للابداع، والابتكار، وفيما يخص المؤسسات التعليمية فإنها تقدم الدعم اللازم لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة المحلية والدولية.

وأكد شامس وآخرون (Chams et al., 2020) أن الثقة التنظيمية تعتبر عاملاً مهماً لتحقيق الاستقرار التنظيمي على المدى الطويل. كما أن الثقة التنظيمية بمثابة الضامن الرئيس لتحقيق بيئة تعاونية، إذ أنها تعمل على تحسين التعاون بين الافراد، وتحقيق التبادل الصادق، والمفتوح للمعلومات، والتمكين من حل النزاعات، والمشكلات من خلال المناقشة.

لذلك، تعد الثقة ضرورية لسير عمل المنظمات بشكل صحيح، لما لها من دور مهم في مخرجات العمل داخل المنظمة، إذ بينت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية والاداء داخل المنظمات، كما أكدت عديد من الدراسات وجود علاقة عكسية بين الثقة التنظيمية والصراع التنظيمي والدوران الوظيفي، إذ تعد الثقة الجزء الأهم في تكوين رأس المال الاجتماعي سواء أكانت الثقة بالعاملين أم الثقة بالإدارة، وأن المنظمات التي تكون مستويات الثقة التنظيمية عالية تكون أكثر نجاحاً وإبداعاً (عمران وعبد السلام، 2016)

وأشار كل من آرشيبي وآخرون (Archimi et al., 2018)، وجورج وآخرون (George et al., 2021) إلى أن للثقة التنظيمية دوراً حيوياً في تحقيق كل من الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، الحد من تهكم الموظفين، ودعم الرضا الوظيفي، كما تعد الثقة التنظيمية الحل الاساسي للمشكلات التنظيمية من خلال سعيها لإيجاد مناخ من الثقة يساعد على تبادل المعلومات وبالتالي التأثير في الآخرين والذي بدوره يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي.

وتلخص الباحثة أهمية الثقة التنظيمية في أنها تعزز التعاون، والتفاهم إذ أن وجود الثقة داخل المؤسسة يسهل على الافراد العمل معاً، ومشاركة الافكار والمعرفة فيما بينهم، مما يزيد من التفاهم المتبادل داخل المؤسسة. كما تعمل الثقة على زيادة الإنتاجية والفاعلية لأنها تشجع على العمل الجاد والتفاني فيه والذي بدوره يؤدي الى تحسين الاداء المؤسسي بشكل عام، كما أن وجود الثقة يقلل من التوتر وزيادة الرضا الوظيفي من خلال توفير الدعم والموارد التي يحتاجها العاملون، وتعزز الثقة الإبداع والابتكار لدى العاملين مما تشجعهم على تقديم أفكار جديدة دون خوف في التعبير عن أفكارهم، وتجاربهم دون التعرض للانتقاد أو العقاب، كما تعزز الثقة من الانتماء، والولاء للمؤسسة، والذي يؤثر في والالتزام الشخصي بأهداف المؤسسة، والعمل على تحقيقها.

خصائص الثقة التنظيمية:

للثقة التنظيمية عدة خصائص تتلخص في المقدره على أداء الوظيفة بالشكل المطلوب، إذ تتصف الثقة التنظيمية بالكفاءة والفاعلية في النشاط بسبب توفر المهارة الفردية، التدريبية، أو مؤهلات أخرى تجعله قادراً على أداء وظيفته، فضلاً عن الخيرية والتي تتمثل في رغبة الفرد لفعل الخير المعروف (رفاعي، 2011)، كما أنها تتصف بتعدد المستويات، وهذا يعني أن الثقة التنظيمية قد

تكون نتيجة التفاعل بين زملاء العمل أنفسهم، أو فرق العمل، أو الإدارة العليا في المؤسسات، أو بين مجموعة من المؤسسات، كما تعد الثقة التنظيمية ذات جذور ثقافية، وذلك بسبب إرتباطها بثقافة المنظمة سواء بالقواعد، القوانين، القيم، أم المعتقدات السائدة داخل النظام الإداري، كما تعتمد الثقة التنظيمية على سلوك الإتصال الإداري من خلال توفر المعلومات ومدى إتاحتها للجميع، وتفسير القرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار، وأهم ما يميزها بأنها ديناميكية، أي أنها في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل إلى أن تستقر بشكلها النهائي (Pamela et al., 2000).

وإجمالاً لما سبق، تُعدُّ الثقة التنظيمية مفهوماً له طبيعة خاصة، يتسم بعدد من الخصائص كإرتباطه بالثقافة التنظيمية، وإعطاء الفرد القدرة لأداء العمل بكفاءة، وتعددية مستوياتها، فضلاً عن الرضا الوظيفي، والاداء المتميز الذي تعززه الثقة التنظيمية، وبالتالي تزيد من الولاء، والرغبة في البقاء في المؤسسات، وتخفف من حالات الصراع، وترك المؤسسة، مما يشكل مصدراً للميزة التنافسية لهذه المؤسسة.

أنواع الثقة التنظيمية:

إن بناء العلاقات الإدارية داخل المؤسسات، وتحقيق أهدافها بكفاءة، وفاعلية يقوم على أساس عنصر مهم وهو الثقة التنظيمية، لذلك تأتي أنواع الثقة التنظيمية في مجموعة متنوعة تعكس طبيعة العلاقات داخل المؤسسات، وبين مختلف مستويات الإدارة، والعاملين، وبالتالي يمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى عدة أنواع:

1. أنواع الثقة بالنظر إلى أطرافها : وفق هذا المنظور قام الباحثون ومنهم الشتوي (2016) بتقسيم الثقة بالإعتماد على أطرافها الى نوعين:

أ. الثقة الشخصية (Personal Trust) : والتي تعكس رغبة طرف معين وإستعداده بأن يتأثر بتصرفات طرف آخر، وذلك عندما يتوقع من الطرف الآخر القيام بأداء أعمال معينة، ذات فائدة لصالح الشخص مانح الثقة.

ب. الثقة غير الشخصية (Impersonal Trust): وتعكس ثقة الأفراد بالمؤسسة وإيمانهم بأن المؤسسة سوف تهيئ الظروف، وستتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالح الموظف، أو عدم الاضرار به.

2. أنواع الثقة بالنظر إلى علاقات السلطة: أما تيجاني(2020) فقد قسم الثقة بالنظر إلى بعد السلطة إلى نوعين رئيسيين هما:

أ. الثقة العمودية (Vertical Trust): وتشير إلى ثقة المرؤوسين في رئيسهم، إذ إنّه عندما يتم تعزيز الثقة بين المرؤوس، والرئيس، فإنّ هذا يؤدي إلى إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل ببسر وسهولة، فهم يعكسون قيم مرؤوسهم، وطموحاتهم.

ب. الثقة الجانبية (Lateral Trust): وهي تشير إلى الثقة بين الزملاء في نفس المستوى الإداري ذاته، لأنه نظراً للعلاقة الاعتمادية في أداء العمل داخل المؤسسات، يعتمد الأفراد بعضهم على بعض لتحقيق أهدافهم الشخصية، والتنظيمية، إذ أنه من الصعب على الفرد الإلمام بكل ما يتطلبه العمل من تخصصات، بالتالي يصبح من الضرورة الرجوع للآخرين، والاعتماد عليهم، لذا لا بد من توافر الثقة بينهم..

3. أنواع الثقة بالنظر إلى موضوعها : قام البدراني (2010). بتقسيم الثقة بالنظر الى موضوعها الى ثلاثة أنواع :

أ. الثقة القائمة على الصداقة الشخصية (Trust based on personal friendship): وهي الثقة التي تقوم على الأسس الاخلاقية التي تمنع إلحاق الضرر بالآخرين، من خلال الابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، وأن تركز العلاقات على النوايا الحسنة، والصداقات الشخصية.

ب. الثقة المرتكزة على الكفاءة (Competency-based trust) : وهي الثقة التي تقوم على إدراك الفرد، وإقتناعه بأنه يملك المقدرات، والمهارات اللازمة لإنجاز الاعمال الموكلة إليه.

ت. الثقة المرتكزة على العقد (Contract-based trust): تستمد هذه الثقة من إعتقاد الفرد بالحصول على منفعة معينة من الطرف الآخر، وفقاً لبنود العقد الذي يربط بينهما، لأن المنظمة تحتاج إلى العمل، والانجاز، والفرد يحتاج المكافأة والتقدير.

4. أنواع الثقة بالنظر إلى مصدرها، وقد قسمها هاشم والعايدي (2010). إلى:

أ. الثقة القائمة على المعرفة (Knowledge-based trust): وهي التي تبنى على معرفة طرفي الثقة وفهمهم لبعضهم بعضاً بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

ب. الثقة القائمة على ملامح شخصية (Trust based on personality traits): هي الثقة المستمدة من سمات الشخصية للفرد، في الثقة بالآخرين بغض النظر عما إذا كان الطرف جدير بهذه الثقة من عدمه.

ت. الثقة القائمة على أسس رسمية (Trust based on formal foundations): وهي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية، تهدد أي طرف من طرفي عملية الثقة، إذا ما سبب ضرراً مادياً أو نفسياً للطرف الآخر.

مصادر بناء الثقة التنظيمية:

تتحكم عديد من العوامل في تجسيد الثقة التنظيمية، وذلك بوصفها أنها علاقة بين الفرد والمنظمة، لذا فإن وجودها لا يأتي من فراغ، بل هناك العديد من العوامل التنظيمية التي تساهم في بنائها، ووجودها، إذ لا يمكن القول أن عاملاً معيناً هو المتحكم الرئيس في الثقة التنظيمية، ولكن درجة تأثير هذه العوامل تختلف حسب حجم المنظمة، وطبيعتها، والنشاط الذي تقوم به، وطبيعة العلاقات بين أفرادها، والمناخ التنظيمي السائد وغيرها من العوامل التي تجعل من مصادر الثقة التنظيمية نسبة لكنها موضوعية إلى حد ما، ولكن وجودها ضروري لتكوين الثقة بين المنظمة وبين أفرادها، خاصة وأن الثقة التنظيمية تؤدي دوراً رئيساً، ومتحكماً مهماً في عديد من أنماط السلوك الفردية، والجماعية التي تحدث داخل المنظمات، والتي يمكن أن تؤثر في الأداء، وبالتالي على إنتاجية كفاءة المنظمات، ومن هذه العوامل:

1. القيادة (Leadership): أدت أحد العوامل المهمة بتشكيل الثقة التنظيمية هي السلوك القيادي للمسؤولين، إذ أن القائد هو الشخص الذي يؤثر على الأفراد داخل المنظمة، من خلال السلطة، والنفوذ، ومن ثم الطريقة التي يدير بها القادة المنظمات، أو السلوك القيادي التي يؤثر بشكل مطلق في التصورات التنظيمية، أو السلبية للعاملين (Rua et Araujo, 2016).

فقد أشار العديد من الباحثين إلى أن أهم أهداف القيادة في المنظمات هو الإسهام في تحقيق تمكين العاملين، وتنمية مقدراتهم، ومهاراتهم الادارية، وبالتالي ضمان مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة، سواء بين العاملين بعضهم، أم بينهم وبين رؤسائهم المباشرين، وأنه لا يجب الإهتمام فقط في زيادة الكفاءة الذاتية للعاملين فحسب، بل الإهتمام في بناء الثقة لتحسين مواقف العاملين وسلوكهم، وأدائهم، هذا لأنه عندما تكون ثقة الموظف في المنظمة عالية، فإن هذه الكفاءة الذاتية للموظف تزيد من تأثيرها الإيجابي في الرضا الوظيفي، وأداء المهمات، وسلوك المواطنة التنظيمية. كما أن جوهر القيادة يتمثل في إهتمام المنظمة بالفرد وقيمه الشخصية من خلال توفير الامان والاحسان والتعاون والثقة المتبادلة، وبالتالي التقليل من الصراع داخل المنظمة ومعدلات ترك العمل، لذلك فإن الإهتمام بالقيادة داخل المنظمات يزيد من المناخ التنظيمي الايجابي الذي يتسم بالثقة المتبادلة داخل المؤسسة وخاصة المؤسسات التعليمية (الهدال، 2022).

2. العلاقات المتبادلة (Mutual relations): تمتزج الثقة التنظيمية بالإنتاجية العالية، إذ أن أسلوب الإدارة التقليدية الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين يؤدي في نفس الوقت إلى عدم الثقة من المشرفين في المنظمة ذاتها، وهو ما يوضح صعوبة إنتقال فريق العمل من المستويات المنخفضة من الثقة، إلى المستويات العليا، حتى لو أظهر القادة، أو أعضاء الفريق نوعاً من السلوك المتمسك

بالثقة العالية ، فإن العامل الأساسي للانتقال من مناخ تنظيمي يتسم بقلة الثقة، إلى مناخ تنظيمي يتسم بالثقة العالية، هو العلاقات المعتمدة على التعاون، والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلة الثقة.

لذا فالثقة تقوم على أساس مبدأ التبادل في العلاقات، لأن الثقة تؤدي إلى الثقة، وعدم الثقة ينتج عنه بالمقابل عدم الثقة، بالتالي من الصعب دائماً تحويل المناخ التنظيمي الذي يتسم بإنعدام الثقة، إلى الثقة لأن الاختلاف، والفجوة بين الأفراد، والمنظمة من الصعب تذليلها، والتقليل منها، وبما أن الثقة تقوم على العلاقات بين الأفراد والمنظمة، فإن السلوكيات التي تتسم بالإيجابية داخل المنظمة، تدعم الثقة بين الفرد، والمنظمة، لذلك من المهم دعم العلاقات الإيجابية في المنظمة، للمساهمة في زيادة الثقة التنظيمية (بحري وخرموش، 2022).

3. الثقة في الرئيس (Trust in the president): إن الثقة الإيجابية في الرئيس تحقق عدداً من النتائج الإيجابية سواء على مستوى الفرد أم الجماعة، فهي تحقق الرضا الوظيفي وتحسن من العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، وتجعل قنوات الاتصال متاحة مما تؤثر في إنتاجيتهم وتحفزهم نحو التطور، والابداع، والعمل على تحقيق كثير من الأعمال المفيدة للمنظمة، غير الأعمال المطلوبة منهم، دون إنتظار أية مكافآت، أو حوافز، وهذا يزيد من الانتماء الوظيفي لديهم (هاشم والعايدي، 2010).

كما أن تقييم المدير بالنسبة لمرؤوسيه ومدى ثقتهم فيه تعتمد على شخصيته، وأعماله ومدى مطابقتها، أو تناقضها مع أقاويله، وعلى أساس هذا التقييم، يقرر ما إذا كان المدير قد اكتسب ثقة مرؤوسيه أم لا ، الأمر الذي يقود إلى مدى إنسجام القيم المعلنة مع واقع الممارسات التنظيمية، فهناك كثير من المنظمات تدعي أنّ أعمالها تقوم وفقاً لمجموعة من القيم التي تعلنها على الرغم من عدم وجود تلك القيم في الممارسات اليومية بالمنظمة، وإنما هي عبارات وهمية تولد قيمة وهمية غير حقيقية للمنظمة، وبالتالي فإنه عندما يدرك المرؤوسون بأن المعلومات التي لديهم عن العمل غير وافية، فإن الثقة بانفس لديهم تنخفض، لأنهم يفقدون المعرفة بكيفية أداء العمل، فتكون احتمالية ارتكاب الاخطاء كبيرة (البدراني، 2010).

4. السياسات الادارية (Administrative policies): وينعكس ذلك في وعي العاملين بوضوح السياسات الإدارية، وإجراءات أداء العمل، فضلاً عن رضاهم عن درجة العدالة، وتوزيع المكافآت المادية والترقيات، وفرص المشاركة في صنع القرار، وما إذا كان هناك تدريب مناسب، كل ذلك يلبي الاحتياجات النفسية، والاجتماعية، والاقتصادية للموظفين ويؤثر بشكل إيجابي في ثقتهم في المنظمة وسياساتها الادارية (الاسمر، 2017).

5. الدعم المؤسسي المدرك (Perceived institutional support): أنّ وجود الدعم المؤسسي المدرك يمهد لظهور الثقة التنظيمية، فكلما شعر العاملون بأن المؤسسة تحترمهم، وتهتم بسعادتهم،

فإنهم بالمقابل يستجيبون بمواقف وأنماط سلوكية إيجابية تجاه المؤسسة (عامر والجوفي، 2021). وهذا سيسهم في إيجاد مشاعر الالتزام، والانتماء، والثقة في مؤسستهم، والذي من شأنه أن يحقق الاهداف التنظيمية، فتلقي الأفراد الدعم من طرف المنظمة يجعلهم يتقنون في سياسات المنظمة وإجراءاتها، خاصة إذا كان هذا الدعم منطلقاً من مبدأ الاحترام مما يجعلهم يشاركون في جميع العمليات التي تقوم بها المنظمة انطلاقاً من إدراكهم الايجابي وثقتهم العالية بالمنظمة.

6. التعلم التنظيمي (Organizational learning): يمكن القول بأن إحدى النقاط التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار لتحسين حالة التعلم التنظيمي هو الثقة التنظيمية، وبعبارة أخرى، إذا كان من الممكن تحسين حالة الثقة في المنظمة، فمن المتوقع أن يتم تسهيل عملية التعلم التنظيمي، لأن المنظمات اليوم مضطرة للتحرك نحو المنظمات المتعلمة بسبب البيئة المتغيرة والنمو السريع، وهذا التحرك يجبر المنظمات على إيلاء اهتمام خاص لإضفاء الطابع المؤسسي على التعلم التنظيمي. ولذلك تحتاج المنظمات إلى معالجة مفاهيم مثل الثقة التنظيمية، إذ إنّه من أجل بناء الثقة بين العاملين، والمديرين، يجب إعطاء العاملين أسهماً دائماً في تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، وفي هذه الحالة سوف يتصرف كل موظف بطريقة لا تضر الآخرين. وكون الثقة عنصراً أساسياً، ومتبادلاً في هيكل العلاقة بين الموظف والقائد، فإن هذا يجعل الفرد لا يشعر بعدم الأمان وبالتالي يشارك أفكاره بسهولة مع الآخرين، ويشعر بالأمان في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، وبطريقة تعاونية، أما بدون الثقة، تتضرر العلاقات، وينشأ صراع مدمر، وتفشل العلاقات (Mohebbi et al., 2016)

7. العدالة التنظيمية (Organizational justice): ويمكن القول أن الثقة التنظيمية ترتبط بشكل أساسي بالعدالة التنظيمية في المؤسسة التعليمية بأكملها، ولتحقيق الثقة بين العاملين لا بد من الانتقال من التصورات الشخصية السلبية إلى التصورات الإيجابية، ومن مناخ تسلطي فردي إلى مناخ تشاركي جماعي، يتيح للأفراد فرصة التعبير عن آرائهم وأفكارهم، ويولد الشعور بالعدالة والثقة في تحقيق الأهداف. إن شعور الفرد بالثقة والانتماء لمؤسسته ليس بالأمر السهل بل هو عملية معقدة إذ أنها ترتبط مباشرة بالسلوك الإنساني وتتطوي على عديد من متغيرات الذات الإنسانية من أجل إشباع الحاجات المرتبطة بالحاجة الفردية المرتبطة بالأوضاع الداخلية والخارجية. وتعمل العدالة التنظيمية على تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة الافراد بالإدارة وتطوير إستعدادهم لأداء المهمات التطوعية والأدوار الإضافية التي تتضمنها، أو سلوك المواطنة التنظيمية الذي يسهم في رفع مستويات الأداء التنظيمي (دراوشة، 2017).

8. الثقافة والفاعلية التنظيمية Culture and organizational effectiveness: تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك العاملين والتزامهم بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة، كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة المنظمات القوية من ناحية الاداء، والتي تستطيع توفير

مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين، تجعلهم أكثر ثقة فيها مما يزيد من ولائهم وانتمائهم لها، لذلك فإن المنظمات الجديدة وذات الثقافة التنظيمية الضعيفة، تكون غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين مما يؤثر على ثقتهم التنظيمية وبالتالي يتطلعون لفرص عمل في الخارج (القريوتي، 2012).

لذا تعد الثقة عنصراً مهماً من عناصر الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة فإن الافراد يفصحون عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً، فقد كشفت دراسة أجراها وترمان وبيترز (Waterman & Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الاداء، إذ تبين أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، ففي المنظمات ذات الاداء المتميز عملت ثقافة المنظمة على إزالة الحواجز والقواعد الرسمية، فالافراد يعرفون ماذا يفترض ان يعملوا، وما السلوك المناسب، وهذا بدوره يزيد من ثقة الموظف بنفسه، وبالمنظمة الموجود داخلها.

9. الانتماء : يعد الانتماء من العوامل المساعدة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة، إذ إن الإهتمام بالعاملين وتلبية رغباتهم يعزز من مقدرتهم الوظيفية، كما أن توفير سبل الاحترام، والتقدير في العمل، وإفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم، ومكاسبهم الثقافية، فضلاً عن نمط القيادة الذي يعد مصدراً للتأثير في سلوك العاملين، كلها عوامل تزيد من انتماء العاملين الى مؤسساتهم، وهذا بدوره يزيد من الثقة التنظيمية لديهم، إذ يساعد الانتماء على بناء الثقة التنظيمية، فالافراد الذين لديهم حس عالٍ للانتماء للمؤسسة، يدافعون عنها ويفخرون، بالانتماء إليها، ولديهم ثقة كاملة في كل ما تقوم به المنظمة من إجراءات، وسياسات، وهم يسعون بذلك لتحقيق أهداف المنظمة التي هي أساس أهدافهم التي يعبرون عنها بمختلف أنماط السلوك الايجابية في المنظمة (عامر والجوفي، 2021).

أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت الدراسات والأدبيات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية، ولدراسها قام الباحثون بتناولها من خلال مدخلين: الأول عمودي يدرس الثقة التنظيمية داخل المنظمة بين المستويات الادارية ذاتها، كدراسة (ferin & Jong,2022) ، أما الثاني فهو أفقي يدرس الثقة في المستوى ذاته من خلال الأسباب التي تدفع الفرد أو المجموعة إلى ذلك.

المدخل الأول: يسمى مدخل "بؤرة الثقة"، وهو الذي يهتم بسلوك الثقة مع مختلف المستويات، والذي يدرس الثقة من خلال الأبعاد الاتية:

1. الثقة بالمشرفين: تتمثل بتوقعات المرؤوسين الايجابية والواثقة تجاه رؤسائهم في مجال العمل بما يتوافق مع العلاقات المتبادلة بين الطرفين، والتي بفضلها يكسب الرئيس ثقة مرؤوسيه، إذا ما

كانت تتوفر فيه محددات الثقة وأهمها النزعة إلى الخير وتعني إيمان المرؤوس أن الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له، فضلاً عن الاستقامة، والتي تعني إدراك المرؤوس أن الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس مثل: اتساق أفعال الرئيس المباشر في الماضي وصرامته، وإملاكه إحساساً قويا بالعدالة، ومدى التطابق بين أقواله أفعاله، وأخيراً محدد المقدرة على أداء العمل بكفاءة وتعني إمتلاك الرئيس المباشر للمهارات والمقدرات التي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل (حياة، 2017). كما وضح روبنز (Robbins, 2003) أن الثقة التنظيمية ترتبط بالقيادة، إذ أنه من خلال الامانة، والاستقامة يثق الأفراد في القائد ويميلون إلى الانصياع لأوامره، لانهم يعلمون بأن القيادة لا تستغلهم وإنما تضمن حقوقهم، ويتجزأ هذا المفهوم إلى:

أ. المبادئ والقيم السائدة التي يتصف بها الرئيس: بما أن المرؤوسين يتأثرون بالقيم الدينية والاجتماعية السائدة، فإن شعور المرؤوس بأن رئيسه يتمسك بتلك القيم، يعد عاملاً مهماً، وحاسماً في ثقتهم بأن المنظمة تعاملهم بإنصاف، ومساواة دون تحيز، إذ أن القيم تمثل ما يفضله ويقبله الفرد ويعتقد فيه، وتتضمن مفاهيم مثل العمل، والمعرفة، والنزاهة، والنجاح والرفاهية، ويولي الأفراد أهمية كبيرة لهذه المفاهيم المتماسكة والتي تظهر إتجاهاتهم، والتي قد تكون أقل ثباتاً واستقراراً من القيم، ولهذا، تسعى المنظمات بجدية لزرع تلك القيم في نفوس المرؤوسين بهدف تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، واقتناعهم بأهلية رؤسائهم على غيرهم في إنجاز المهمات وسير الخطة بالشكل الصحيح.

ب. الابتكار وتحقيق الذات: حين يتأثر المرؤوس بعوامل تتعلق برغبته في الحصول على صلاحيات ومهام تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، هذا يجعله يشعر بثقة الإدارة في مقدراته الإبداعية ويرغب في التشجيع والثناء على جهوده، يزيد هذا البعد من ثقة المرؤوس في منظمته، مما يتطلب من المرؤوس أن يكون شجاعاً، واثقاً بنفسه، وقادراً على اتخاذ القرارات والمسؤوليات، يتوجب عليه تحمل المسؤولية والمقدرة على العمل دون الحاجة إلى إشراف مفصل، ويحتاج إلى الشعور بالاعتراف والتقدير من رئيسه المباشر وثقة الإدارة فيه، لذا فإن إيمان القادة بمقدرات المرؤوسين على الإبداع والابتكار والتطور في المستقبل سينعكس ذلك على سلوكهم في التعامل معهم وتقديم كل الدعم اللازم لتحقيق ذلك، مما يزيد من الثقة التي يوليها المرؤوسون لرؤسائهم، ويعكس الصورة الإيجابية للمنظمة التي ينتمون إليها (الطائي و آخرون، 2012).

2. الثقة بزملاء العمل: هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الايجابي بين الافراد والعاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الافكار والمعلومات، ودعم الزملاء لبعضهم بعضاً وتقدير عمل بعضهم، والاتصالات الصادقة والمفتوحة بين جميع الاطراف وذلك لتحقيق الاهداف

والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توفر عدد من المحددات التي تجعل من الفرد أن يكون جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدته (Gratz, 2018). وقد أصبحت أساسية ومهمة في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ولا سيما كونها تعتمد بشكل كبير على فرق العمل التي تدار ذاتياً والمتكاملين في مهاراتهم وتخصصاتهم والمسؤولين عن تحقيق هدف مشترك، وهذا يعني أنها تمثل إضافة لتلك العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الايجابية بين الافراد والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم (الخفاجي، 2012).

3. الثقة في الإدارة العليا: هي توقعات إيجابية من العاملين للإدارة العليا، للوثوق بأقوالهم، وأفعالهم، والتي تبنى على أساس القواعد، السياسات، ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافآت، وفرص التطوير المهني، والاحترام، وغيرها من الموضوعات الأخرى، وغالباً ما ينصب التركيز على الثقة في الإدارة العليا في رصد سلوك المديرين من قبل العاملين إزاء موضوع العدالة الاجرائية، والعدالة التوزيعية، ويعد النمط القيادي المستخدم الذي يوحى للعاملين بأنه معهم، إلا انه في الحقيقة ليس كذلك، لأنه من أكثر الأنماط هدماً للثقة في سلوك القيادات الإدارية، بالتالي فإن الإدارة العليا تستحق ثقة المرؤوسين في المنظمة من خلال تلبية إحتياجاتهم ورغباتهم، ودعمهم مادياً ومعنوياً، ومطابقة أقوالهم مع أفعالهم، وتوضيح توقعاتهم، وتوفير هيكل تنظيمي مرن ومناسب، والتعامل بعدالة مع جميع الاقسام،، والفروع فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، وبالتالي يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، وهذا يؤدي بدوره الى إنخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي (فارس، 2014).

وترى الباحثة أن الثقة بالإدارة العليا تشير الى مدى ثقة الافراد بمقدرة المؤسسة على تقديم إجراءات عادلة في إتخاذ القرارات، وتنفيذها لجميع العاملين فيها، فضلاً عن قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم، من خلال العلاقات الانسانية، ومدى مطابقة أفعالها لأقوالها حتى تكون قادرة على إدارة المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وهذا ما سيميزها عن غيرها من المؤسسات، أما الثقة بالمشرفين، فإنها تشير الى ثقة الافراد بمشرفيهم إنطلاقاً من العلاقات الانسانية التي تجمعهم بالافراد، ومدى تقدير جهودهم، لإن رضاهم عن العمل هو الغاية الأهم لرفع روحهم المعنوية، وبالتالي تشجيعهم على الابداع، والابتكار، بينما الثقة في زملاء العمل فتعتمد على علاقاتهم المشتركة، وتعاونهم في حل المشكلات التي تحدث داخل العمل، وتكتسب هذه الثقة اذا توفرت عدد من الخصائص، والسمات التي تجعل الفرد جديراً بالثقة، أهمها الالتزام بالقيم، والمبادئ داخل العمل فضلاً عن إلى الإهتمام بمصالح الآخرين، وتقديم المساعدة لهم، وبالتالي هذه الانواع الثلاثة من الثقة أصبح من

الضروري العمل على تنميتها لدى العاملين، حتى نضمن تطور المؤسسات وتقدمها، لأن ما يميز إبداع مؤسسة عن غيرها هو مناخها التنظيمي.

المدخل الثاني: قام سكورمان وآخرون (Schoorman et al.,2007) بدراسة الثقة التنظيمية وتحديد الأبعاد بناء على خصائص الثقة التنظيمية في المستوى ذاته من خلال الأسباب التي تدفع الفرد أو المجموعة إلى ذلك، وهي على النحو الآتي:

1. الثقة المعتمدة على المقدر: تتواجد هذه الثقة القائمة من خلال إعتقاد الفرد أن الشخص الآخر لديه ثروة من المعرفة وأنه خبير في مجال محدد، وتشير الخصائص المتمثلة بالمهارات، والخبرات، والمعرفة، وفعل ما هو مطلوب، ويُعد الحائز على الثقة جيداً بها لاداء العمل على أكمل وجه، ومساعدة الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل، كما أن الثقة المبنية على المقدر تتعلق بتوقع أداء الشركاء لأدوارهم بفاعلية، وهذا النوع من المقدر يتم توفيره من خلال الموارد والمقدرات الكلية للمنظمة، فضلاً عن المقدر على الاداء والمشاركة، أما على المستوى الفردي فهي تتعلق بالاحتراف والمقدرة على القيام بالمهام، وواقعية الحكم والمهارات الشخصية، ومن الامور التي تزيد من الثقة بالجدارة أو المقدر، التوجه نحو الانجاز، والبحث عن المعلومة، والتفكير الادراكي، وتفهم الآخرين، والثقة بالنفس، والتأثير والإقناع.

2. الثقة المعتمدة على الخيرية: وتعني التوجه الايجابي من الرؤساء، أو الزملاء نحو الأفراد في المنظمة، وتعكس مدى إيمانه بأن الآخرين يريدون الخير له، ويملكون نوايا حسنة نحوه، كما تعني بإعتقاد الفرد أن الآخرين يهتمون بمصالحه وأحواله، كما تعني أن الافراد الآخرين لن يستخدموا المعلومات والمعارف المشتركة بشكل سيء (الصويعي،2020).

3. الثقة المعتمدة على الامانة (الاستقامة): تعني أن الاعتراف بالاستقامة والامانة في العلاقات هو حكم موضوعي على مدى تطابق أقوال الطرف الموثوق به وأفعاله وملاءمتها، فضلاً عن مدى إتساق الافعال مع الوعود التي تم قطعها، ويتحقق هذا النوع من الثقة داخل المؤسسة، من خلال انسجام المدركات مع قيم الثقافة التنظيمية، لإن القاعدة المنطقية، والاساسية هي أن الاختلاف في القيم ، يؤدي الى عدم الثقة، وأن الثقة المعتمدة على الامانة تبنى على المدركات بأن إخلاص الموثوق به للمبادئ الموضوعية يجد قبولاً من جانب الوثائق (برطال، 2018).

علاقة الأنماط القيادية بالثقة التنظيمية:

تركز الإتجاهات الحديثة في القيادة على أن للقيادة دوراً هاماً في إدارة موارد المؤسسة البشرية، والمادية، والمالية، والفنية بما يحقق الابتكار، والإبداع، والتطوير، وتحقيق نتائج تفوق التوقعات، من خلال تحويل القائد السلطة إلى قوة جذب وإقناع للمرؤوسين لتحفيزهم على تقديم

مبادراتهم وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من خلال المشاركة والإنجاز والتوجيه والدعم المادي والمعنوي (Alkahtani, 2016).

إن الثقة التنظيمية تعد في الوقت الراهن من العوامل الرئيسية في كفاءة المؤسسات، لذا تهتم كثيراً بتعزيزها للعاملين فيها، وبذلك تعتبر الطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه ذات دور هام في التأثير على مستويات الثقة التنظيمية لدى العاملين، وأن نجاح القائد مرتبط على استخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر على مرؤوسيه، فالقائد له دور كبير في تعزيز روح التعاون والقدرة على إقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بفعالية (الحارثي والشماسي، 2023)، أما بالنسبة لعلاقة الثقة التنظيمية بالقيادة، فتعد الثقة التنظيمية من أهم العناصر المؤثرة في تكون الثقافة التنظيمية، مثلها مثل عديد من المعتقدات والقيم والاتجاهات والمشاعر الإيجابية التي يحملها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، وتجاه زملائه وإدارته، إذ ترتبط هذه القيم والاتجاهات دائماً بسلوك قادة المنظمة وممارساتهم، والتي يجب أن يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية، فالقادة الذين يظهرون سلوكاً أخلاقياً، هم أكثر عرضة لأن يكونوا أكثر ابتكاراً في عملهم (Goodarzi et al., 2018).

وأشار (Chams et al., 2020) أن جوهر القيادة الناجحة هو الاهتمام بالافراد والقيم الشخصية المتمثلة في الاحسان والتعاون والثقة المتبادلة، إلى أنه قد تزيد الكفاءة الذاتية في الواقع من رغبة المرؤوس في مغادرة المؤسسة عندما تكون الظروف التنظيمية غير ملائمة، كما هو الحال في حالة انخفاض الثقة في المؤسسة، لذا يجب على القادة أن يدركوا أن المرؤوسين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الثقة قد يكونون أكثر عرضة لمخاطر دوران العمل عندما يكونون غير راضين عن المؤسسة. لذا يجب على القيادة بالمؤسسة الاهتمام بتهيئة مناخ تنظيمي يتسم بالثقة المتبادلة داخل المؤسسة التربوية.

لذا فإن الأنماط القيادية تلعب دوراً حاسماً في بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسات، فالقادة الذين يتبنون الشفافية في التعامل، ويوفرون المعلومات بطريقة صادقة ومفتوحة يجعلون المرؤوسين يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرارات وتحقيق الأهداف، وهذا التفاعل المفتوح يعزز من الثقة بين القادة والمرؤوسين، وبالتالي يتمكن الآخرون من فهم التوجهات والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة والشعور بالأمان فيما يتعلق بمستقبلهم المهني داخل المؤسسة، فضلاً عن ذلك إن التوجيه الواضح والرؤية المشتركة للأهداف يعزز أيضاً من مستوى الثقة التنظيمية، فالقادة الذين يوضحون الأهداف، ويشاركون المرؤوسين في رحلة تحقيقها يثبتون جداتهم كموجهين ملهمين، كذلك، القادة الذين يظهرون اهتماماً بالموظفين ويدعمونهم على المستوى الشخصي والمهني يبنون علاقات قوية تستند إلى الثقة والاحترام المتبادل، والمساواة، بالتالي يكونون أكثر استعداداً للالتزام بمبادئ المؤسسة وتحقيق أهدافها بكل جدية وإخلاص (الهندال، 2022).

وتلخص الباحثة علاقة الانماط القيادية بالثقة التنظيمية في أنها تلعب دوراً حاسماً في تشكيل مستوى الثقة التنظيمية داخل المؤسسات، عندما يتبنى القادة أساليب قيادية فعّالة تمتاز بالشفافية في التواصل، وتوجيه واضح للأهداف، والدعم الفردي، والعدالة في المعاملة، فإنها تعزز من مستوى الثقة بين المرؤوسين والقادة، وبالتالي تعطي الشعور بالاستقرار والأمان، وتشجع على المشاركة الفعالة والانخراط الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة، لذا تُعد الانماط القيادية الفعّالة عامل محفز لنمو الثقة التنظيمية، مما يساهم في نجاح المؤسسة واستمراريتها.

الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية:

تبرز أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص بوصفها من أهم عوامل دعم العلاقات بين العاملين على المستويات كافة، وإحدى الكفاءات الرئيسية للقيادة، بإعتبارها من الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات على تطوير العمليات، وتحقيق الإنجازات، لان وجود الثقة في المؤسسة يساعد الأفراد على الإفصاح عن أفكارهم، ومشاعرهم، والتعلم من بعضهم بعضاً، وإنعدامها يعيق التواصل، ويحبط التعاون، ويحد من فرص تبادل المعرفة، إذ أكدت العديد من الدراسات السابقة على العلاقة الإيجابية بين الثقة التنظيمية، والعديد من المتغيرات التنظيمية، مثل الإبداع التنظيمي، والأداء، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والولاء التنظيمي، ومن ناحية أخرى أكدت على وجود علاقة بين غياب الثقة التنظيمية وبعض أنماط السلوك التنظيمي الأخرى كالاحتراق الوظيفي، ودوران العمل، والصراع التنظيمي (Al-Subaie,2021).

أما بالنسبة للمؤسسات التعليمية، فيبدو دور الثقة التنظيمية في تحسين العلاقات الإنسانية وزيادة الثقة بين الأفراد، ووجود قيم وأهداف مشتركة، وتكوين علاقات إيجابية تساهم في تبادل الخبرات، وتحسينها، وتعزيز المقدرة على حل المشكلات (محمود وآخرون،2018). ومن هنا تعد أهمية الثقة بين القيادة التربوية والعاملين إحدى السمات الأساسية للمؤسسات التربوية عالية الأداء، ولكي تتمكن هذه المؤسسات من تحسين أدائها وتحقيق إنتاجية عالية ومتميزة، عليها أن تعمل على تحقيق التكامل بين موظفيها، خاصة فيما يتعلق بأدوارهم، ولن يتحقق هذا التكامل إلا إذا تحققت الثقة التنظيمية (حوالة والشوربجي،2014). وبما أن المحور الأساسي لدى المؤسسات التربوية هو بناء إنسان متميز ومبدع، يمكن القول أن المؤسسات التعليمية من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى الثقة التنظيمية، كونها مؤسسات إنسانية بالدرجة الأولى، مدخلاتها بشرية، وعملياتها تعتمد على البشر، ومخرجاتها بشرية، مما يؤكد أهمية تحسين طبيعة العلاقات داخل المؤسسات، وإرساء مبدأ الثقة على المستويات

كافة، كونه أحد الطرق المهمة التي تقوم بتحسين كفاءتها، ورفع فاعليتها، وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة (الجريدة والمعمري، 2020).

لذا تعد الثقة في المؤسسات التربوية من أهم العناصر في بناء العلاقات وتحسين الاداء، لأنه بمجرد إدراج الثقة في ثقافة المؤسسة التربوية، يكون التفاعل أكثر قوة لمساعدة الجميع على النمو والتحسين، إذ وضح عديد من الباحثين طبيعة العلاقة بين القيادة والثقة، بوصفها القيمة الأهم التي ينبغي أن توجه جهود المؤسسات نحو تعزيزها لبناء ثقافة تنظيمية فعالة يمكن من خلالها تحسين مستوى السلوك التنظيمي للوصول به إلى النجاح والتميز، لذلك لم تعد مسألة ارتباط مستوى تطور المؤسسات وتقدمها بتطور مستوى القيادة محل نقاش، إذ تتفق الأدبيات التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي على أهمية دور القيادة على تعزيز الوحدة وتحقيق التماسك والثقة، من خلال المقدرة على التأثير في الأتباع وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف (Al_Subaiie,2021).

ومن هنا تلخص الباحثة الدور المهم الذي تؤديه الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية بوصفها أحد الموضوعات التي تستحق الاهتمام، من منطلق أن تشخيصها، وتحليلها والتعرف إلى مستوياتها، من أهم الوسائل الضرورية التي تساعد على نجاحها، إذ تؤثر بشكل كبير في العلاقات داخل المؤسسة، والأداء المؤسسي، فبناء ثقة قوية بين القائد والمرؤوسين، يعزز التعاون والنظام، وبالتالي يسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة، كما تشجع الثقة التنظيمية على التواصل المفتوح، وتبادل الأفكار والمعرفة داخل المؤسسة، مما يعزز الابتكار، والتطوير، والرضا للمؤسسة التربوية وبالتالي الاسهام في إستقرار العمل وإستمراريته على المدى البعيد.

المحور الثالث: الروح المعنوية:

تمثل التطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات والدول، حافزاً قوياً للتخطيط، وإتباع إستراتيجيات جديدة، وعلى الرغم من هذا التطور الكبير، والذي شمل مختلف المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، إلا أنه لا يمكن تجاهل دور القيادة البشرية في مواجهة هذه التحديات، وحل المشكلات وتطوير المؤسسات بأشكالها كافة، فالقيادة هي جوهر العملية الادارية، بوصفها المؤثر القوي في السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، فهي من تدفع الأفراد نحو الإنجاز، والإبداع. لذلك فإن الاتجاهات الحديثة في الإدارة، قد إهتمت بالجوانب النفسية للعاملين في مختلف الوظائف، ويعد ذلك من التحولات الأساسية في مجال إدارة الأفراد، إذ أكدت العديد من الدراسات، أن للروح المعنوية دوراً مهماً على نوع الاداء وكمه، فإذا كانت جهود الباحثين والممارسين للعمل الإداري في المنظمات، قد تركزت بشكل أساسي على البحث عن أفضل السبل لتحسين فاعلية الاداء، فإن للروح المعنوية أهمية كبيرة في مجال العمل، إنطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية العاملين وإفادتهم

للمؤسسة، وذلك من خلال تأثرهم بالنمط القيادي، والسمات الشخصية للقائد، فقد أصبح الإهتمام بالروح المعنوية أحد الاتجاهات المعاصرة، في قياس إتجاهات الافراد، وردود أفعالهم، وظروف العمل المختلفة (بركات، 2019).

كما برز دورها في الجانب الإنساني أكثر من الجوانب الأخرى، لأنها تؤثر في المقام الأول على السلوك الانساني للعاملين، بينما تعمل في الجانب الاجتماعي على توجيه النشاطات وإستثمارها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة، وتحقيق أهدافها (حلاق، 2020). لقد أهملت النظريات التقليدية في مجال إدارة المؤسسات والمنظمات، الجانب النفسي، والاجتماعي داخل المؤسسات، وركزت على الهيكل التنظيمي، والمهام والأداء، والذي أثر بشكل كبير في أداء العاملين، وروح الفريق، وبالتالي على أداء المؤسسة بشكل عام، ومن أهم هذه النظريات، نظرية الادارة العلمية، ونظرية البيروقراطية، واللتي ركزتا على تطبيق مبادئ ثابتة لحل مشكلات الادارة، وإغفالهم للجوانب النفسية، والاجتماعية، في الإدارة كما أن تقسيمها للعمل الى أجزاء، وتخصيص كل عامل لاداء جزء بسيط، أدى الى سهولة أداء العمل، وبالتالي شعوره بالإحباط، وقد تعرضت هذه النظريات للعديد من الانتقادات، لإغفالها العلاقات الانسانية بين العاملين في المؤسسة، وما يترتب عليها من ظهور تنظيمات غير رسمية، وتركيزها على العوامل الاقتصادية، بوصفها المحرك الوحيد لطاقات الانسان على العمل، متناسية أن له رغبات ومشاعر وإتجاهات تحكم سلوكه (كنعان، 2009).

ومع ذلك، بدأت النظريات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والقيادة تولي اهتماماً أكبر بالجوانب النفسية والاجتماعية، وبالتالي بدأت في تضمين الروح المعنوية والعواطف كعوامل مهمة في تحليل البيئة التنظيمية وتأثيرها في الأداء والنجاح.

مفهوم الروح المعنوية:

يدل مصطلح الروح المعنوية على حالة غير ملموسة لا يمكن رؤيتها او ملاحظتها، الا من خلال آثارها ونتائجها، مما أدى الى تعدد التعريفات من قبل الباحثين من أجل توضيح المفهوم الاكبر للروح المعنوية، فهناك أكثر من إتجاه في تحديد مفهوم الروح المعنوية، فقد عرّفها بعض الباحثين بوصفها مسألة فردية ويصفها بأنها مشاعر الفرد نحو العمل والزملاء والمؤسسة، بينما ينظر إتجاه آخر اليها من خلال شعور الفرد بإنضمامه الى الجماعة، وتقديم مصالح المنظمة على مصالحه الشخصية، وهناك من يدمج الروح المعنوية للفرد والروح المعنوية للجماعة على أساس ان الروح المعنوية العالية عند الفرد مرتبطة بمدى توحده مع الجماعة التي يعمل فيها، وشعوره بالانتماء وسعيه الى تحقيق الكفاية في العمل في إطار الجماعة، فقد عرفها البستان(2010) بأنها إتجاه تحمله

الجماعات والافراد العاملون في منظمة معينة يساعدهم على العمل معا كفريق واحد، وبأقل ما يمكن من حالات الصراع، والنزاع من خلال سعيهم الحثيث نحو تحقيق الاهداف المنشودة.

كما عرفها البلوي (2014) بأنها "مجموعة من المشاعر تتكون من الجوانب النفسية، والعقلانية، والانفعالية، والشخصية، التي تعمل على حفز الفرد للعمل بالتعاون مع أفراد الجماعة التي ينتمي إليها، لتحقيق أهداف الجماعة ، وذلك على إعتبار أنها تسهم في تلبية حاجاته، وتحقيق له حاله من الرضا"، كما عرفت بأنها "الاتجاهات الخاصة بالأفراد الذين يعملون كمجموعة في المنظمة نحو بيئة العمل، والاتجاهات الإيجابية التي تنمي التعاون في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وهي نتاج أنماط سلوكية إدارية ناجحة، كانت نتيجتها علاقات مميزة وجيدة بين المؤسسة والعاملين فيها، إذ أن زيادتها تؤدي إلى زيادة الكفاءة، والفاعلية في أداء المهمات، وتحقيق الاهداف، وإنخفاضها يؤدي إلى تدني الولاء التنظيمي، وتدني الانتاجية (الشراقوي، 2016).

كما عرفها جيانج (Gyang, 2018) بأنها الحالة النفسية، التي تحدد إتجاه الفرد، أو مجموعة الافراد، حول أنفسهم، و زملائهم وبيئة العمل، اما الزهراني وصائغ (2019) فقد عرفا الروح المعنوية بأنها " حالة الافراد النفسية والانفعالية وإقبالهم على العمل بحماس لتحقيق أهدافهم التي يسعون اليها وإرتباطهم بها من الناحية المعنوية"، بينما أشار طويل ومباركي (2021) إلى أن الروح المعنوية هي حالة الشعور العام لدى الافراد والذي يعرب عن مدى سعادتهم ورضاهم عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا عن العمل مرتفعة كانت الروح المعنوية مرتفعة، أما شيرتا ومدهافي(Chitra and Madhavi,2021) فقد عرفاها بأنها مفهوم غير ملموس يشير إلى مدى شعور الافراد بالايجابية والدعم تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، والمشاعر الخاصة مع الآخرين، مثل الثقة وتقدير الذات، الفخر بإنجازاته، والإيمان بالقيادة، والنجاح التنظيمي، وقد. وعرفها باتمواتي وآخرون (Patmawati et al., 2024) بأنها الحالة النفسية أو سلوك الشخص والتي تولد جواً سعيداً تحفزه على القيام بالعمل المكلف به.

يتضح من التعريفات السابقة أن الروح المعنوية متباينة في المعنى، ولكنها محددة في الهدف التي تسعى إلى تحقيقه، فالإدارة الجيدة يجب أن تؤكد حقيقة أن الأفراد في أي مؤسسة، هم الأكثر أهمية، والأكثر خطورة في العملية الإدارية، إذ أن معرفة كيف يتعامل الأفراد، ويتفاعلون مع بعضهم بعضاً، وكيف يتم التأثير في سلوكهم وقيادتهم، وكيف يتاح للفرد فرصة الاداء الجيد، وكيف يتم غرس روح الفريق فيهم، كلها تمثل وظائف حيوية للإدارة الجيدة، وتعرف الباحثة الروح المعنوية بأنها الحالة النفسية والعقلية والفكرية والمزاج العام، والشعور الايجابي العام الذي يتقاسمه الافراد الذين يشكلون مجموعة ما، وينشأ هذا الشعور من خلال إيمان كل فرد من أفراد المجموعة التي ينتمي اليها وعزمه الداخلي وحماسه على الكفاح من أجل مصالح المجموعة بطريقة توحد بين أهدافه الخاصة وأهداف المجموعة والمنظمة.

النظريات المفسرة للروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية عن حالة الوعي، والوجود البشري، لذا عدت من المفاهيم التي أثارت كثيراً من الإهتمام، والجدل في الفلسفة، والعلوم الاجتماعية، وهذا ما أدى الى ظهور نظريات، سعت إلى فهم، وتفسير هذه الجوانب العميقة، والمعقدة للوجود البشري، والعمل على تفسيرها، ومن هذه النظريات:

نظرية العلاقات الانسانية لـ " التون مايو " (Elton Mayo)

على النقيض من النظرة الكلاسيكية فقد افترضت نظرية العلاقات الانسانية أن الانسان مخلوق إجتماعي يسعى لإيجاد علاقات مع الاخرين تقوم على التعاون وليس التنافس، ومن أهم رواد هذه النظرية التون مايو (Elton Mayo) الذي قدم نظريته في العشرينيات والثلاثينيات، والتي عدت نقطة إنطلاق لحركة العلاقات الانسانية، إذ أكدت نتائجها وجهة النظر الانسانية في المفهوم، وأن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية، وإجتماعية، ومادية، وليس إستجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط، وعدوا أن المقدره الجسميه للعامل، ليست المحدد الرئيس للإنتاج، بل هناك محددات إجتماعية تتمثل بإرادة الجماعة التي ينتمي اليها العامل بخلفيته الاجتماعية، وروحه المعنوية، وأن الأفراد يشعرون بأهميتهم من خلال العلاقات مع الاخرين، وأن التخصص، وتقسيم العمل، والاتجاه الى الآلية والروتينية في العمل تفقد الاهتمام بالجوانب الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين مما يؤدي الى الملل والسأم (ديري، 2019).

نظرية (X - Y) لـ "دوجلاس ماكريجور" (Douglas Mac Gregor)

هناك من عدت نظريتي (X) و (Y) للكاتب دوجلاس ماكريجور هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة عام (1960م)، فقد اقترح أسلوباً جديداً لإدارة المؤسسة من حيث الطرح، جمع فيه أفكار كل من المدرسة الكلاسيكية، ومدرسة العلاقات الانسانية، إذ اخذت كل من النظريتين طرفي النقيض بالنسبة للآخرى، فنظرية (X) تصف القيادة التسلطية التي تركز على الرقابة، والعقوبة فضلاً عن تركيزها على الإنتاج، وعلى تنظيم العمل، وتحديد المهمات للأفراد ودفعهم بالقوة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن كراهية الأفراد للعمل فطرية، وهي ما تجعل حاجتهم للامان، والاستقرار الى تقادي المسؤولية (آل قماش، 2020)، وهذا ما يبرر ضرورة مراقبتهم، ودفعهم بالقوة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية. أما نظرية (Y) فتصف القيادة الديمقراطية المهمة بالآخرين، والتي تركز على الأفراد، وتأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقات الانسانية، وإيجاد مناخ تنظيمي يسهل تحقيق

الأفراد، وتقتض هذه النظرية أن الافراد يمتلكون نسبة من المقدرة على الابداع في حل المشكلات التنظيمية.

تقوم النظريتان على فرضيتين متناقضتين عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقاً للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون الأفراد العاملين في منظماتهم، لذلك فإن إفتراضات القائد مهمة في تحديد سلوكه ودوره، فإذا كان يُفترض أن المرؤوسين كسالى، وغير مسؤولين، فمن المرجح أن يتم وضع أنظمة للحوافز لتحفيزهم للعمل الجاد (الازهر وبوخميس، 2020)، وتكون القواعد والتعليمات والإشراف من قبل القائد ضرورية للمرؤوسين للقيام بالمهام اللازمة، من ناحية أخرى إذا إفترضنا أن المرؤوسين يتحلون بالمسؤولية، فإن نظام الحوافز والموافقات سيضمن أن يتصرفوا بطريقة ناضجة ومسؤولة، لذا فإن الأسلوب الذي تفترضه نظرية (X) في الإدارة تقوم على مبدأ عدم الثقة بالعاملين، وفي ضوء ذلك لا يثق المدير إلا بنفسه، وبالتالي يؤثر على الروح المعنوية ويؤدي الى إنخفاضها، وهذا على عكس ما تفترضه نظرية (Y) ، فأسلوب الإدارة وفقاً لهذه النظرية يقوم على الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين، وبالتالي يسمح المدير للعمال باتخاذ ما يرونه مناسباً لإنجاز العمل المطلوب وهذا يزيد من الروح المعنوية لديهم (لكحل، 2018).

نظرية الإنصاف والعدالة لـ أدامز (Adams):

قدمها عام (1965م) وتقوم هذه النظرية على مُسَلِّمة بسيطة هي إرتباط درجة الدافعية لدى الافراد وشعورهم بعدالة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة، إذ يميل الافراد الى مقارنة أدائهم بأداء الآخرين ومقارنة الحوافز التي يتلقونها بحوافز الآخرين، وفقاً لمستوى أدائهم، فإذا توفرت العدالة في الحوافز فانهم يدركون ان الدافع (التحفيز) لبذل أقصى جهد في العمل هو الطريق الصحيح الواجب عليهم إتباعه (بوزورين، 2019)، وعادة ما يقارن الافراد مستوى الاداء الذي يمكنهم تحقيقه والمكافآت التي يحصلون عليها اذا أنجزوا عملهم المطلوب مع قسم آخر في المنظمة، أو مع ما يشابهه وظيفتهم في مؤسسات اخرى، ويترتب على شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وأنماط سلوكية عديدة تتراوح ما بين تقليل الجهد المبذول، أو تغيير فهمه السابق ومستوى أدائه وأداء الآخرين، فيرى أن أداءه أفضل من أداء غيره، أو أن أداء الآخرين ليس جيداً، وقد ينتهي به الأمر إلى ترك العمل. لذا فالأفراد لا يهتمون بما يتقاضونه من أجور ومكافآت بشكل مطلق فقط، بل إنهم يعقدون المقارنات مع ما يقدمه غيرهم من جهد وما يتقاضونه من مكافآت أمراً هاماً، لذلك فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة في تقييم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافآت. لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل، وبالتالي رفع روحهم المعنوية (الرفاعي، 2009).

نظرية الحاجات لـ إبراهيم ماسلو (Abraham Maslow):

يُعدُّ ماسلو من رواد علم النفس وأهم إسهاماته هو تأسيسه لنظرية الحاجات، والتي تقوم على أهمية الحاجات للفرد، إذ تعد من أهم العوامل التي تحدد السلوك المهني للفرد في المنظمة من خلال اختياره للمسار الوظيفي الذي يشبع إحتياجاته. وقد قسم ماسلو الحاجات إلى خمس مجموعات وفق ترتيب هرمي حسب الأهمية من قاعدة الهرم إلى قمته وذلك على النحو الآتي: الحاجات الفسيولوجية ، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، الحاجة إلى الاحترام والتقدير، ثم الحاجة إلى تحقيق الذات (ديري، 2019). وحسب ماسلو فإن الحاجة الأكثر أهمية عند الفرد والتي تأتي في الرتبة الأولى عنده هي الحاجات الفيزيولوجية، وهي الحاجات الأساسية التي من خلالها يستطيع العيش ومن دونها لا يمكن الحياة، ثم تأتي بعدها الحاجة إلى الأمن والاستقرار إذ لا يمكن للإنسان أن يتطور إذا كان مهدداً في استقراره، وبعدها تأتي الحاجات الاجتماعية مثل التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، وبعدها الحاجة إلى التقدير والاحترام فبعد إنشاء العلاقات الاجتماعية والانتماء إلى مجتمع معين والإسهام فيه فإنه يحتاج إلى إحترام الآخرين وتقديرهم، وبعدها تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات أي إثبات ذاته ووجوده في المجتمع الموجود فيه بإنجازات وأعمال يقدمها لذاته ولمجتمعه (حريم، 2009)، وحسب ماسلو فإنه لا يمكن تحقيق حاجة من هذه الحاجات إلا إذا حققت الحاجة التي قبلها ابتداءً من قاعدة الهرم إلى قمته.

نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هيرزبيرج (Frederick Herzberg):

قدمها عام (1959م) من مركز خدمات علم النفس في مدينة بيتسبرج في الولايات المتحدة في الخمسينيات، ودرست هذه النظرية العوامل ذات العلاقة بإنتاجية الفرد ميدانياً وقسمها إلى مجموعتين: عوامل وقائية و عوامل دافعة، أما العوامل الوقائية فإنها تتعلق عموماً بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله ومن أمثلة ذلك: المرتب، ومكان العمل، والإضاءة، والتهوية، والحرارة، والضوضاء، والسياسات الإدارية المتبعة، بينما العوامل الدافعة فإنها تتعلق بالعمل في حد ذاته، وتشمل قضايا الإنجاز والتحصيل، وتحقيق الذات، و قبول مسؤوليات أكبر في العمل. لقد بين هيرزبيرج أن وجود العوامل الدافعية هو الذي يؤدي الى تحسين الإنتاج، لأنها دوافع ذاتية، وتوفر شعوراً ايجابياً لدى الافراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل، وتحسين الانتاجية، أما العوامل الوقائية، فان وجودها لا يثير الدافعية ولا يؤدي الى مزيد من الانتاج بل يمنع حالة عدم الرضا عن العمل ، إذ ان وجود هذه العوامل يعد الحد الأدنى والذي لا بد من وجوده، ويعده العاملون أساساً وليس كراماً من الادارة (القريوتي، 2012). كما أسهمت نظريته في توجيه إنتباه المديرين الى العوامل الاخرى كالراتب وظروف العمل والسياسات والتي تؤثر على روحهم المعنوية وبالتالي تزيد من ولائهم للمنظمة وتدفع العاملين في العمل (حريم، 2009).

نظرية التوقع: فكتور فروم، بورتر، لولر (Victor Vroom, Porter , Lawler)

ظهرت هذه النظرية عام (1964م)، وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل لسلوك معين يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك السلوك أو التصرف ستنبعه نتائج محددة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، وأكد فروم في نظريته على أن استمرارية الأداء وفاعلية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه (القيوتي، 2012).

وقد اهتمت هذه النظرية فقط بالإنسان، إذ إهتمت بالأفراد وحاجاتهم، ودوافعهم، وإتجاهاتهم وغيرها، كما عُدت المنظمة نظاماً إجتماعياً يضم تنظيمات، وأنماط اتصالات، وسلطات رسمية وغير رسمية، والتأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير، يُعزى للأفراد ومهاراتهم، ومشاركاتهم في أعمال الجماعة، ودافعيتهم، وروحهم المعنوية، وحافزهم للعمل، كما ساعد على تطوير فهم العمليات التنظيمية مثل الدافعية، والاتصالات، والقيادة، وتكوين الجماعات وديناميكيته ومقومات نجاحها. وتعد نظرية التوقع مهمة جداً في فهم السلوك التنظيمي ودافعية العمل، وتوضيح العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كذلك مساعدة إدارة المنظمة على فهم دافعية العاملين وتحليلها، وتحديد العوامل التي تؤثر فيها كالروح المعنوية (حريم ، 2009). إذ أكدت على دور المدير في صياغة نظام التحفيز وهيكلك المكافآت وإدراكه ان تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع مقدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام التحفيز مع الحاجات الفعلية لهم والعمل على اشباعها، ويوجه الأنموذج المديرين لتفاعل عملية التحفيز التي تنتمي لوظيفة ما مع بقية الوظائف الادارية.

نظرية (Z) للتحفيز والإدارة لـ ويليام أوتشي (William Ouchi):

تعتمد في مبادئها ومفاهيمها على تطوير اليابانيين لأفكار "دوغلاس ماك جريجور" المفكر الأمريكي الذي قدم نظريتي (X , Y)، وقد لفتت النظرية اليابانية إنتباه العالم من خلال ما وصلت إليه اليابان من تطور صناعي وتكنولوجي، وقد حاولت الدول الغربية تطبيقها خاصة الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنها فشلت في ذلك بسبب طبيعة البيئة اليابانية، والتي تختلف جوهرياً عنها، فقد ذكر دودين (2014م) بأن المؤسسات اليابانية هي مؤسسات عائلية يتصرف أعضاؤها كما لو كانوا أعضاء في أسرة واحدة، مع وجود احساس وفهم ضمنى لاستمرارية العلاقة بين العامل والمؤسسة وبأبدية هذه العلاقة والتي يجب أن تستمر طالما كان العامل قادراً على العمل، ويفترض أن تستمر تحت أي ظرف من الظروف وتزداد ترسخاً مع الزمن، وعلى الرغم من أن جميع المؤسسات اليابانية تعيش ضمن اطار ثقافي واحد، الا أن ادارة كل مؤسسة تحرص على تبني ثقافة فريدة في أهدافها وتقاليدها، وتحرص أن يتشبع بها كل فرد في المنظمة لتصبح مرشداً لسلوكه فتولد نوعاً من التكامل بين الافراد والمؤسسة والذي ينعكس بدوره على الروح المعنوية للافراد (بدر والصباغ، 2020).

لذلك اقترح: ويليام أوتشي " إجراء بعض التعديلات على نظريتي (X , Y) لتصبح صالحة للتطبيق في الشركات الأمريكية، وأطلق على نظريته الرمز (Z)، ومن أبرز الصفات التي تميزت بها النظرية اليابانية: ضمان التوظيف مدى الحياة، إذ لا تلجأ المنظمات اليابانية إلى الإستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية ، مما يكون له أكبر الأثر على إبداع العاملين ونتاجيتهم، والعمل كفريق واحد، والشعور بالمسؤولية الجماعية عن العمل الذي يقومون به، فضلاً عن المشاركة في اتخاذ القرار، مما يوِّلد إنسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، فيخلق نوعاً من الرقابة الذاتية والاحترام المتبادل بين العاملين، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والادارية واقتراح حلول لها، والاهتمام الشامل بالأفراد، بما في ذلك تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل وعدم التمييز في التعامل مع القوى البشرية، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم ، من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم ، يوِّلد اجواءً من التعاون، إضافة إلى التركيز على تنمية المهارات الفنية للأفراد عند التقييم والترقية ، إذ يتم نقل الموظف من موقعه الى موقع اخر على المستوى الاداري الواحد نفسه ، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل (بخاري والحقباني، 2021).

وأهم نتائج هذه النظرية إنخفاض معدل دوران العمل، إنخفاض نسبة الغياب، إرتفاع معنويات العاملين، وبذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً بأعمالهم بما ينعكس على زيادة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء.

خصائص الروح المعنوية:

هناك مجموعة من الخصائص والصفات العامة التي تُميز الروح المعنوية عن غيرها من الظواهر والاتجاهات النفسية، بوصفها ظاهرة نفسية ملازمة للجماعة، أو الفرد تعمل معاً لتحقيق الأهداف، لا تخضع للملاحظة المباشرة، ولا يمكن قياسها مباشرة، وإنما يمكن تحديدها عن طريق نتائجها وآثارها في سلوك أفراد هذه الجماعة، وإستجاباتهم، ومن مؤشرات إرتفاع الروح المعنوية للموظفين، تماسك جماعة العاملين مع بعضهم بعضاً، وترابطهم الوثيق وعملهم كفريق واحد متماسك، وإقبالهم على العمل وتكيفهم فيه، ورضاهم عنه، فضلاً عن رغبتهم القوية في إنجاز مهماتها بدافع الشعور بالواجب لا خوف من العقاب أو اللوم (الشيبياني، 1986).

أما الشرمان وجبران (2018) فقد حددا عدداً من الخصائص للروح المعنوية، منها أن مظاهر انخفاض الروح المعنوية للعاملين، تتمثل في عدم ظهور العاملين في المؤسسة التي يعملون فيها كوحدة واحدة متماسكة، وعدم وجود روابط قوية بينهم، وضعف إنتمائهم إلى المؤسسة، وضعف روح

التعاون بين العاملين، كما انها لا تتأثر بالحوافز المادية، أو بالسلطة الرسمية بقدر ما تتأثر بجو العمل المحيط، والظروف المحيطة، خاصة بين الرئيس والمرؤوسين.

وتلخص الباحثة خصائص الروح المعنوية في أنها ظاهرة نفسية معقدة تتأثر في إرتفاعها وانخفاضها بعدد من العوامل التي ترتبط بجو العمل وظروفه المادية والاجتماعية والنفسية، كما أنها تتحقق من خلال تضمين جو العمل بالثقة والاحترام بين الرئيس والمرؤوسين، وليس من خلال الحوافز المادية.

أهمية الروح المعنوية للمنظمة:

مما لا شك فيه أن الروح المعنوية أمر بالغ الأهمية للإنتاجية المؤسسية، فالاشخاص الذين يتمتعون بمعنويات عالية يسهل التواصل معهم، على عكس الاشخاص ذوي المعنويات المنخفضة، لذلك فالروح المعنوية والإنتاجية هدفان متكاملان كل منهما على الآخر، بإعتبار أن الإنتاجية مرتبطة بالجوانب الادارية، بينما الروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية، والاجتماعية، وتفاعل كل هذه الجوانب مع بعضها بعضاً في الاتجاه الصحيح، تكون الإنتاجية، والمعنويات عالية، أما إذا كانت في الاتجاه الخاطئ، فتكون منخفضة (الشمري والشمري، 2022). تتعلق فكرة الروح المعنوية بمشاعر العاملين تجاه عملهم وزملائهم وكرامتهم وسمعتهم، فالروح المعنوية هي مزيج من المشاعر المختلطة مع ساعات العمل والاجر الذي يحصل عليه، والاشراف الذي يخضع له، وسياسات شؤون العاملين وظروف العمل الأخرى (فليه وعبد المجيد، 2005).

وتتضح أهمية الروح المعنوية في أنها مؤشر على كفاية وفاعلية الادارة، كما أنها تعكس مدى نجاحها في القيادة وفي تحقيق أهداف المنظمة، وكيفية تأثيرها على سلوك العاملين مهما كان موقعهم في التنظيم بوصفها قوة نفسية مؤثرة في الأداء والإنتاج، كما يعد الإداريون الروح المعنوية مقياساً لمدى تأثير العاملين من عملية التحفيز، وأن الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية، لا تقل أهمية عن إعطاء الاجور العالية، بل إلى درجة أنهم عدواً قوة المنظمة تكون بقوة أفرادها ومعنوياتهم، وأكدت الدراسات ما جاء به علماء السلوك الانساني من أن سلوك الفرد يتأثر إلى حد كبير بإتجاهاته، أكثر من العوامل الطبيعية والمادية، ودور الإدارة هو اكتشاف هذه الإتجاهات وتوجيهها لتحقيق الاهداف المرغوبة، لهذا اتجهت النظرة الحديثة للإدارة لتؤكد على أهمية الروح المعنوية للعاملين، كما أكدت على الاحتفاظ بالمعنويات العالية التي لا تقل أهمية عن تقديم الرّيح، والخدمات للعاملين، وبالتالي فالروح المعنوية من أهم العوامل المحفزة للأفراد العاملين ومن ثم زيادة إنتاجهم وكفاءتهم كماً ونوعاً مما ينعكس على نجاح المنظمة (ارفيس، 2017).

بناء على ما سبق تحدد الباحثة أهمية الروح المعنوية في المؤسسات التربوية وخاصة مديريات التربية والتعليم من خلال تأثيرها في كفاءة وفاعلية الادارة، ومدى نجاح مديري التربية والتعليم في تحقيق أهداف مديرية التربية والتعليم، وعدّ الروح المعنوية والانتاجية بمثابة هدفين يكمل أحدهما الآخر، وأن الإنتاجية مرتبطة بجوانب فنية وإدارية، والروح المعنوية مرتبطة بالجوانب النفسية والاجتماعية، فإن تفاعل جميع هذه الجوانب مع بعضها بعضاً، يؤدي الى إرتفاع الانتاجية والروح المعنوية، وذلك اذا كان الإهتمام بهما في الإتجاه الصحيح، كما يؤدي الإهتمام بالروح المعنوية الى تعزيز الثقة التنظيمية وبالتالي يكون رؤساء الاقسام أكثر إستعداداً لتقديم أفكار جديدة، وإبتكارات قد تساهم في تطوير مديرية التربية والتعليم وتحسينها.

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية للعاملين، أي أنها تؤثر في إتجاهاتهم ومواقفهم ومشاعرهم، فوضح فوارعه وحدوش (2015) أهم هذه العوامل هو طرق التواصل المناسبة، بحيث يمكن للعاملين أن يقفوا على حقيقة ما يجري بالمؤسسة، وحقيقة دورهم، وان يتفهموا ويقبلوا أن لهم دوراً مهماً يؤديه في تحقيق الاهداف، فضلاً عن توفر فرص الترقية والتقدم وضمان العدالة والموضوعية في تقييم الكفاءة والتنقلات والمكافآت، وضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يتناسب مع قدرته وكفاءته ومهاراته بحيث تُظهر الوظيفة اهتمامه وحماسه، فاعلية نظام الاشراف والتوجيه، وموضوعيته، وعدالته، ووجود علاقات جيدة بين العاملين، وتوفر فرص الصداقة والتعاون بينهم.

كما أشار الصالحي (2013) الى مجموعة من العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للعاملين وأهمها:

- دافعية العاملين: تتعدد حاجات الناس ودوافعهم نحو العمل والتعرف إلى هذه الحاجات يعطي المدير قرباً من الافراد، وتمكنه أكثر من تحقيق حاجاتهم، ورفع روحهم المعنوية.
- أجواء العمل والمناخ الذي يسود داخل العمل والذي يعكس نوع العلاقات الإنسانية السائدة .
- الحوافز التي تقدمها الادارة للافراد، لتشجيعهم ودفعهم للعمل سواء أكانت حوافز مادية، أم معنوية، لكن شريطة أن يكون هدفها هو تنمية العلاقات الانسانية، وحب العمل.
- المشاركة في تحديد أهداف المؤسسة، والمشاركة في إتخاذ القرار في كل مراحل العمل، داخل المؤسسة.

بينما وضح كروسمان وهاريس (Crossman and Harris, 2006) بعض العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية وذلك حسب الاتي:

- العوامل المهنية: وتشتمل على تدريب المعلمين وتمكينهم، وتحفيزهم، ومنحهم سلطة اتخاذ القرار، وتوسيع نطاق سلطتهم، وبناء علاقات شخصية مع المشرفين عليهم.
- العوامل الاجتماعية: وتشتمل على تعزيز العلاقات بين المعلم والمجتمع، ومدى تقدير مكانته، وزيادة روابط الاتصال مع الزملاء عبر الجمعيات، والمؤسسات التطوعية
- العوامل النفسية: وتشتمل على وجود مناخ مطمئن وفعال داخل المؤسسة، ودعم المعلم وتوفير فرص العدالة، إتباع نظام الحوافز والمكافآت الفردية وبرامج التدريب .

وبناء على ما سبق، تلخص الباحثة العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية في المؤسسات، إذ تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية وذلك من خلال مدى مقدرة المدير على التأثير في رؤساء الأقسام وحثهم على الإسهام الفاعل في أداء المهمات المتعلقة بتحقيق أهداف المنظمة، ورفع أو خفض الروح المعنوية لديهم وذلك حسب الأسلوب الذي يتم به إحتوائهم، كما ان عملية تنظيم العمل وتحديد الأنشطة والاجراءات والمهام التي سيتم تنفيذها لها دور أساسي في رفع الروح المعنوية لديهم، إذ يتم من خلالها تحديد اشكال العلاقات داخل مديرية التربية والتعليم، وأنواع السلطة ومستوياتها من جهة، ونطاق الصلاحيات، والمسؤوليات، من جهة أخرى، كما أن لعملية الاتصال دوراً مهماً في التأثير في الروح المعنوية، وذلك لضمان تحقيق أهداف مديرية التربية والتعليم، وتلقي العاملين التوجيه المناسب من الإدارة عند الضرورة بما يتناسب مع مستواهم.

مظاهر الروح المعنوية:

إن إدارة أي مؤسسة تعمل على أساس مبادئ الديمقراطية والعلاقات الإنسانية الصحيحة، يجعلها ترفع من الروح المعنوية للعاملين لديها وتزيد من صحتهم النفسية، مما يزيد من طاقتهم الانتاجية، والتقليل من إضاعة الوقت بغير فائدة، وإذا كان مقياس كفاءة العمل وإنخفاضه متعلق بالروح المعنوية للأفراد، فإن على الإدارة العليا في أي مؤسسة أن تهتم بشكل كبير بالمشكلات الصحية والنفسية للعاملين وروحهم المعنوية، ومعرفة أسباب إنخفاضها والعمل على معالجتها، ومعرفة أسباب إرتفاعها والعمل على تعزيزها، وبما أن الروح المعنوية ظاهرة غير ملموسة، ولا يمكن اكتشافها إلا من خلال بعض الظواهر الدالة أو المعبرة عنها، وذلك بوصف الظواهر أنها السلوك الملاحظ على العاملين، بالتالي فإن هذه المظاهر تعكس مستوى إرتفاع الروح المعنوية أو انخفاضها لدى الافراد، أو جماعات العمل في المؤسسة (حسان والعجمي، 2022)، ويمكن تقسيم هذ الظواهر عند الجماعات والافراد حسب الآتي:

1. مظاهر الروح المعنوية عند جماعات العمل: هي جميع المظاهر التي تبين لنا الحالة المعنوية الخاصة بجماعة العمل والتي يمكن أن نلاحظها ونستنتجها عن طريق السلوك العلني للعاملين، أو عن طريق قياس الآراء أو الأفكار من خلال الإجابة عن الأسئلة، و يمكن أن نميز بين نوعين من المظاهر فهناك مظاهر الروح المعنوية المنخفضة، ومظاهر الروح المرتفعة الخاصة بهذه الجماعة.

أ. مظاهر الروح المعنوية المرتفعة عند الجماعات: تظهر الروح المعنوية المرتفعة عند جماعات العمل في عدة مظاهر حسب ما وضحتها الشنواني(2003) وأهمها عدم وجود صراع بين أفراد الجماعة، وتَشكُل اتجاهات نفسية ايجابية لدى الأعضاء نحو رئيسهم، ومقدرة أفراد الجماعة على مواجهة الأزمات والمشكلات بشيء من العزم، وتكيف أنفسهم للظروف المتغيرة، وإنخفاض نسبة تغيب العاملين ومعدل دوران العمل بينهم، وميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم وليس نتيجة سلطة خارجية وبالتالي إنخفاض معدل الشكاوى والتظلمات، وإنتشار شعور الانتماء بين أعضاء الجماعة وهو شعور ينجم عن توحيد الفرد مع الجماعة واستقراره فيها لأنها ترضي دوافعه وحاجاته وتزيد من شعوره بالأمن، والتمسك بأهداف مشتركة يعمل الجميع من أجلها.

أما أرفيس (2017) فقد ذكر أهم مظاهر إرتفاع الروح المعنوية للجماعات، ومن أهمها الإهتمام بالعمل، وتحسينه و وجود رغبة ودافعية للعمل دون ملل في العمل الجماعي، ووجود أهداف مشتركة مما يساعد على ايجاد التعاون والإنسجام بين أعضاء الجماعة، و تماسك أعضاء الجماعة مما يخفض من معدلات الشكاوى والصراعات وحوادث العمل، فضلاً عن المحافظة على مواقيت العمل وسير النظام في المؤسسة، والتكيف مع الظروف وعدم مقاومة التغيير والتطوير في المؤسسة، والاقبال على التدريب والاستفادة منه، مما يزيد الإنتاج كماً ونوعاً، والشعور بالانتماء، والولاء للمنظمة و الدفاع عنها داخلياً، وخارجياً.

ب. مظاهر انخفاض الروح المعنوية عند جماعات العمل: بما أن هناك مظاهر تعمل على ارتفاع معنويات الجماعة فإن هناك مظاهر أخرى تعمل على انخفاضها، إذ وضح طه (2006) أهم هذه المظاهر والتي تتمثل في تغيب العامل عن عمله عدة مرات دون مبررات دالة على وجود أشياء لا ترضيه في العمل، عدم تكيفه مع الجماعة، الانتقال من مهنة لأخرى والذي يُعد مظهراً سلبياً للروح المعنوية، إذ أن بقاء العمال في مهماتهم داخل منظمة دون الانتقال إلى منظمة أخرى دليل على ارتفاع الروح المعنوية لديهم، في حين أنه كلما زاد انتقالهم فإن ذلك دلّ على انخفاض معنوياتهم، والذي يعود الى عدم رضا العاملين عن علاقاتهم فيما بينهم أو عدم رضاهم عن العمل الذي يقومون به، كما ان تقييد الإنتاج أو الحفاظ عليه عند حد معين يُفقد إهتمام العاملين بالعمل والذي يعدّ دليلاً على انخفاض الروح المعنوية، كما أن الشكاوى والتظلمات من

أهم مظاهر إنخفاض الروح المعنوية والتي تدل على تدمير العاملين بسبب عدم تلبية طلباتهم، والذي بدوره يؤثر في روحهم المعنوية.

بينما وضح الشرمان وجبران (2018) مظاهر إنخفاض الروح المعنوية للعاملين في عدم وجود روابط قوية بينهم، وبالتالي عدم ظهور العاملين كوحدة واحدة داخل المؤسسة التي يعملون فيها، مما يؤدي الى إضعاف انتمائهم إليها، إنخفاض الطموح وضعف الهمة، فقدان الثقة بالنفس والثقة بالقيادة، قلة الإنتاجية وعدم الأمن والاستقرار، ضعف روح التعاون بينهم وغلبة الصراع والغيرة والتنافس بينهم، وتدني مستوى الأداء وارتفاع نسبة الغياب والتأخيرات، وكثرة التذمر من العمل وكثرة دوران العمل.

2. مظاهر الروح المعنوية عند الافراد: إتفقت معظم الآراء على أن الروح المعنوية ظاهرة فردية وجماعية في آن واحد، وبعد مناقشة مظاهرها السلبية والإيجابية لدى الجماعة، فإن مظاهر الروح المعنوية عند الافراد تتلخص حسب الاتي:

أ. يمكن أن تتحول مظاهر الروح المعنوية لدى العامل حسب ما وضحا كنعان (2015) الى مظاهر انخفاض مستوى الروح المعنوية والتي تتمثل في إنعدام رضا الافراد عن العمل وإنعدام التعاون والولاء للقائد، إذ يسود الأفراد شعورٌ أكثر بالأنا وميل للانعزال وسرعة الانفعال، ولا يتجه الافراد الى التفكير في المستقبل أو المباداة في العمل أو تحمل المسؤولية، وصعوبة التخفيف من حدة التوتر الذي يسود العلاقات بين الافراد وإنعدام امكانية التحكم في الصراعات بينهم، و فقدان الانسجام بين أهداف الافراد العاملين وأهداف المؤسسة.

أما كمال (2007) فقد وضح مظاهر إنخفاض الروح المعنوية لدى الافراد في التمارض و إختلاس فترات الراحة في أثناء أوقات العمل، فضلاً عن الشعور بعدم الرغبة في العمل، الشعور بالملل والتعب، وبالتالي العمل دون تركيز واهتمام ورفض اي تغيير وتطوير داخل العمل، رفع الشكاوى والتظلمات ضد زملاء العمل وضد الادارة العليا، والتأخر وعدم إحترام أوقات العمل والنظام العام للمؤسسة، وعدم رضاه عن العمل وعن أسلوب الادارة وعن زملائه في العمل وبالتالي عدم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

ب. مظاهر ارتفاع الروح المعنوية عند الأفراد: يُعدّ مناخ العمل الجيد في أنها أول علامة على الروح المعنوية المرتفعة، إذ ان وجود التواصل المفتوح والهدف المشترك، يرفع من الروح المعنوية وبالتالي يكون الافراد داخل المنظمة أكثر تحفيزاً وثقة بالمؤسسة، فضلاً عن الرضا الوظيفي والذي يزيد من مشاركة العاملين والتزامهم، وخاصة عندما يكون العمل هادفاً ومليئاً بالتحديات ومتوافقاً مع القيم والاهتمامات، كما أن للقيادة القوية تعد من مظاهر الروح المعنوية المرتفعة، إذ يثق الافراد بالقيادة الذين يتصفون بالشفافية والمساءلة، فضلاً عن قيام المديرين بتدريب الأفراد وتوجيههم

لمساعدتهم على النجاح، والإسهام في الشركة، وإنخفاض معدل التغيب عن العمل ودوران العاملين بسبب توفر مكان آمن صحي ونفسي للعمل.

وتلخص الباحثة ما سبق في أن كل هذه الجوانب الإيجابية، والسلبية يمكن إستخدامها كمؤشرات لقياس الروح المعنوية للفرد، أو المجموعة التي ينتمي إليها، ومن خلال التحليل، والبحث العلمي يمكن إستخلاص الأسباب المختلفة لارتفاع الروح المعنوية للعاملين، أو انخفاضها، وعلى الرغم من وجود عديد من العوامل المختلفة التي تسهم في رفع المعنويات، فقد وضحت كثير من الدراسات أن أكثر العوامل أهمية في ملاحظة مظاهر الروح المعنوية والعمل على معالجة إنخفاضها، أو تعزيز إرتفاعها، هو نمط القيادة المتبع، فالقائد هو من يؤدي دوراً أساسياً في تطوير الروح المعنوية لمؤوسيه، من خلال التواصل الايجابي معهم، وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة. إذ أكد جيرلان و رونكسفلان (Roncesvalles & Gaerlan, 2020) أنه كلما تعامل المدير مع المرؤوسين بناء على قواعد الاحترام، والمشاركة، والتنظيم، فإن ذلك يساعد على تحسين روحه المعنوية، ويصبح أكثر إنتاجاً ورضاً، وللنمط القيادي الذي ينتهجه المدير أثر في تنمية الروح المعنوية للمرؤوسين، إذ أن الممارسات الإدارية السليمة، تساعد على بناء الثقة بين القائد ومرؤوسيه، والإصغاء إليهم والاهتمام بإنجازاتهم، وفتح الباب لهم للتواصل الدائم والاستماع لمقترحاتهم وشكاواهم، والاهتمام بتوفير الأمن الوظيفي لديهم وتجنبيهم الضغوطات وبالتالي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية (Eboka, 2016).

علاقة الأنماط القيادية بالروح المعنوية:

يؤدي العنصر البشري الدور الأهم في تفعيل المؤسسات ونجاحها بشكل عام، ويتطلب ذلك وجود قادة حكما، أكفيا، ومبدعين لإدارة المنظمة وتحقيق أهدافها، وبعبارة أخرى فإن القيادة الفعالة تعني مقدرة القائد على تحويل سلطته الى قوة تجذب المرؤوسين، وتقنعهم، وتحفزهم، وتسمح لهم بإظهار روح المبادرة، والإبداع، واكتشاف مواهبهم بطرق تسهم في تحقيق الاهداف المرجوة، من خلال المشاركة، والانجاز، والتوجيه، والدعم المادي، والمعنوي (Al-kahtani, 2016).

وتؤثر القيادة تأثيراً إيجابياً في سلوك العامل ومواقفه، لذلك فإن إتباع أسلوب قيادي فعال، يمكن القادة من توجيه سلوك العاملين، وتعديلها من أجل تحقيق الاهداف المحددة، وبما أن هنالك أنماطاً مختلفة للقيادة، فإن القائد يستخدم النمط القيادي الذي يتلاءم مع الموقف، وقد يستخدم أنماطاً قيادية مختلفة مع المرؤوسين أنفسهم في مواقف مختلفة (Ng'ethe et al., 2012)، وعادة ما يؤثر النمط القيادي المتبع في الروح المعنوية للمرؤوسين، لأنه بالنسبة للقائد، ليس هناك ما هو أكثر

أهمية من وجود أتباع يحققون، ويحافظون على مستوى عالٍ من الروح المعنوية، بعد تحقيق الأهداف التنظيمية. فالروح المعنوية العالية هي الأساس للتحسين الدائم في المؤسسات، إذ يؤدي القادة دوراً مهماً في تحقيق معنويات عالية للعاملين ودفع جهودهم من خلال السلوك القيادي، وفهم كيفية أدائهم للمهام المختلفة، وتحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط، والسياسات المختلفة، فإذا تم توجيه السلوك القيادي نحو الإهتمام بالأفراد أكثر من التركيز على العمل، فإن النتيجة ستكون زيادة في كليهما، لأن السلوك القيادي الديمقراطي المتمركز حول العاملين، يولد جواً اجتماعياً جيداً يعزز الصداقة والعمل بروح الفريق (الرويلي، 2023).

ومن المعروف أن للروح المعنوية أهمية كبيرة في مجال العمل إنطلاقاً من كونها مقياساً لفاعلية العاملين في أي مؤسسة، لذلك أصبح الإهتمام بالروح المعنوية، ورضا العاملين، أحد الإتجاهات المعاصرة لقياس إتجاهات الافراد وردود أفعالهم وظروف العمل المادية والادارية والنفسية. لذلك يعد إهتمام المديرين بالجوانب النفسية للعاملين، أحد أهم التحولات الاساسية في مجال إدارة الافراد، إذ يعمل المديرون على توفير جو مريح لمروؤسيهم، من خلال حل مشكلاتهم ورفع الروح المعنوية لديهم، من ناحية أخرى وعلى النقيض من النمط الاول هناك مديرون يشعر العاملون معهم بعدم الارتياح، وعدم القدرة على تقديم أفضل ما لديهم، لأنهم لا يجدون سوى الازعاج عند قدومهم الى العمل، وفي مثل هذه الاجواء يصعب على المرؤوسين نقل إنشغالاتهم، وشكاويهم نتيجة عدم تقدير مشاعرهم، والضغط، والتهديد الممارس عليهم، وبالتالي تمتلكهم المشاعر السلبية ويصابون بالاحباط، وتجدهم معزولين لا يندفعون نحو العمل، مما ينعكس سلباً على إنتاجية المؤسسة على المدى البعيد (القيوتي، 2023)

وبناء على ذلك أشارت البلبيسي (2003) بأن النمط القيادي والممارسات الإدارية تعد من العوامل التي لها تأثير في الروح المعنوية، إذ أن توفر العدالة في العمل ترفع من الروح المعنوية وتزيد من إحساسهم بالراحة في العمل مع قائد متعاطف معهم، وبعكس القائد التسلطي والمسيطر الذي يشعرون معه وكأنهم مجبرون على العمل، أو القائد التسيبي أو المتساهل الذي بممارسته تلك سيقودهم نحو مناخ غير جيد، غير قابل للتطور والتجدد، لذلك فإن دراسة الانماط القيادية على درجة عالية من الاهمية لأنها تشكل الاسلوب والطريقة التي يتصل بها القائد مع مرؤوسيه، إذ يعد النمط القيادي عاملاً رئيساً في نجاح المؤسسات عامة أو فشلها، والمؤسسات التربوية خاصة، لما للقائد التربوي من دور حاسم في سلوك العاملين، وفي إيجاد الجو العلمي الفعال في المؤسسة التربوية (الرويلي، 2023). لذلك يجب على القادة التركيز على الأفراد في المستويات والمناصب الوظيفية كلها، ووضع خطط لبناء علاقات قوية وعادلة بين العاملين، الاستماع إلى أسئلتهم ومقترحاتهم دون تقييدهم أو تثبيطهم، فضلاً عن التعرف إلى مستوياتهم المعنوية الامر الذي يقود الى تحسين الصحة الذهنية للعاملين ورفع روحهم المعنوية، مما يعني أن بناء معنويات عالية للعاملين يعد هدفاً مهماً

للقيادة من خلال توفير جو من الألفة والاحترام والأمن المبني على القبول المتبادل لواقعية العاملين وما يصاحب ذلك من حرية الفكر والعمل (الطويل، 2001)

وتلخص الباحثة تأثير الأنماط القيادية في الروح المعنوية، بأنه يمكن القول أن النمط القيادي الموجه للعاملين والذي يراعي الاعتبارات الانسانية ويتسم بالوعي الاجتماعي ودعم العلاقات الانسانية، هو النمط الامثل في جميع المؤسسات، اذ أظهرت الدراسات أن المديرين الذين يمارسون دورهم بطريقة ديمقراطية يوفران جواً ينمي الشعور بقبول النمط العام للعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، في حين أن التسلط وعدم الاستقلالية والغموض من العوامل المهمة والمؤثرة في سلوك العاملين وروحهم المعنوية، فهي تنعكس سلباً بأشكال عديدة مثل الفشل في الاداء والاحباط والخوف وبالتالي ينعكس على سلوكه فيتجهون للعدوانية وعدم الرغبة في العمل أو محاولة الانتقال الى وظيفة اخرى، كما أن معرفة أنماط القيادة وعلاقتها بالروح المعنوية في المؤسسات، وخاصة المؤسسات التربوية يعد أمراً في غاية الأهمية، لأنه يساعد على رفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، وتطوير مخرجات المؤسسة بما يخدم أهدافها من جهة أخرى، وعليه فإن للنمط القيادي الذي يتبعه المدير دوراً رئيساً في تعزيز الروح المعنوية للعاملين، فتركيزه على احتياجات العاملين واهتمامه بتحقيق أهدافهم، يحقق الرضا الوظيفي وينمي حرصهم على أداء المهام الموكلة اليهم بجدية، وفي حالة إهمال تحقيق أهداف هؤلاء العاملين يتولد لديهم شعور بعدم الرضا مما ينعكس سلباً على حياتهم الوظيفية من عدم إخلاص وجدية في العمل.

الروح المعنوية في المؤسسات التربوية:

أصبحت الادارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، وتتزايد أهميتها باستمرار مع تزايد مجال وإتساع النشاط الانساني من جهة، وإتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من جهة أخرى، وقد أحدثت التطورات التكنولوجية ولا تزال تجلب العديد من التغييرات في تشكيل الادارة وأنماطها، وأصبح على القائمين بأعمال الادارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الانسانية، الا أن أهم ما يميز الادارة هو تعدد مجالات المعرفة، إذ أصبحت تؤدي دوراً رئيساً بمهامها في مختلف المجالات والميادين، ومن هذه الميادين الميدان التربوي، اذ يعتمد نجاح المؤسسات التربوية في القيام بمهامها الى حد كبير على قدرتها على تفعيل إدارتها وتوجيه العملية التعليمية نحو الاهداف الموضوعه، كما أن نجاح الادارة يعتمد على كفاءة القيادات ومهاراتها، والصفات، والخصائص التي تتوافر لديهم، وما يمتلكونه من معارف، ومعلومات تتعلق بالقطاع التعليمي (الحنتوشي، 2016).

وتختلف أنماط القيادة التربوية باختلاف شخصيات القادة والمجموعات المختلفة التي يعملون فيها، وقد أثبتت البحوث والدراسات أهمية الانماط القيادية، وإرتباطها بدرجة نجاح المؤسسات ومستوى

إنتاجها، وأثرها الايجابي والسلبى فيها، وقد يكون هذا التأثير الايجابي على الابداع وزيادة الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين ورفع روحهم المعنوية، وفي الجانب الآخر قد يؤدي الى الارتباك وإنخفاض روحهم المعنوية مما يؤدي الى ضعف الانتاج وبالتالي فشلهم، وفي هذا الصدد يجب على القادة أن يكونوا على دراية بحقوق العاملين معهم ومشكلاتهم وتطلعاتهم من أجل الحفاظ على الروح المعنوية العالية بين العاملين وغرس التفاهم المتبادل وضمن التواصل المستمر مع الادارة، وهذا لا يتحقق الا من خلال الاسلوب القيادي الذي يتخذه القادة في المؤسسات التربوية، والذي له تأثير كبير في القوى العاملة (المخلافي، 2009).

كما يُعد القائد التربوي القادر على رفع الروح المعنوية للعاملين أكثر مقدرة على تعزيز المؤسسة التربوية لمواجهة التحديات والتغيرات التي تواجه المؤسسة، وتنمية روح الانجاز وتطوير الاداء فنجد القائد التربوي يقوم بعملية التوجيه وإدارة السلوك الانساني في المؤسسة وتنمية التعاون بين جميع افراد المؤسسة التربوية من اجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التعليمية، وتُعد تنمية الروح المعنوية لفريق العمل من أهم عناصر عملية التوجيه التي يقوم بها القائد التربوي إذ أن عملية رفع الروح المعنوية ركيزة أساسية للسلوك الفعال والقائد هنا مسؤول عن حفز العاملين في المؤسسة التعليمية بكفاءة و التاكيد من ارتباط اهداف الافراد العاملين في المؤسسة بأهدافها العامة، وإن القيادة والاتصال وابداع مناخ تنظيمي وسلوكي سليم داخل المؤسسة، وتطور الثقة المتبادلة بين الفريق جميعها أمور تعزز الروح المعنوية لديهم كذلك فرص الاتصال الشخصي والمباشر داخل الهيكل التنظيمي، وتفويض بعض من الصلاحيات والمسؤوليات، وإتصاف القيادة بالعدالة. جميعها أمور لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية (حمد وحتاملة، 2021)

وهذا يقود الباحثة الى الاعتقاد بأن الدور الاكبر في التأثير على الروح المعنوية للموظفين في أي مديرية هو قائدها، من خلال قدرته على التأثير فيهم والتعاون معهم في حل المشاكل التي تواجههم، وهذا يعتمد على النمط القيادي الذي يتبعه معهم في التعامل وابداع قبولاً لديهم مما يحفزهم لتقديم المزيد من العطاء.

المحور الرابع: نبذة عن مديريات التربية والتعليم في فلسطين:

يولي المجتمع إهتماماً كبيراً بالمؤسسات التربوية إنطلاقاً من تأكيده على أهمية دورها في تنشئة الفرد بشكل عام ودعم هويته المتكاملة بجميع جوانبها الشخصية بشكل خاص، إذ يعتمد التقدم في أي بلد على عاملين رئيسيين، عامل الموارد البشرية وعامل الموارد المالية، مع الاخذ بعين الاعتبار ان عامل الموارد البشرية هو العامل الاهم من أجل احداث التقدم والتطور اللازمين (عامر، 2018). وتعد مديريات التربية والتعليم الادارة الوسطى من مستويات الادارة التربوية، إذ تعمل كحلقة وصل

بين جهاز الوزارة، والمدارس، من خلال جهاز كامل من الإداريين والفنيين، تشمل مهماتهم على إدارة الشؤون الداخلية، والإشراف المباشر على المدارس التابعة لها، وإدارة العلاقات المجتمعية، والإشراف على تنفيذ الخطط، والبرامج التعليمية والتربوية في ضوء الأهداف واللوائح التنظيمية، وكذلك تتولى الإشراف على سير الأنشطة التعليمية، في السياسات والقوانين الصادرة عن وزارة التربية والتعليم (عطير، 2014).

وتعد مديرية التربية والتعليم هي المسؤولة عن تنفيذ السياسات التعليمية في المدارس التابعة لها وتتمتع بنوع من الاستقلالية بالصلاحيات ولكن تحت إشراف وزارة التربية والتعليم. وقد قامت وزارة التربية والتعليم بنقلة نوعية في عدد مديريات التربية والتعليم، فأصبح لديها (18) مديرية في الضفة الغربية، إذ يرأس كل مديرية مديراً ويساعده نائب للشؤون الإدارية ونائب للشؤون الفنية، كما تتكون المديرية من سبعة عشر قسماً. ويقع على عاتق مدير التربية عديد من المهمات ومن أهمها توفير الاحتياجات البشرية من المعلمين والإداريين، فضلاً عن توفير الاحتياجات المادية، ومتابعة الامتحانات وإصدار الشهادات وإعتمادها، والإشراف على وضع الخطط السنوية للمديرية، الإشراف على تدريب المعلمين والإداريين التابعين للمديرية وتأهيلهم، وإعداد التقارير اللازمة بالتنسيق مع النائبيين الفني والإداري ورؤساء الأقسام ورفعها للجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم.

الأداء الإداري لمدير التربية والتعليم:

يحظى الأداء الإداري بمكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر بوصفه أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها الإدارة الحديثة، فهو عامل مهم في تحريك أنشطة الإدارة، وإستجاباتها، وتحديد ناتج عمل الإدارة (فليه وعبد المجيد، 2005)، ويشتمل أداء المدير على جميع العمليات الأساسية التي يتضمنها مفهوم الإدارة، وإنَّ هناك عدة جوانب مهمة، لا بد للمدير أن يمتلكها، حتى يتمكن من أداء مهامه وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ومنها:

1. إتخاذ القرارات الإدارية: إذ تُعد جوهر العملية الإدارية، لأنها تؤثر وتتأثر بالأفراد داخل المؤسسة، وخارجها، وتعد المحرك لجهودهم، فهي وسيلة الإدارة حتى تتمكن من القيام بوظائفها بشكل صحيح، وبما أنَّ المدير هو رأس الهرم الإداري في الإدارة، فإن قراراته غالباً ما تتصف بالتفصيل لمعالجة المشكلات والاعمال اليومية، فهي تحدد سير العمل، مما يتحتم عليه إشراك المرؤوسين في القرارات التي تدخل نطاق عملهم، الذين يمتلكون خبرات ومهارات تمكنهم من الإسهام فيها (فليه وعبد المجيد، 2005).

2. الاتصال الإداري: تعد عملية الاتصال بانها أداة فعالة في التأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين ليتم توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف، ومن غير نظام الاتصال فإن عمليات الإدارة (التخطيط،

والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه) لا معنى لها، لإنعدام التفاعل الاجتماعي الضروري، لما لها من دور مهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، وتعريف المدير بحاجات مرؤوسيه، وأهدافهم، بشكل يؤدي إلى تنمية روابط التعاون، والانسجام بينهم (البدري، 2001).

3. تحفيز العاملين: يرتبط نجاح المدير في تحقيق اهداف المنظمة بمقدرته على تحفيز المرؤوسين وتحريك رغبتهم بالعمل، إذ تعد الحوافز بمثابة النظام الذي تتبعه الادارة بشكل عام لتحفيز المرؤوسين نحو تفعيل أدائهم للوصول الى اقصى انتاجية ممكنة.

4. تفويض السلطة: وهي منح او اعطاء السلطة من المديرين في مستوى إداري اعلى الى المرؤوسين في مستوى اداري ادنى، مع ضرورة الموازنة في عملية التفويض بين الصلاحيات والمسؤوليات، وللتفويض دور مهم في رفع كفاءة عملية الاتصال في المؤسسة والعمل على تحسين العلاقات الانسانية، لانه كلما زاد التفويض زادت فرصة الممارسة الديمقراطية والمشاركة داخل المؤسسة، وهذا يؤدي بدوره الى تطوير العملية الادارية والحد من المشكلات الإدارية (فليه وعبد المجيد، 2005).

وتلخص الباحثة أهمية دور مدير التربية والتعليم في توجيه مؤسسته التربوية نحو تحقيق أهدافها، وضمان بقائها في سباق التقدم والتطور، بوصفه ليس مسؤولاً فقط عن تنفيذ السياسات التربوية، والتعليمية، بل يبرز دوره في مقدرته على تحفيز العاملين في مديرية التربية والتعليم، وتوجيههم نحو تحقيق رؤية مديرية التربية والتعليم وأهدافها. إضافة الى مقدرته على إدارة الموارد البشرية، والمادية، بكفاءة وفاعلية ضمن تطلعات المجتمع، والعصر الراهن، من خلال توفير بيئة عمل مستقرة، ومتطورة، تقوم على التوازن بين الاستمرارية، والتغيير الإيجابي، مع توفير الدعم اللازم للعاملين خلال فترات التغيير، وذلك لضمان تحقيق أفضل إستفادة، وبالتالي تحقيق أهداف التعليم وضمان نجاح المؤسسات التعليمية. كما يبرز أداء مدير التربية والتعليم الفعال، في تعزيز الثقة التنظيمية، والروح المعنوية لدى العاملين، وذلك من خلال إيجاد علاقات إيجابية مع جميع العاملين في المديرية، والتي تعتمد على التواصل الفعال والمستمر، فالمدير يعدُّ أنموذجاً للسلوك القيادي والمهني، من خلال التصرف بأخلاقية ومسؤولية، وتقديم الدعم والتحفيز، فضلاً عن مشاركة العاملين لكل المعلومات، والقوانين المهمة، والاستماع الى مخاوفهم، وإحتياجاتهم بشكل منظم ومستمر، وتوجيه العمل الإداري وتنظيمه في المديرية، والذي بدوره يعزز ثقة العاملين في الادارة، وفي المؤسسة بشكل عام، ويزيد من شعور الموظفون بأن آرائهم محل اهتمام، وأنهم جزء لا يتجزأ من عملية صنع القرار في المؤسسة، وهذا يُولد بيئة عمل محفزة لاداء الافضل .

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

من خلال رؤية الباحثة لمجموعة من الجهود ذات العلاقة في الدراسة، إستطاعت أن تختار مجموعة من هذه الدراسات والبحوث المرتبطة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقد تناولت هذه الدراسات وقامت بتحليلها من خلال التعرف على أهداف الدراسة، وأساليبها الاحصائية ونتائجها، إذ تم ترتيبها وفق تسلسلها التاريخي وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية

أ- الدراسات العربية:

قام السعود (2009) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى أنماط السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت- (Likert Rinses Theory s' System1-System4)، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين. تم إتباع المنهج المسحي الارتباطي، كما تم إختيار عينة طبقية عشوائية، تكونت عينة الدراسة (256) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات تم استخدام إستبانتين إحداهما للتعرف إلى الأنماط الادارية للمديرين، والثانية هي مقياس بورتر وآخرون (Porter et.,al,1982) لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، إذ تبين أنهم يمارسون نمطي: الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، أما النمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، والنمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس قد جاء بدرجة متوسطة. وأشارت النتائج وجود علاقة إرتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستبدادي الخير، والنمط الاستشاري الديمقراطي، والنمط التشاركي الديمقراطي لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، في حين وجدت علاقة إرتباطية عكسية بين النمط الاستبدادي التسلطي للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

كما أجرى السعود والشمايلة(2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت وبيان علاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، وإشتملت عينة الدراسة على (130) مديراً ومديرة، و(650) معلماً ومعلمة وقد تم إختيارها بالطريقة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة (التشاركي الديمقراطي، والاستشاري الديمقراطي، والاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة،

باستثناء النمط الاستبدادي الذي جاء متوسطاً، وأن درجة ممارسة المعلمين للسلوك الإبداعي جاءت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة، ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين.

كما أجرى باشيوة وباشيوة (2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى طبيعة النمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وفحص إذا ما كانت هناك فروق تعزى لمتغير (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل الإداري)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة من (60) فقرة مقسمة إلى ثلاثة مجالات قيادية (النمط الاوتقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التسبيبي) وطُبقت على عينة عشوائية طبقية تكونت من (125) عضو هيئة تدريس، وأثبتت الدراسة أن النمط القيادي السائد هو النمط الإداري الاوتقراطي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية أعضاء هيئة التدريس في الجامعة لطبيعة النمط القيادي السائد تعزى لمتغيرات الدراسة.

أما صباح (2017) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت Likert (الأوتقراطي المتشدد، والاوتقراطي المعتدل، والديمقراطي الاستشاري، والديمقراطي التشاركي) في الأداء الوظيفي. لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، ولجمع البيانات تم الاعتماد على الاستبانة، كما تكونت عينة الدراسة من (89) موظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن النمط الإداري السائد في وزارة الشباب هو النمط الاوتقراطي المعتدل، تلاه النمط الأوتقراطي المتشدد ومن ثم النمط الديمقراطي الاستشاري، وجاء النمط الديمقراطي التشاركي في الرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، ووجود أثر لكل نمط من الأنماط القيادية الأربعة محل الدراسة في الأداء الوظيفي.

أما دراسة الغامدي (2018) فقد هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لقائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (287) معلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن قائدات المدارس يمارسن الأنماط القيادية بدرجات متفاوتة إذ يمارسن نمطي الديمقراطي التشاركي والاستشاري بدرجة كبيرة، ويمارسن نمطي الأوتقراطي الاستبدادي والمعتدل بدرجة قليلة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية على محور الانماط القيادية تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية على مجال النمط الاستبدادي الخير لصالح المرحلة الثانوية، ولمتغير الدورات التدريبية على نمطي الاستشاري والتشاركي الديمقراطي لصالح 5 دورات فأكثر، أما متغير سنوات الخبرة فقد كان على النمط الاستشاري الديمقراطي والديمقراطي

التشاركي، ولصالح فئة (10 سنوات فأكثر)، وعلى مجال النمط الاستبدادي الحر لصالح (أقل من 10 سنوات).

وأجرى بركات (2019) دراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات. تم إتباع المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم إختيار عينة عشوائية تكونت من (170) معلمة، ولجمع البيانات تم إستخدام الاستبانة والتي تكونت من مجالين، هدف المجال الأول إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمات، أما المجال الثاني فقد هدف للتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لمعلمات المدارس الخاصة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات معلمات المدارس الخاصة للأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس مرتفعة، كما كانت تقديراتهن لمستوى الروح المعنوية مرتفعة. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس والروح المعنوية للمعلمات.

كما قام الاحمد والكردي (2020) بدراسة هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة وفقاً لنظرية ليكرت، كذلك معرفة مستوى الرضا والولاء التنظيمي والى طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. تم إستخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إختيار عينة عشوائية تكونت من (971) عضو هيئة تدريس موزعين على كليات الجامعة، وأشارت النتائج إلى أن الأنماط القيادية جاءت مرتفعة على النمطين الديمقراطي التشاركي والديمقراطي الإستشاري، ومتوسطة على النمط الاستبدادي الخير، والاستبدادي التسلطي، كما أشارت النتائج الى أن مستوى الرضا والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية (الديمقراطي الإستشاري، والديمقراطي التشاركي، والإستبدادي الخير) والرضا والولاء التنظيمي.

وأجرى عويس (2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية لمديري المدارس في محافظة عجلون وعلاقتها بالأداء المتميز لديهم من وجهة نظر المعلمين في المدارس التابعة لمحافظة عجلون للعام (2019م/2018م)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إختيار عينة عشوائية مكونة من (221) معلماً، وإستخدام المنهج الوصفي، ولجمع البيانات تم إعداد إستبانة مكونة من (45) فقرة مقسمة على مجالين هما: الأنماط القيادية والاداء المتميز. أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، تلاه النمط الأوتقراطي ثم النمط المتسيب، كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المتميز لمديري المدارس في تطوير أداء الطلبة الاكاديمي لتحقيق رضا المجتمع جاء بدرجة عالية، كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي تُعزى لمتغير الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة لصالح البكالوريوس في النمط الديمقراطي والنمط المتسيب، وبيّنت وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية لمديري المدارس والأداء المتميز لديهم.

كما اجرت السناني وجرايدة (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم جمع البيانات باستخدام الإستبانة والتي تكونت من (32) فقرة موزعة على أربعة انماط رئيسية، وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة والتي تكونت من (612) فرداً من مديري المدارس والمساعدين والمعلمين الاوائل. أظهرت النتائج أن مديري المدارس يمارسون النمط الديمقراطي التشاركي في الرتبة الاولى، ثم يليه النمط الديمقراطي الاستشاري، فيما جاء في الرتبة الثالثة والاخيرة المجالين النمط الاستبدادي الحر والنمط الاستبدادي التسلطي، كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين عينة المديرين وعينة المعلمين الاوائل، وجاءت الفروق لصالح المديرين.

أما دراسة حمد وحتاملة (2021) فقد هدفت الى التعرف إلى أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في لواء قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي، ولجمع البيانات تم استخدام الإستبانة والتي تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (307) فرداً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متدنية إلى كبيرة، فقد جاء النمط الديمقراطي في الرتبة الأولى بدرجة كبيرة، تلاه النمط الأوتقراطي بدرجة متوسطة، وجاء في الرتبة الأخيرة النمط التسيبي بدرجة متدنية. كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والنمط التسيبي ورفع الروح المعنوية، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتقراطي ورفع الروح المعنوية.

أما دراسة الشديفات (2021) فقد هدفت إلى إختبار علاقة الارتباط، والأثر بين متغير الأنماط القيادية، ومتغير الابداع الإداري، والتعرف إلى نوع الأنماط القيادية السائدة بين مديري المدارس الثانوية، في مديرية تربية قسبة المفرق، ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المدارس، لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم إختيار عينة قصدية مكونة من (27) مديراً ومديرة. وقد أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد بين مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق هما النمط الأوتقراطي والنمط الديمقراطي، في حين كان النمط المتساهل هو أقل انتشاراً بين مديري المدارس الثانوية. كما وضحت النتائج وجود علاقة سلبية بين النمط الأوتقراطي والابداع الاداري، ووجود علاقة موجبه مع كل من النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي المتساهل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري.

أما الاشقر (2022) فقد أجرى دراسة هدفت التعرف إلى واقع أنماط السلوك القيادي بمديريات التربية و التعليم في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (300) فرد والتي تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتقراطي، وأخيراً جاء النمط الفوضوي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة للدرجة الكلية لأبعاد محور أنماط السلوك القيادي بمديريات التربية و التعليم بمحافظات غزة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمديرية)، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

بينما قام جراد (2022) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية لواء القويسمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير إستبانتين لجمع البيانات: الأولى لقياس درجة القيادة التشاركية والثانية لقياس مستوى الثقة التنظيمية، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (339) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة متوسطة، وكشفت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى لمتغيري (جنس المدرسة، والمؤهل العلمي)، كما وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة تعزى لمتغيري (جنس المدرسة، والمؤهل العلمي)، كما وجدت فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

كما قام شلش (2023) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط الإدارية السائدة في المدارس الحكومية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى المعلمين في محافظة سلفيت، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، وإستخدمت إستبانتان إحداهما للأنماط الإدارية والأخرى للمسؤولية المجتمعية، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط التشاركي الديمقراطي جاء في الرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، وجاءت المسؤولية المجتمعية لدى المعلمين مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين الأنماط الإدارية وبين المسؤولية المجتمعية.

وأجرى معاني (2023) دراسة هدفت إلى تعرف على واقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى دور متغيرات الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) في واقع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي بصورته التحليلية، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس محافظة نابلس، والبالغ عددهم (3458)، اختيرت عينة طبقية عشوائية على متغير الجنس مكونة من (300) معلماً ومعلمة، أظهرت النتائج أنَّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس في مجال النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي، بينما تبين وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجال النمط التساهلي وجاءت لصالح الذكور، وعدم وجود فروق في متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وقام هادفي وعين أحجر (2018) بإجراء دراسة هدفت إلى توضيح العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي، الديمقراطي والاداء الوظيفي، ونظرا لطبيعة الموضوع ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، وكان من أهم نتائجها أن نمط القيادة السائد في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية هو النمط الديمقراطي، يليه النمط الأوتوقراطي، كما بينت وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والاداء الوظيفي للعاملين بمكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، وترجع هذه العلاقة إلى أن القائد يسمح بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويتقبل اقتراحاتهم وآرائهم، ويسمح بنوع الإتصال الصاعد.

ب- الدراسات الأجنبية:

أجرى كاهايا وكاهان (Kahya and Kahan, 2015) بدراسة تناولت موضوع القيادة بوصفها من العوامل المهمة للمنظمات التي تسعى لتحقيق الانجاز، فقد وضحت الدراسة أن المنظمات الحالية تحتاج بشكل خاص إلى قادة أكثر من أي وقت مضى، لأن العالم اليوم يواجه تحديات كبيرة في جميع المجالات. فكان هدف الدراسة هو تحديد أنماط القيادة حسب نظرية رنسيس ليكرت، وتم إتباع المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (12) مديراً أكاديمياً في الجامعة. كان من أبرز نتائجها ان النمط الديمقراطي التشاركي هو النمط الاكثر تفضيلاً بين المديرين.

وأجرت وجيهه (Wajeha, 2015) دراسة مقارنة بالإعتماد على نظرية ليكرت (1-4) (للأنماط القيادية، تشير هذه النظرية إلى أن النظام (1) تقوده عمليات قيادة استبدادية تظهر موقفاً سلبياً للموظف، وأن النظام (4) يميل أكثر نحو الجانب الديمقراطي ويظهر موقفاً إيجابياً للموظفين،

وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (200) من أعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن مؤسسات القطاع العام تقع ضمن نطاق النظام (3) والقطاع الخاص في النظام (2) في عمليات القيادة. وكانت مواقف الموظفين والعمليات القيادية مرتبطة بشكل إيجابي في القطاع العام وترتبط سلباً في القطاع الخاص، وأنه إذا أرادت المنظمات التحول نحو النظام (4) وهو الشكل الأكثر إنتاجية للمنظمة، فعليها التركيز على التدريب على القيادة لأن عمليات القيادة تؤثر بشكل مباشر في سلوك الموظف الذي يتجلى بطريقة إيجابية أو سلبية.

أما دراسة حيدري (Heydare et al., 2016) فقد هدفت الى التعرف على العلاقة بين الانماط القيادية حسب نظرية رنسيس ليكرت القيادة والرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في مدارس الشاهد الثانوية للبنات في طهران للعام الدراسي (2014م-2015م)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إستخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والتي تكونت من (201) معلمة تعمل في (11) مدرسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي التشاركي والنمط الديمقراطي الاستشاري والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وعلاقة سلبية بين النمط الاوتقراطي المتسلط والنمط الاوتقراطي المعتدل والرضا الوظيفي.

بينما قام تامانج وتشوانج (Tamang and Tshewang, 2022) بدراسة هدفت الى التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس في بوهتان حسب نظرية رنسيس ليكرت، إذ تم إستخدام المنهج الاستكشافي لتحقيق اهداف الدراسة، وتم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والتي تكونت من (289) معلماً، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة والمقابلة. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي الإستشاري هو أكثر الانماط إستخداماً، يليه النمط الأوتقراطي المعتدل، ثم النمط الديمقراطي التشاركي، وكان من أبرز نتائج المقابلة أن المديرين يقدمون كثيراً من الدعم والتوجيه والاستشارة للمعلمين.

أجرى الجبور وصبح (Al-Jbour & Subbah, 2023) دراسة هدفت الى دراسة تأثير الانماط القيادية (الاوتقراطي المتشدد، والاوتقراطي المعتدل، والديمقراطي التشاركي، والديمقراطي الاستشاري) في الأداء الوظيفي، تم إتباع المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، ولجمع البيانات تم إستخدام الاستبانة، كما تم إختيار عينة عشوائية تكونت من (330) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد هو الاوتقراطي المعتدل، والذي جاء في الرتبة الأولى، تلاه في الرتبة الثانية النمط الاوتقراطي المتشدد، ثم النمط الديمقراطي الاستشاري في الرتبة الثالثة، وفي الرتبة الرابعة جاء النمط الديمقراطي التشاركي، كما أظهرت النتائج أن مستوى الاداء قد جاء بمستوى عالٍ، ووجود علاقة إيجابية بين الانماط القيادية والاداء الوظيفي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر، المركز الوظيفي، المديرية.

كما أجرى حوقي ورايا (Hoque& Raya, 2023) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الأربعة (التعليمية، والديمقراطية، والتحويلية، وعدم التدخل) وسلوك المعلمين، تم إتباع المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (258) معلماً. أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الذين يمارسون أسلوب القيادة الديمقراطي أكثر وعياً بالسلوك النفسي للمعلمين واستجابوا له بشكل إيجابي، كذلك الذين يتمتعون بأساليب القيادة التحويلية على الرغم من أن العلاقة كانت ضعيفة، في حين أن القيادة التعليمية وقيادة عدم التدخل كانت علاقتها بسلوك العاملين سلبية.

أما دراسة ساهيتو وآخرون (Sahito et al., 2023) فقد هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة وتأثيرها في أداء الموظفين، تم إتباع المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، تم إختيار عينة عشوائية تكونت من (131) موظفاً. أظهرت النتائج أن أنماط القيادة تؤثر بشكل إيجابي وجوهري على أداء الموظفين، إذ أظهرت وجود أثر إيجابي كبير بين النمط الديمقراطي وأداء الموظفين، كما أظهرت النتائج أن اتباع الانماط القيادية الاستبدادية ناجحة على المدى الطويل، ولكن على المدى القصير تؤدي إلى حدوث إشكاليات في كثير من الظروف، أما نمط القيادة الذي يعتمد على مبدأ عدم التدخل فإنه يعد مفيداً إذ يعزز الشعور بالملكية، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الدافع والأداء الوظيفي الأمثل.

المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية

أ- الدراسات العربية:

أجرى شعبان (2017) دراسة هدفت إلى قياس تأثير سلوك القيادة الداعمة في الثقة في القائد والرضا عنه، وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. وتكونت عينة الدراسة من (102) من المديرين العاملين بالإدارات المعاونة بجامعة بني سويف، وتم استخدام الإستبانة من أجل جمع البيانات، كذلك تم إتباع المنهج الوصفي الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن إدراك العاملين لسلوك القيادة الداعمة للتمكين له تأثيرات إيجابية في الثقة في القائد والرضا عنه وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة. كما أظهرت النتائج أن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين سلوك القيادة الممكنة والرضا عن القائد، كما أن الثقة في القائد والرضا عنه يتوسطان العلاقة بين سلوك القيادة الممكنة وسلوك المواطنة التنظيمية.

وأجرى أبو سليمة (2018) دراسة هدفت إلى التعرف إلى ممارسات القيادات الأكاديمية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية، وتطويرها في ضوء مدخل الثقة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم

إتباع المنهج الوصفي التحليل، وتكونت عينة الدراسة من (100) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد والتي أختيرت بالطريقة العشوائية، وطبق عليهم الإستبانة التي من إعداد الباحثة تكونت من خمسة محاور، إشتملت على ممارسات القيادات الأكاديمية لإدارة فرق العمل في ضوء مدخل الثقة التنظيمية عبر مراحل تكوين الفريق وإدارته. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن تحقق ممارسات القائد الأكاديمي لإدارة فرق العمل في ضوء مفهوم الثقة التنظيمية بجامعة بورسعيد بوجه عام بمتوسط مرجح باتجاه (أحياناً)، كما توصلت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس بكل من الكليات النظرية والكليات العملية لصالح الكليات العملية. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس تتعلق بالدرجة العلمية.

بينما قدم جبارين وآخرون (2018) دراسة هدفت هذه إلى التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية تكونت (400) معلم، كما أظهرت النتائج أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

أما دراسة محمود وآخرون (2018) فقد هدفت إلى عرض مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها في المؤسسات التعليمية ثم عرض لبعض خصائص الثقة التنظيمية وكذلك النتائج التي تترتب على إعدام الثقة التنظيمية، أو اختفائها من المؤسسات التعليمية، والعوامل المسببة لإنعدامها، ثم الأساليب التي يمكن أن يتبعها مديرو المؤسسات التعليمية من أجل بناء الثقة التنظيمية، وتعزيزها داخلها من خلال إتباع المنهج التحليلي التركيبي، كما قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لبناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية يقوم على ثلاثة مقومات أساسية: وهي المقومات البشرية والممثلة في وجود قيادات تعليمية فعالة تتصف بمجموعة من الخصائص مثل المقدرة على القيادة وحب العمل والرغبة في العمل، والمبادرة وإتباع أنماط إدارية حديثة، والشفافية في العمل الإداري والانفتاح على الآخرين، والاهتمام بالتنمية المهنية والتطوير والتجديد باستمرار، بحيث تكون هذا القيادات طليعة لبناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، والمقوم الثاني وهو المناخ المؤسسي الجيد الذي يسوده الاحترام المتبادل والاتصال المفتوح وتمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم مع إرساء ثقافة الثقة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، وفي النهاية المقومات المادية والممثلة في النفقات التي تلبى الاحتياجات اللازمة لبناء الثقة التنظيمية من تصميم البرامج التربوية وتدريب المديرين والقيادات.

كما قام الزهراني وصائغ (2019) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الحكومي لأبعاد القيادة الموزعة بمحاظفة القويعية، ودرجة توفر الثقة التنظيمية لدى المعلمين وقادة المدارس، والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الموزعة ودرجة توفر الثقة

التنظيمية، وإستخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق اهداف الدراسة، وتم إستخدام الاستبانة لجمع البيانات، كذلك تم إختيار العينة بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الموزعة وأبعادها لدى قادة المدارس كان بدرجة منخفضة، كما تبين أن توافر الثقة التنظيمية وأبعادها بدرجة منخفضة، وتبين وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الموزعة والثقة التنظيمية.

أما الصالح (2019) فقد أجرت دراسة هدفت إلى تعرف على مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين في مدارس التعليم العام من وجهة نظرهم، وعلاقتها بممارسة القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية، واعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي من خلال تبني أداتين للدراسة، الأولى هي مقياس الثقة التنظيمية ، أما الأداة الثانية فهي مقياس ممارسة القيادة الأخلاقية موزعة على ثلاثة قيم تنظيمية شكلت ثلاثة مجالات رئيسية هي العناية، والنقد، والعدالة لأعضاء الإدارة المدرسية وهم مدرء المدارس، والمديرين المساعدين، ورؤساء الأقسام، وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (1351) معلماً ومعلمة، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، وأن اتجاهات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية كانت مرتفعة إلى متوسطة، ووجود علاقة بين القيادة الأخلاقية لكل من رؤساء الأقسام، ومدرء المدارس، والمدرء المساعدين وبين الثقة التنظيمية للمعلمين.

بينما أجرى بن حمدون وبلعار (2020) دراسة هدفت إلى قياس درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام و مساعديهم في جامعة غرداية، إذ تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة وذلك من خلال توزيعها على عينة عشوائية تكونت من (32) من الزملاء و المشرفين و إدارة الجامعة، وقد أظهرت النتائج أنه توجد درجة عالية من الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام و مساعديهم في جامعة غرداية تجاه مشرفيهم ونحو زملائهم في حين لا توجد درجة عالية من الثقة التنظيمية تجاه الإدارة.

وأجرى الهندال (2022) دراسة هدفت الى تحليل العلاقة بين القيادة الريادية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع بالمؤسسات التعليمية الكويتية، وكذلك إختبار مدى تأثير القيادة الريادية في الثقة التنظيمية بتلك المؤسسات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة مكونة من 31 فقرة، وبلغ حجم عينة الدراسة (384) من مديري المدارس، والمديرين المساعدين، والمعلمين في المراحل التعليمية والتي أختيرت بالطريقة العشوائية، كما تم إتباع المنهج الوصفي الكمي، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الريادية تتوافر بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وإتضح وجود إرتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية مجتمعة، إذ كلما زادت ممارسات القيادة الريادية إرتفعت مستويات الثقة التنظيمية (الإدارة العليا، والمشرفين، والزملاء) من جانب العاملين بالمؤسسات التعليمية، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الريادية في الثقة التنظيمية.

أما دراسة علام (2023) فقد هدفت الى تحديد النمط القيادي المطبق في شركات الدواء، و دراسة العلاقة بين أنماط القيادة المطبقة (التوجيهية، الداعمة، المشاركة، و الموجهة بالإنجاز) والالتزام التنظيمي من خلال دعم الثقة بين القائد والمرؤوسين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي، وتم إختيار عينة طبقية مكونة من (395) من العاملين، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وطردية بين كل من نمط القيادة والالتزام التنظيمي للعاملين، وكذلك علاقة طردية قوية بين نمط القيادة والثقة في القائد، وأيضاً بين الثقة في القائد والالتزام التنظيمي. كما توصلت الدراسة الى أن الثقة في القائد يُعد متغيراً وسيطاً في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي. كما تبين وجود إختلافات بين أنماط القيادة المستخدمة (بالمشاركة، الموجهة بالإنجاز، التوجيهية، والداعمة).

وقد أجرت الحارثي والشماسي (2023) دراسة هدفت إلى معرفة دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين من أجل معرفة درجة ممارسة القيادة الداعمة بأبعادها (تمكين العاملين، والدفع الالهامي، وعدالة المعاملة) لدى العاملين، وكشف مستوى الثقة التنظيمية لديهم، والتثبت من وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة ما بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة). وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة العشوائية التي أختيرت بإستخدام الطريقة البسيطة من (218) عاملاً، وتم إستخدام الإستبانة لجمع البيانات، وكان أبرز نتائجها وجود دور للقيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين، وأن درجة ممارسة القيادة الداعمة مرتفعة جداً، ومستوى الثقة التنظيمية جاء مرتفع، كما توجد فروق حول العلاقة ما بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث، ومتغير المؤهل الدراسي لصالح الحاصلين على درجة الماجستير.

أما الشريف (2023) فقد قامت بدراسة هدفت الى دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية والثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء-الايجابية، والادارة بالاستثناء - السلبية) لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بكليات التربية التابعة لجامعة بنغازي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها على مستوى الثقة التنظيمية، كما تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم استخدام اداتين: الاولى استبانة القيادة متعددة العوامل (الجزء المتعلق بالقيادة التبادلية والذي أعده (Bass, 1985)، ويحتوي على (12) فقرة لقياس القيادة التبادلية، أما الاداة الثانية، فكانت إستبانة الثقة التنظيمية، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (100) عضو هيئة تدريس، وكان من أبرز نتائجها: أن درجة ممارسة رؤساء الاقسام للقيادة التبادلية وابعادها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً، كما بينت النتائج وجود علاقة ايجابية بين أبعاد القيادة التحويلية والثقة التنظيمية.

كما قام حمايل (2024) بدراسة هدفت الى التعرف إلى درجة ممارسة الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة والتعرف الى الفروق في كل منهما ومدى تأثير (الجنس، والمعدل، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمؤهل العلمي) عليها، إذ إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات من خلال إستبانة طورها الباحث، وتم إختيار عينة ميسرة تكونت من (400) معلم ومعلمة، وكان من أبرز نتائجها أن مستوى الثقة التنظيمية ومجالاتها كان مرتفعاً جداً، كما بينت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، المعدل، التخصص، والمؤهل العلمي.

ب- الدراسات الأجنبية:

أجرى السباعي (Al-Subaie,2021) دراسة هدفت إلى تقديم نموذج مقترح للثقة التنظيمية الرائدة في المؤسسات التعليمية، انطلاقاً من أهمية الثقة في تحقيق أهداف المنظمات، وأهمية دور القائد في بناء الثقة التنظيمية وتعزيزها، وإستخدام المنهج الوصفي المعتمد على تحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع الثقة التنظيمية، وتقديم نموذج متكامل لقيادة نظام الثقة في المؤسسات التعليمية يمكن أن يسترشد به القادة في تعزيز سلوك الثقة داخل هذه المؤسسات، وذلك من خلال العمل وفق إطار نظام موجه نحو تعزيز القيم التنظيمية التي ترسخ مفهوم الثقة في المؤسسات التعليمية، إذ تم تقديم نموذج لقيادة نظام الثقة في المؤسسات التعليمية تكون من خمسة أبعاد رئيسية تتمحور حول مقدرة القائد على بناء وتعزيز: (الثقة في نفسه، والثقة في موظفيه، وثقة الموظفين في أنفسهم، وثقة الموظفين في القيادة، وثقة الموظفين في بعضهم بعضاً)، كما قدم الأنموذج وصفاً لسلوك القائد الموجه نحو تعزيز نظام الثقة في المؤسسات التعليمية في كل من الأبعاد الخمسة.

كما قام إسلام (Islam et al., 2021) بإجراء دراسة بعنوان رسم خريطة للعلاقة بين القيادة التحويلية والثقة في القيادة وسلوك دعم الموظفين في عملية التغيير التنظيمي، تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة التحويلية في سلوك مناصرة الموظفين، وإختبار الدور الوسيط للثقة في القيادة بين القيادة التحويلية والسلوك المناصر في سياق التغيير التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات من خلال إستبانة تم توزيعها على عينة عشوائية تكونت من 300 موظف بدوام كامل كانوا يعملون في القطاع المصرفي في بنغلاديش. ومن أبرز نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل كبير في ثقة الموظف في القيادة ومناصرة السلوك في التغيير التنظيمي. كما تكشف هذه الدراسة عن التأثير الوسيط للثقة في القيادة في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك مناصرة الموظف في التغيير التنظيمي.

وأجرى أكشو وآخرون (Okçu et al., 2023) دراسة وضحت بأن مديري المدارس بوصفهم قادة للمنظمات التعليمية، يمكنهم تغيير تصورات المعلمين للمدرسة بشكل إيجابي، أو سلبي من خلال أساليب القيادة التي لديهم. فقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إتجاه ومستوى السلوك القيادي النرجسي ومستواه لدى مديري المدارس ومستويات الثقة التنظيمية والسخرية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة العشوائية البسيطة من (397) معلماً يعملون في المدارس الابتدائية والثانوية في سيرت/تركيا خلال العام الدراسي (2019م-2020م)، وتم جمع البيانات باستخدام مقياس القيادة النرجسية المدركة الذي طوره راسكين وهول (Raskin & Hall, 1979) واتخذ شكله الحالي من قبل راسكين وتيري (Raskin & Terry, 1988)، وقد وضحت النتائج أن العلاقة بين السخرية التنظيمية والثقة التنظيمية علاقة سلبية، كما بينت النتائج أن (37%) من التباين الكلي في متغير السخرية التنظيمية يرجع إلى سلوك القائد النرجسي، وأن (52%) من التباين الكلي لمتغير الثقة التنظيمية يعود للسلوك القيادي النرجسي. ونتيجة لذلك، فإن السلوك القيادي النرجسي لمديري المدارس يمكن أن يلحق الضرر بالثقة التنظيمية ويزيد من السخرية التنظيمية. أما دراسة أكباي وزايبيك (Akbay and Zeybek, 2023) فقد هدفت إلى فحص مستويات الثقة التنظيمية للمعلمين، فضلاً عن مدى تأثير المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة) في مستويات الثقة التنظيمية للمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، كما تم جمع البيانات من خلال "مقياس الثقة التنظيمية" الذي وضعه يلماز (2006) والذي تم تطبيقه على عينة عشوائية تكونت من (156) معلماً لتحديد تصوراتهم حول الثقة التنظيمية، وقد أشارت النتائج إلى أن المعلمين يتقنون بمدارسهم على مستوى عالٍ، وأنه لا توجد فروق في مستويات الثقة التنظيمية للمعلمين تعزى للجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وبينما وجدت فروق في مستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغير مستوى المدرسة ولصالح المعلمين العاملين في المدارس الابتدائية. وتناولت دراسة يوديتاماها وآخرون (Yudiatmaja et al., 2023) تعزيز السلوك المبتكر للموظفين العموميين من خلال أساليب القيادة والثقة التنظيمية، γ هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والمعاملات، والثقة التنظيمية، والسلوك الابتكاري لموظفي القطاع العام، وتكونت عينة الدراسة من (320) طالباً من الموظفين العموميين في كلية الدراسات العليا في جامعة إندونيسيا، إذ تم جمع البيانات من خلال إستبانة إلكترونية قام الباحث بإعدادها، وتم استخدام المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والمعاملات تؤثر في السلوك الابتكاري لموظفي القطاع العام بوساطة الثقة التنظيمية.

أما دراسة بني ياسين (Bani Yassien, 2023) فقد هدفت إلى التعرف إلى مستوى درجة الثقة التنظيمية السائدة في مكاتب مديريات التربية والتعليم في إربد وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المشرفين والمشرفات التربويين، تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف

الدراسة، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (137) مشرفاً ومشرفة، وكان من أبرز نتائجها ان مستوى الثقة التنظيمية السائد في مديريات التربية والتعليم جاء بدرجة متوسطة في مجالات الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية، وأسلوب المدير، وفرص الإبداع، والقيم التنظيمية). كما أشارت النتائج الى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية والمشاركة في عمليات صنع القرار، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً لاستجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

كما قدم علي وآخرون (Ali et al., 2023) دراسة هدفت الى دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في المناطق الجنوبية في باكستان، إذ تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، كذلك تم جمع البيانات من المستجيبين من خلال إستبانة تم تعميمها على عينة عشوائية مكونة من (313) من أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وكان من أبرز نتائجها وجود علاقة إرتباطية قوية بين الثقة التنظيمية والأداء التنظيمي.

المحور الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالروح المعنوية

أ- الدراسات العربية:

أجرى الحنتوشي (2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، إذ تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، وقد تم إختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية وشملت على (108) معلمين، ولتحقيق هدف الدراسة أستخدمت إستبانة الأنماط القيادية لجمع البيانات وأداة لقياس مستوى الروح المعنوية للمعلمين من أعداد البلبيسي (2003)، وكان من أبرز نتائجها أن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، والنمط الثاني من حيث السيادة هو النمط الأوتوقراطي بدرجة متوسطة يليه النمط الفوضوي بدرجة أقل. كما أن تقدير الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القريات كان بدرجة عالية.

أما دراسة مقلاتي (2020) فقد هدفت للتعرف الى الانماط القيادية لدى مديري الجامعات وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد أستخدم المنهج الوصفي، وتم إختيار عينة قصدية تكونت من (234) موظفاً من جامعات أم البواقي و تبسة و خنشلة، كما تم تطوير إستبانتين (إستبانة الانماط القيادية، والتي تكونت من ثلاثة مجالات وهي

النمط الديمقراطي، والنمط الدكتاتوري، والنمط النسبي، وإستبانة الروح المعنوية). أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين كان نمط القيادة الديمقراطي وجاء في الرتبة الثانية نمط القيادة الدكتاتوري، وجاء في الرتبة الاخيرة نمط القيادة النسبي. كما أظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للعاملين جاء متوسطاً، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى ممارسة الانماط القيادية لمديري الجامعات للنمط التسيبي وبين الروح المعنوية للعاملين، كما وجدت علاقة سلبية بين ممارسة مديري الجامعات للنمط الدكتاتوري و بين الروح المعنوية للعاملين. كما توصلت الدراسة أيضا الى قياس مستوى الاثر لمختلف الانماط على الروح المعنوية إذ كان بدرجات متفاوتة فقد إحتل النمط القيادي الديمقراطي الرتبة الاولى، تلاه النمط القيادي الدكتاتوري، وفي الاخير جاء النمط التسيبي.

أما دراسة الشمري والشمري (2022) فقد هدفت إلى تحديد النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بروح المعلمات المعنوية من وجهة نظر المعلمات. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمات المرحلة المتوسطة في المحافظة، وتم اختيار العينة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة، إذ تكونت من (267) معلمة. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وكانت النتيجة الأبرز من وجهة نظر المعلمات أن أسلوب القيادة الشائع هو الأسلوب الديمقراطي، يليه أسلوب القيادة الاستبدادية، والأخير هو أسلوب القيادة التسيبي بمستوى متوسط، وأظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للمعلمات جاء بمستوى عال، وفي الوقت ذاته توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة النمط الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية، في حين أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة النمطين التسلطي والتسيبي وبين مستوى الروح المعنوية.

وأجرت الرويلي (2023) دراسة هدفت الى التعرف الى درجة توفر أنماط القيادة التربوية السائدة ومستوى الروح المعنوية لدى مديرات المدارس في مدينة أبها من وجهة نظر معلمات مرحلة الطفولة المبكرة ، ومعرفة مدى وجود علاقة إرتباطية بين أنماط القيادة (الديمقراطية، والأتوقراطية، والمتسيبية) والروح المعنوية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق المنهج الارتباطي على مجتمع الدراسة الذي تمثل بجميع المعلمات في مدينة ابها الحضرية ، إذ تم إختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة تكونت من (212) معلمة، كما تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي حصل على الرتبة الاولى، والنمط المتسيب حصل على الرتبة الاخيرة، كما أظهرت النتائج الى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط المتسيب والروح المعنوية، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والروح المعنوية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والروح المعنوية، كما اظهرت النتائج عدوم وجود فروق بين

استجابات أفراد العينة حول أنماط القيادة التربوية لمديرات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية تعزى للمتغيري (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

وأجرى القريوتي (2023) دراسة هدفت الى التعرف إلى النمط القيادي لدى مديري الجامعات وأثره في الروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة قصدية تألفت من (234) موظفاً من جامعات أم البواقي وتبسة وخنشلة، كما تم تطوير استبانتيين هما: استبانة الأنماط القيادية وتكونت من (37) فقرة، واستبانة الروح المعنوية وتكونت من (42) فقرة . وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر العاملين كان نمط القيادة الديمقراطي، متبوعاً بالنمط الدكتاتوري، وأخيراً نمط القيادة التسيبي، كما أظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم كان متوسطاً. كما تم قياس مستوى الأثر لمختلف الأنماط على الروح المعنوية فقد جاء النمط القيادي الديمقراطي أولاً، تلاه النمط القيادي الدكتاتوري، ثم النمط التسيبي.

ب- الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة ستويرت بانك وآخرون (Stewart-Bank et al., 2015) إلى التعرف إلى أنماط القيادة لمديري المدارس العامة وعلاقتها بأداء العمل والروح المعنوية لموظفي المدرسة والعوامل التحفيزية التي يستخدمها مديرو المدارس الحكومية لزيادة أداء العمل والروح المعنوية لموظفي المدرسة إذ كشفت الدراسة أن أداء العمل والروح المعنوية يتأثران بشكل كبير بأسلوب القيادة لمديري المدارس. كما تبين أن التواصل، والعلاقات، والانفتاح، وإمكانية الوصول، والاستمتاع بالتعليم، والمعرفة في المجال التعليمي، هي تفسير لخصائص مديري المدارس التي تلعب دوراً في التزام العاملين في المدرسة. فضلاً عن ذلك، تبين من نتائج الدراسة أن المساءلة والتقدير تعدان عوامل تحفيزية تعزى إلى أداء العمل والروح المعنوية للعاملين في المدرسة.

أجرى جيانج (Gyang, 2018) دراسة بعنوان أسلوب القيادة والروح المعنوية في المدارس الثانوية في ولاية بلاتو بنيجيريا، والتي هدفت الى تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة لمديري المدارس الثانوية والروح المعنوية للمعلمين. وتم إتباع المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، إذ تكونت عينة الدراسة من (31) مديراً و(137) معلماً، والتي أختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم جمع البيانات باستخدام استبانتيين إحداهما للمديرين والاخرى للمعلمين، وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الديمقراطية لمديري المدارس ومعنويات المعلمين، كذلك هناك علاقة سلبية دالة إحصائياً بين أسلوب القيادة الاستبدادية لمديري المدارس ومعنويات المعلمين. بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الحرة ومعنويات

المعلمين . كما وجد أن مديري المدارس يمارسون أسلوب القيادة الديمقراطية بشكل كبير، كما تم التأكد من أن معنويات المعلمين معتدلة في المدارس الثانوية.

أما الدراسة النوعية لنور وأمبورنستيرا (Noor and Ampornstira,2019) فقد هدفت إلى التعرف إلى تأثير القيادة في الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في بانكوك، وتم إجراء مقابلة مع عينة الدراسة والتي تكونت من معلمين إثنين من الهيئة التدريسية ذوي التخصصات المختلفة والخلفيات المختلفة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين السلوك القيادي والروح المعنوية وأداء العاملين، إذ عدَّ السلوك القيادي في هذه الدراسة بأنه متغيراً مستقلاً، ووصفت الروح المعنوية بأنها متغير وسيط، والأداء كمتغير تابع. فقد أظهرت النتائج أنه إذا كان سلوك القائد سلبياً فإن الروح المعنوية للموظفين تتأثر وبالتالي يشعر الموظف بعدم الرضا والإحباط مما يؤدي إلى ضعف الأداء في بيئة العمل.

قام ميكس (Meeks,2020) بدراسة بعنوان أثر الانماط القيادية للمديرين على الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الريفية الجنوبية، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين الروح المعنوية لدى معلمي المدارس وأسلوب القيادة الذي يتصوره مديرو المدارس الثانوية، فضلاً عن تحديد العلاقة بين الروح المعنوية لمعلمي المدارس وأسلوب القيادة المتصور لمديري المدارس فيما يتعلق بمستوى خبرة المعلم. تم إتباع المنهج الكمي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي أختيرت بالطريقة العشوائية، والتي تكونت من (203) معلمين، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة تنبؤية ذات دلالة إحصائية بين معنويات المعلمين وأسلوب القيادة الرئيسية وسنوات الخبرة في التعليم .

كما قام ياني (Yani, 2021) بدراسة هدفت هذه إلى معرفة تأثير التعويضات والبيئة وأسلوب القيادة على الروح المعنوية للعاملين وأدائهم من خلال الدافعية، إذ تم إتباع المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (95) موظفاً أختيروا بالطريقة القصدية، قد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وأظهرت النتائج أن: التعويض وبيئة العمل لهما تأثير إيجابي وكبير على دافعية العمل، والتعويض وبيئة العمل لهما تأثير إيجابي وكبير على الروح المعنوية، ودافع العمل له تأثير إيجابي وكبير في أداء الموظف ومعنويات الموظف. وأنه ليس لأسلوب القيادة أي تأثير في دافعية العمل وأداء الموظفين ومعنوياتهم. وأن التعويض له تأثير إيجابي وكبير في أداء الموظف من خلال تحفيز العمل، وبيئة العمل لها تأثير إيجابي وكبير في أداء الموظف من خلال تحفيز العمل، ولها تأثير إيجابي وكبير التأثير في الروح المعنوية من خلال دافعية العمل. فضلاً عن ذلك، لا يمكن للدافع أن يتوسط العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظف، ولا يمكن للدافع أن يتوسط العلاقة بين أسلوب القيادة والروح المعنوية.

بينما هدفت دراسة باركسدال (Barksdale, 2022) الى تسليط الضوء على أهمية معالجة تدني الروح المعنوية للمعلم وتوفير طرق لتحسين معنويات المعلم من خلال السلوك القيادي للمديرين، إذ تكونت عينة الدراسة من (39) معلماً من المناطق الريفية في جنوب كارولينا، وتم استخدام المنهج النوعي لتحقيق أهداف الدراسة، إذ جمعت البيانات من خلال إستبانة أجابت عنها عينة الدراسة، فضلاً عن مجموعات بؤرية، وقد أظهرت الدراسة أن المعلمين صنفوا السلوك القيادي ضمن خمس مسؤوليات قيادية بناءً على أهمية السلوك بالنسبة لهم: قادة التعليم، والقيادة التوزيعية، والمناخ المدرسي، وتحليل البيانات، وبناء مقدرات المعلم لكي تكون الروح المعنوية للعاملين مرتفعة.

وقام نورجانا وأدرياني (Nurjannah & Andriani, 2023) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف إلى تأثير أسلوب القيادة الديمقراطية والعمل الجماعي والانضباط في العمل على الروح المعنوية، تم استخدام المنهج الكمي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (100) موظف، كما تم استخدام الإستبانة لجمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الديمقراطية والعمل الجماعي وتعويضات إنضباط العمل والتحفيز يؤثر في الروح المعنوية للعاملين.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منه:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة إتضح إهتمام الباحثين بالأنماط القيادية، ومحاولتهم الكشف عن واقع ممارسة هذه الأنماط، وتأثيرها في عدد من المتغيرات السلوكية، كالروح المعنوية والدافعية، الرضا الوظيفي، السعادة المهنية، والثقة التنظيمية. كما بينت هذه الدراسات أن القائد الناجح القادر على التأثير في مرؤوسيه، يولد الاحساس للعاملين معهم بأنهم جزء من المؤسسة، ونتيجة لذلك يعزز الولاء والالتزام للعاملين معهم، كذلك نجد أن هذه الدراسات تنوعت وإختلفت بإختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وإختلاف مجتمعات الدراسة التي طبقت فيها، إذ تم دراسة الانماط القيادية، والثقة التنظيمية، والروح المعنوية .

فقد هدفت دراسة السعود (2009) إلى التعرف إلى أنماط السلوك الاداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، وفقاً لنظرية رنسس ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي، كذلك قامت وجيهه (Wajeha, 2015) بإجراء دراسة مقارنة بالإعتماد على نظرية ليكرت (1-4) للأنماط القيادية، كذلك هدفت دراسة بركات (2019) إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة وعلاقتها بالروح المعنوية، أما دراسة السناني وجرايدة (2020) فقد هدفت الى التعرف الى درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقاً لنظرية رنسس ليكرت.

كما قدمت دراسة حمد وحتاملة (2021) ودراسة الشديفات(2021) توضيحاً لعلاقة الارتباط والأثر بين متغير الأنماط القيادية والمتغيرات السلوكية كالروح المعنوية والابداع الإداري، أما دراسة الاشقر (2022) فقد هدفت التعرف إلى واقع أنماط السلوك القيادي بمديريات التربية والتعليم في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، كذلك هدفت دراسة كل من الجبور وصبح (Al-Jbour & Subbah, 2023)، ودراسة حوقي ورايا (Hoque & Raya, 2023)، ودراسة ساهيتو وآخرون (Sahito et al., 2023) الى البحث في العلاقة بين أنماط القيادة والاداء الوظيفي.

أما مجال الثقة التنظيمية فقد أجرى محمود وآخرون (2018) دراسة هدفت إلى عرض مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها في المؤسسات التعليمية ثم عرض لبعض خصائص الثقة التنظيمية وكذلك النتائج التي تترتب على إنعدام الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، أما دراسة السباعي, Al-Subaie (2021) فقدت أمودجاً مقترحاً للثقة التنظيمية الرائدة في المؤسسات التعليمية، بينما هدفت دراسة علام (2023) الى تحديد النمط القيادي المطبق ودراسة العلاقة بين أنماط القيادة المطبقة والإلتزام التنظيمي من خلال دعم الثقة بين القائد والمرؤوسين.

أما دراسة أكباي وزايبيك (Akabay and Zeybek, 2023) فقد هدفت الى فحص مستويات الثقة التنظيمية للمعلمين، ومدى تأثير المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة) في مستويات الثقة التنظيمية، أما دراسة بني ياسين (Bani Yassien,2023) فقد هدفت إلى التعرف الى مستوى درجة الثقة التنظيمية السائدة في مكاتب مديريات التربية والتعليم وعلاقتها بالمشاركة في اتخاذ القرار، بينما هدفت دراسة حمايل (2024) الى التعرف الى درجة ممارسة الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الحكومية، والتعرف الى الفروق في كل منهما ومدى تأثير (الجنس، المعدل، سنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي) عليها.

وفي مجال الروح المعنوية أجرى جيانج (Gyang, 2018) دراسة هدفت الى تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة لمديري المدارس الثانوية والروح المعنوية للمعلمين، بينما هدفت دراسة ميكس (Meeks,2020) الى التعرف إلى أثر الانماط القيادية للمديرين على الروح المعنوية للمعلمين، بينما هدفت دراسة حمد و حتاملة (2021) الى التعرف إلى أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية، كذلك هدفت دراسة الشمري والشمري (2022) إلى تحديد النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقته بالروح المعنوية ومدى وجود علاقة إرتباطية بين أنماط القيادة (الديمقراطية، والأوتقراطية، والمتسببة) والروح المعنوية، أما دراسة الرويلي (2023)، ودراسة القريوتي (2023) فقد هدفتا الى التعرف الى درجة توفر أنماط القيادة التربوية السائدة ومستوى الروح المعنوية.

جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية إستفادت بشكل كبير مما سبقها من الدراسات، إذ حاولت أن توظف كثيرًا من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة بشكل أشمل، ومن جوانب الإستفادة العلمية من الدراسات السابقة :

- أفادت الباحثة من هذه الدراسات السابقة بزيادة وعيها بمتغيرات الدراسة، وإثراء الأدب النظري الخاص بموضوع الانماط القيادية، الثقة التنظيمية، الروح المعنوية.
- أفادت الباحثة من هذه الدراسات السابقة وطريقة تحديد مجتمعها ، وكيفية إختيار عينتها.
- أفادت الباحثة في تحديد أداة الدراسة المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة، كذلك التعرف إلى مجالات أدواتها وفقراتها، وكيفية مقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة
- أفادت الباحثة في توجيهها لعدد من المراجع والكتب والدراسات التي أثرت الدراسة الحالية .

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها إتضح أن هنالك أوجه للاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وتشير الباحثة الى هذه الواجه حسب مجالات الدراسة (الانماط القيادية، الثقة التنظيمية، الروح المعنوية) الآتية:

الانماط القيادية:

- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو دراسة الانماط القيادية السائدة في المؤسسات ومدى تأثيرها في السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، ولكنها اختلفت عن الدراسات السابقة في تحديدها للانماط القيادية حسب نظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية معاً، بينما تناولت دراسة السعود(2009)، ودراسة صباح (2017)، ودراسة الاحمد والكردي، ودراسة السعود والشاميلة (2010)، ودراسة وجيه، ودراسة (Wajeha,2015) ودراسة تامانج وتشوانج (Tamang & Tshewang ,2022) علاقة الانماط القيادية حسب نظرية رنسيس ليكرت بمتغير سلوكي واحد، كالاداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، كذلك اختلفت عن دراسة الاحمد والكردي (2020)، ودراسة عويس (2021)، ودراسة الشديفات (2021) التي وضحت علاقة الارتباط والأثر بين متغير الأنماط القيادية بشكل عام والمتغيرات السلوكية كالابداع الإداري، والرضا والولاء التنظيمي.
- إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الأشقر (2022) في مجتمع الدراسة إذ تم تطبيق الدراسة على مديريات التربية والتعليم، ولكنها اختلفت مع بقية الدراسات في مجتمع الدراسة، إذ أن أغلبية الدراسات تكون مجتمع الدراسة لديها من مديري المدارس والمعلمين.

- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة لجمع البيانات بإستثناء دراسة هادفي وعين احجر (2018) والتي استخدمت دراسة الحالة لمناسبتها لهدف الدراسة، ودراسة تامانج وتشوانج (Tamang and Tshewang,2022) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، كما وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة بإستثناء دراسة صباح (2017)، ودراسة هادفي وعين أحجر (2018).

الثقة التنظيمية:

- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف المشترك وهو فهم علاقة القيادة وأنماطها بالثقة التنظيمية، وتحليل كيفية تأثير هذه العلاقة في سلوك العاملين وأدائهم، وتحديد العوامل التي تؤثر في بناء الثقة التنظيمية في سياقات مؤسسات متنوعة.
- أتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الهندال (2022)، ودراسة بني ياسين (Bani Yassien,2023)، في مجتمع الدراسة وهو مديريات التربية والتعليم، ولكنها اختلفت مع بقية الدراسات في مجتمع الدراسة والذي تكون من مديري المدارس والمعلمين.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة الدراسة وهي الاستبانة لجمع البيانات بإستثناء دراسة (Akbay and Zeybek, 2023) التي استخدمت مقياس الثقة التنظيمية الذي وضعه يلماز (2006)، كما إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إتباعها المنهج الوصفي التحليلي، ما عدا دراسة محمود وآخرون (2018)، ودراسة السباعي (Al-Subaie,2021) التي إتبعته المنهج التحليلي التركيبي لتحقيق أهداف الدراسة.

الروح المعنوية:

- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف المشترك الذي يركز على فهم العلاقة بين القيادة وأنماطها وبين الروح المعنوية في البيئة العملية، كما يتضمن الهدف تحليل تأثير هذه العلاقة في سلوك العاملين وأدائهم، فضلاً عن تحديد العوامل التي تؤدي دوراً في تعزيز الروح المعنوية في مؤسسات مختلفة.
- اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات التي تناولت الروح المعنوية من ناحية مجتمع الدراسة، فقد تكون مجتمع الدراسة عند أغلبية الدراسات من المديرين والمعلمين والموظفين في الجامعات.
- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة، وأداة الدراسة وهي الاستبانة لجمع البيانات بإستثناء دراستي نور وأمبورنستيرا (Noor and Ampornstira,2019)، وباركسدال (Barksdale,2022) والتي إستخدمتا المنهج الكيفي لتحقيق أهداف الدراسة.

من خلال إستعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة الدراسة الحالية، نشير إليها حسب الآتي:

أوجه الاتفاق: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها وهدفها الرئيس وهو معرفة الانماط القيادية السائدة وعلاقتها بالمتغيرات السلوكية، وتحليل كيفية تأثير هذه العلاقة في سلوك العاملين وأدائهم.

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب والتي تمثل الفجوة العلمية التي تحاول هذه الدراسة أن تعالجها وهي :

- ركزت على الأنماط القيادية الممارسة من قبل مديري التربية والتعليم في فلسطين حسب نظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية.
- تناولها لثلاثة متغيرات لم يتم تناولهما معاً في الدراسات السابقة، وهما الأنماط القيادية حسب نظرية ليكرت والثقة التنظيمية والروح المعنوية، إذ لم تعثر الباحثة - حسب علمها - على أي دراسة سابقة عربية أو أجنبية تناولت موضوع الانماط القيادية وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية.
- إجراء الدراسة على معظم أفراد مجتمع الدراسة وهم رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، لضمان تشخيصهم للواقع بدقة.

الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- المعالجات الاحصائية

الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والاجراءات التي تم إتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال تحديد منهج الدراسة وطريقتها، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها وكيفية تحديدها، كما تم تناول أداة الدراسة وكيفية تطويرها وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وتضمن الفصل كذلك تحديداً لمتغيرات الدراسة، والمعالجة الاحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة.

منهجية الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي المسحي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، والبالغ عددهم (240) رئيس قسم، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام (2023-2024)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الاقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين حسب المديرية:

الجدول 1. توزيع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين

حسب المديرية

عدد رؤساء الأقسام	المديرية	عدد رؤساء الأقسام	المديرية
13	شمال الخليل	16	جنين
14	الخليل	10	جنوب نابلس
16	جنوب الخليل	17	نابلس
16	قباطية	14	سلفيت
15	طوباس	13	طولكرم
13	القدس	12	قلقيلية
14	بيت لحم	11	بیرزيت
14	يطا	12	رام الله
10	اريجا	10	ضواحي القدس
240			المجموع

عينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على مجتمع الدراسة، وتم ذلك بمساعدة وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية والتعليم، إذ تم توزيع 210 إستبانة بعد إستثناء العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (30) رئيس قسم، واستعيد منها 207 إستبانة، والجدول (2) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراته.

الجدول 2. توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	المجموع
الجنس	ذكر	104	207
	أنثى	103	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	207
	من 5-10 سنوات	47	
	10 سنوات فأكثر	138	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	143	207
	دراسات عليا	64	

أداة الدراسة:

للكشف عن "الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم و لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة (الإستبانة) للتعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين، حسب نظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية، من خلال الاطلاع على الأدب النظري، وكذلك بالإفادة من إستبانة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إذ تكونت أداة الدراسة بصورتها الاولية والمبينة في الملحق (1) من أربعة أجزاء حسب الآتي:

الجزء الأول: إشتمل على الخصائص الديمغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

الجزء الثاني: إشتمل على مقياس للتعرف إلى الأنماط القيادية حسب نظرية رنسيس ليكرت، وتكون هذا الجزء من (40) فقرة، والتي توزعت على أربع أنماط وهي النمط الأوتقراطي المتشدد، والنمط الأوتقراطي المعتدل، والنمط الديمقراطي الإستشاري، والديمقراطي التشاركي، وذلك من خلال الإفادة

من الإستبانة الواردة في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة السعود (2009)، ودراسة السناني وجرايدة (2020).

الجزء الثالث: مقياس للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وتكون هذا الجزء من (10) فقرات، وذلك من خلال الإفادة من الإستبانة الواردة في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة بن حمدون وبلعار (2020).

الجزء الرابع: مقياس للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وتكون هذا الجزء من (10) فقرة، وذلك من خلال الإفادة من الإستبانة الواردة في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، كدراسة الشمري والشمري (2022)، ودراسة بركات (2019). والجدول (3) يبين توزع فقرات أداة الدراسة على المجالات الثلاثة:

الجدول 3. توزع فقرات أداة الدراسة على المجالات

رقم المجال	المجال	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
1	الانماط القيادية حسب نظرية رنسيس ليكرت		
	النمط الاوتقراطي المتشدد	10-1	10
	النمط الاوتقراطي المعتدل	20-11	10
	النمط الديمقراطي الاستشاري	30-21	10
	النمط الديمقراطي التشاركي	40-31	10
2	الثقة التنظيمية	50-41	10
3	الروح المعنوية	60-51	10
	المجموع		60

تصحيح أداة الدراسة:

بهدف تصحيح الاستبانة تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي لقياس واقع الأنماط القيادية لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين حسب نظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية، إذ تم إعطاء الإجابة موافق بشدة (5 درجات)، وموافق (4 درجات) ومحايد (3 درجات)، وغير موافق (درجتين)، وغير موافق بشدة (درجة واحدة)، وتم تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات : منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبذلك يتم استخدام المعيار الآتي لغرض تحديد الأنماط القيادية السائدة:

• تكون الدرجة منخفضة إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1-2.33).

- تكون الدرجة متوسطة إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34-3.67).
- تكون الدرجة مرتفعة إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.68-5).

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الطرق الآتية:

- صدق المحتوى " المحكمين ":

للتأكد من الصدق الظاهري وبعد تصميم الإستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في الإدارة التربوية، لمعرفة درجة ملاءمة فقرات الاستبانة لمجالها وسلامتها لغوياً، وفي ضوء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم، تم تعديل الإستبانة والملحق (2) يبين أسماء المحكمين وإختصاصاتهم والجهات التي يعملون بها، وقد تم إعتداد الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (80%) من المحكمين او اكثر كما تم الاخذ بملاحظات المحكمين ومقترحاتهم، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوءها، وكانت الاداة في صورتها الأولية تتكون من (60) فقرة، وبعد إجراء التعديلات تكونت من (59) فقرة، والملحق (3) يبين الاداة بصورتها النهائية.

- صدق البناء:

للتحقق من صدق البناء تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين الفقرات والمجالات التي تنتمي اليها ومع الاداة الكلية للدراسة، إذ يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات مقياس مجالات الانماط القيادية والدرجة الكلية للمجالات التي تنتمي اليه تراوحت بين (0.423-0.898)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن جميع الفقرات تسهم في الدرجة الكلية للمقياس بشكل فعال، وأن جميع فقرات المقياس تقيس الخصيصة ذاتها، مما يؤكد صدق بناء المقياس.

الجدول 4. نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات الانماط القيادية لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم

ديمقراطي تشاركي		ديمقراطي إستشاري		الاولتقراطي معتدل		الأوتقراطي متشدد	
ارتباط الفقرة بالمجال	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	الفقرة
.830**	30	.863**	20	.529**	10	.763**	1
.865**	31	.838**	21	.427**	11	.820**	2

.882**	32	.864**	22	.456**	12	.868**	3
.857**	33	.864**	23	.502**	13	.848**	4
.876**	34	.849**	24	.480**	14	.898**	5
.897**	35	.813**	25	.640**	15	.621**	6
.830**	36	.713**	26	.423**	16	.875**	7
.872**	37	.844**	27	.560**	17	.830**	8
.772**	38	.870**	28	.501**	18	.879**	9
.792**	39	.836**	29	.531**	19		

* دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الثقة التنظيمية والاستبانة ككل، وأتضح أن معاملات ارتباط الفقرات بالاستبانة تراوحت بين (0.853-0.901)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على صدق البناء، والجدول (5) يبين النتائج.

الجدول 5. نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم

الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال
40	.868**	45	.901**
41	.877**	46	.878**
42	.882**	47	.892**
43	.853**	48	.896**
44	.900**	49	.890**

* دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

كما تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات الروح المعنوية والاستبانة ككل، وإتضح أن معاملات ارتباط الفقرات بالاستبانة تراوحت بين (0.730-0.905)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على صدق البناء، والجدول (6) يبين النتائج.

الجدول 6. نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم

الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال	الفقرة	ارتباط الفقرة بالمجال
50	.802**	55	.891**
51	.854**	56	.840**
52	.730**	57	.826**
53	.853**	58	.868**
54	.905**	59	.848**

* دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

ثبات أداة الدراسة Reliability:

يقصد بثبات الاداة هو الحصول على نتائج مقاربة (او النتائج نفسها) اذا طبقت على الافراد انفسهم في المواقف نفسها خلال فترة زمنية معينة(ابو سمرة والطيطي، 2019)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، قامت الباحثة بالاتي:

1. التجزئة النصفية: تم حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية وهي عينة من خارج العينة الاصلية وتؤخذ من عناصر المجتمع الاحصائي ذاته ولا يمكن أن يكون هنالك تقاطع بينهما (أبو عقيل، 2020)، وقد تكونت العينة الاستطلاعية من (30) رئيس قسم ، وكانت الدرجة الكلية تشير إلى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (7).
2. حساب معامل الثبات لواقع الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل مجال من مجالات الدراسة، كما قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، وقد تراوح معامل ثبات كرونباخ ألفا لمحاور الانماط القيادية بين (0.941-0.973)، وبلغ معامل ثبات الثقة التنظيمية (0.969)، أما معامل ثبات الروح المعنوية (0.954)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة، والجدول (7) يبين قيم معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية، إذ تكونت الاستبانة من (59) فقرة، ويوضح الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية.

الجدول 7. معاملات ثبات مجالات الاستبانة والاستبانة ككل

المحور	المجالات	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات التجزئة النصفية
محور الانماط القيادية	الأوتقراطي متشدد	0.941	0.928
	الايوتقراطي معتدل	0.973	0.846
	ديمقراطي إستشاري	0.951	0.936
	ديمقراطي تشاركي	0.956	0.944
	الثقة التنظيمية	0.969	0.957
	الروح المعنوية	0.954	0.940

إجراءات الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتنفيذ هذه الدراسة ضمن الإجراءات الآتية:
- مراجعة الأدب النظري التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .
 - تحديد مجتمع الدراسة.
 - تطوير أداة الدراسة بما يتفق مع هدفها، والتأكد من صدقها وثباتها وفقاً للخطوات المشار إليها سابقاً، وبعد التحقق من صدقها وثباتها استقرت في صورتها النهائية كما هو في الملحق (3)، وأصبحت صالحة لغايات التطبيق.
 - الحصول على كتب تسهيل المهمة، لتطبيق أداة الدراسة والموجهة من رئاسة جامعة القدس إلى مديريات التربية والتعليم المعنية بالدراسة، والملحق (4) يبين ذلك.
 - توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة ضمن جدول زمني.
 - بعد الإنتهاء من تطبيق أداة الدراسة، وجمعها، تم تفريغ إستجابات أفراد عينة الدراسة في جداول خاصة بغرض التحليل الاحصائي .
 - إجراء التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).
 - استخراج النتائج، ومناقشتها، وتفسيرها، والتعقيب عليها.
 - عرض النتائج وتقديم التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.

متغيرات الدراسة:

إشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغير المستقل: تشتمل الدراسة على متغير مستقل واحد وهو: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم حسب نظرية رنيسيس ليكرت.

2. المتغيرات المستقلة الوسيطة: تشمل الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية

أ. الجنس وله فئتان: (ذكر، وأنثى)

ب. المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا)

ت. الخبرة الادارية: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، و5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).

3. المتغير التابع: تشمل الدراسة على متغيرين تابعين وهما:

أ. الثقة التنظيمية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

ب. الروح المعنوية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (بإعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، تم حساب التكرارات والنسبة المئوية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

- للإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ في تقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟ وللإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية.

- للإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظرهم، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن السؤال الرابع: ما مستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظرهم، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- للإجابة عن السؤال الخامس: هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والثقة التنظيمية عند رؤساء الأقسام العاملين معهم؟ وللإجابة عن السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين الانماط القيادية والثقة التنظيمية.
- للإجابة عن السؤال السادس: هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) بين الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والروح المعنوية عند رؤساء الأقسام؟ وللإجابة عن السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين الانماط القيادية والروح المعنوية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

الفصل الرابع نتائج الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى الانماط القيادية الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية، ويعرض هذا الفصل نتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وذلك على النحو الآتي:

نتائج السؤال الأول الذي ينص على: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسبة المئوية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الأنماط القيادية السائدة، لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول 8. التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم

الرقم	الأنماط القيادية	التكرارات	النسبة المئوية	الترتيب
2	الديمقراطي التشاركي	96	46.4	1
4	الأوتقراطي المتشدد	58	28.0	2
1	الديمقراطي الإستشاري	43	20.8	3
3	الأوتقراطي المعتدل	10	4.8	4

يتضح من الجدول (8) أن النمط القيادي السائد لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، هو النمط الديمقراطي التشاركي إذ بلغت نسبته (46.4%)، يليه النمط الأوتقراطي المتشدد بنسبة (28%)، يتبعه النمط الديمقراطي الإستشاري بنسبة (20.8%)، وفي الرتبة الأخيرة جاء النمط الأوتقراطي المعتدل بنسبة (4.8%).

كما قامت الباحثة بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" لفقرات كل نمط من أنماط أداة الدراسة على حدة، وذلك على النحو الآتي:

المجال الاول: النمط الاوتقراطي المتشدد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال النمط الاوتقراطي المتشدد، والجدول (9) يبين ذلك:

الجدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الأوتقراطي المتشدد

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
مرتفعة	1	1.01	3.69	يعتمد على الاتصال ذي اتجاه واحد من أعلى الى أسفل.	1
متوسطة	2	1.09	3.57	يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات.	3
متوسطة	3	1.07	3.55	يركز على العلاقات الرسمية في الاجتماعات.	6
متوسطة	4	1.15	3.49	يُصر على أفكاره في أثناء تطبيق القرارات.	5
متوسطة	5	1.14	3.43	يعمل على دراسة القرارات بشكل فردي دون الاهتمام برأي رؤساء الاقسام.	2
متوسطة	6	1.16	3.40	يعد كل من يخالفه في الرأي من رؤساء الأقسام متحديا لسلطته	7
متوسطة	7	1.099	3.38	يوزع المهام والواجبات دون مراعاة الظروف الخاصة لرؤساء الاقسام.	8
متوسطة	8	1.20	3.28	لا يهتم في كسب ثقة رؤساء الأقسام والتأثير فيهم.	9
متوسطة	9	1.18	3.20	يستخدم التهديد عند إعطاء الأوامر والتعليمات لرؤساء الأقسام.	4
متوسطة		0.93	3.44	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (9) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الأوتقراطي المتشدد أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.44) وانحراف معياري (0.93) وهذا يدل على أن مجال النمط الأوتقراطي المتشدد جاء بدرجة متوسطة، كما وتشير النتائج في الجدول (9) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة، وثمانية فقرات جاءت بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة " يعتمد على الاتصال ذي اتجاه واحد من أعلى الى أسفل." على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (1.01)، وتليها فقرة " يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات " بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (1.09). وحصلت الفقرة " يستخدم التهديد عند

إعطاء الأوامر والتعليمات لرؤساء الأقسام " على أقل متوسط حسابي (3.20)، وانحراف معياري (1.18).

المجال الثاني: النمط الاوتقراطي المعتدل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال النمط الاوتقراطي المعتدل، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الاوتقراطي المعتدل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	يحرص على سير العمل سيراً روتينياً.	3.67	0.88	1	متوسطة
10	يركز على التخطيط للعمل.	3.61	1.02	2	متوسطة
1	يسمح في بعض الاتصالات من أسفل الى أعلى.	3.57	0.93	3	متوسطة
3	يثق برؤساء الأقسام .	3.54	0.91	4	متوسطة
8	يسأل رؤساء الأقسام على اخفاقهم بالعمل ضمن الأصول وقوانين وزارة التربية والتعليم.	3.54	0.90	4	متوسطة
7	يسمح لرؤساء الأقسام بممارسة الحرية في أداء العمل.	3.49	0.98	6	متوسطة
2	يتخذ القرارات لوحده دون الرجوع لرؤساء الأقسام.	3.33	1.05	7	متوسطة
5	ينسحب من المناقشات التي تخالفه الرأي.	3.27	1.098	8	متوسطة
6	يقف محايداً عند الاختلاف في الرأي مع رؤساء الأقسام.	3.12	1.02	9	متوسطة
4	يستخدم أسلوب التهديد أساساً في عمله.	3.06	0.98	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.42	0.49		متوسطة

يتبين من الجدول(10) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الاوتقراطي المعتدل أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.42) وانحراف معياري (0.49) وهذا يدل على أن مجال النمط الاوتقراطي المعتدل جاء بدرجة متوسطة، كما وتشير النتائج في الجدول (10) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. كما حصلت الفقرة " يحرص على سير العمل سيراً روتينياً " على أعلى متوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري(0.88)، ويليهما فقرة " يركز على التخطيط للعمل " بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف

معياري (1.02). وحصلت الفقرة " يستخدم أسلوب التهديد أساساً في عمله " على أقل متوسط حسابي (3.06)، وانحراف معياري (0.98)، يليها الفقرة " يقف محايداً عند الاختلاف بالرأي مع رؤساء الأقسام " بمتوسط حسابي (3.12)، وانحراف معياري (1.02).
المجال الثالث: النمط الديمقراطي الاستشاري:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال النمط الديمقراطي الاستشاري، والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الديمقراطي الإستشاري

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يهتم بآراء رؤساء الأقسام وملاحظاتهم قبل إتخاذ أي قرار .	3.72	0.88	1	مرتفعة
3	يهتم بمشكلات رؤساء الأقسام الادارية.	3.68	1.03	2	مرتفعة
2	يأخذ ملاحظات رؤساء الأقسام بعين الإعتبار .	3.64	0.95	3	متوسطة
9	يمنح رؤساء الأقسام الفرص للمشاركة في تحديد الأهداف .	3.62	0.94	4	متوسطة
10	يشجع على تبادل المعرفة في المؤسسة .	3.62	1.05	4	متوسطة
5	لديه ثقة في رؤساء الأقسام .	3.60	1.04	6	متوسطة
6	ينفذ السياسات العامة من خلال إتخاذ القرارات المهمة، وما دون ذلك لرؤساء الأقسام .	3.57	0.94	7	متوسطة
4	يحفز رؤساء الأقسام بالأساليب الإيجابية .	3.49	1.01	8	متوسطة
8	يحاول الاستفادة من أفكار مرؤوسيه بطريقة بناءه .	3.48	0.99	9	متوسطة
7	يحرص على إشباع الحاجات الاجتماعية لرؤساء الأقسام .	3.42	0.996	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.59	0.82		متوسطة

يتبين من الجدول (11) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الديمقراطي الإستشاري أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.59) وانحراف معياري (0.82) وهذا يدل على أن مجال النمط الديمقراطي الإستشاري جاء بدرجة متوسطة، كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11) أن فقرتين جاءتا بدرجة مرتفعة وثمانية فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يهتم بآراء وملاحظات رؤساء الأقسام قبل إتخاذ أي قرار " على أعلى متوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.88)، ويليهما فقرة " يهتم بمشكلات

رؤساء الأقسام الادارية " بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (1.03). وحصلت الفقرة " يحرص على إشباع الحاجات الاجتماعية لرؤساء الاقسام " على أقل متوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (0.996)، يليها الفقرة " يحاول الاستفادة من أفكار مرؤوسيه بطريقة بناءه " بمتوسط حسابي (3.48)، وانحراف معياري (0.99).

المجال الرابع: النمط الديمقراطي التشاركي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال النمط الديمقراطي التشاركي، والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لإستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الديمقراطي التشاركي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	يشجع على الاتصال والتواصل مع رؤساء الاقسام.	3.85	0.96	1	مرتفعة
9	يقدر المكانة الاجتماعية لرؤساء الاقسام.	3.77	0.98	2	مرتفعة
4	يستمتع في الاجتماعات العامة لوجهات نظر رؤساء الاقسام بشكل قابل للتفاوض.	3.72	0.92	3	مرتفعة
10	يجتمع مع رؤساء الاقسام بانتظام.	3.68	1.05	4	مرتفعة
8	يعمل على بث روح التعاون في المؤسسة.	3.66	1.04	5	متوسطة
2	يساعد رؤساء الاقسام على التطور المهني.	3.64	0.98	6	متوسطة
5	يحرص على أن تكون قراراته بالتشارك مع رؤساء الاقسام.	3.61	0.98	7	متوسطة
7	يفوض رؤساء الاقسام بالمسؤوليات دون تدخل مفرط في قراراتهم	3.61	0.96	7	متوسطة
3	يقدر الافكار الابداعية لرؤساء الأقسام.	3.58	1.08	9	متوسطة
6	يعامل رؤساء الاقسام بالعدل والانصاف وقبول الانتقادات.	3.52	1.03	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.66	0.85		متوسطة

يتبين من الجدول (12) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال النمط الديمقراطي التشاركي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.66) والانحراف المعياري (0.85) وهذا يدل على أن مجال النمط الديمقراطي التشاركي جاء بدرجة متوسطة، كما وتشير النتائج في الجدول (12) أن (4) فقرات جاءت بدرجة مرتفعة، و(6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يشجع على الاتصال والتواصل مع رؤساء الاقسام " على أعلى متوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.96)، يليها فقرة " يقدر المكانة

الاجتماعية رؤساء الاقسام بمكانتهم الاجتماعية" بمتوسط حسابي(3.77)، وانحراف معياري(0.98).
وحصلت الفقرة " يعامل رؤساء الاقسام بالعدل والانصاف وقبول الانتقادات " على أقل متوسط حسابي
(3.52)، وانحراف معياري (1.03).

نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين
المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية
والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رئيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم
تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط
القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين تبعاً للجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي،
والجدول (13) يبين النتائج.

الجدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى
مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رئيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم تبعاً
لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

المتغيرات	الأوتقراطي		الديمقراطي		
	متشدد	معتدل	إستشاري	ديمقراطي تشاركي	
الجنس	المتوسط الحسابي	3.49	3.40	3.62	3.67
	الانحراف المعياري	0.98	0.54	0.85	0.86
الجنس	المتوسط الحسابي	3.39	3.44	3.55	3.66
	الانحراف المعياري	0.87	0.44	0.79	0.83
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.09	3.29	3.86	4.00
	المتوسط الحسابي	3.78	3.45	3.37	3.45
	الانحراف المعياري	0.89	0.60	1.07	1.10
	أكثر من 10 سنوات	3.38	3.43	3.61	3.68
المؤهل العلمي	بكالوريوس	0.92	0.45	0.75	0.75
	المتوسط الحسابي	3.47	3.44	3.65	3.72
	الانحراف المعياري	0.90	0.45	0.76	0.79
	دراسات عليا	3.38	3.36	3.43	3.54
	الانحراف المعياري	0.99	0.58	0.94	0.94

تشير النتائج في الجدول (13) أن هناك فروقاً ظاهرية في المتوسطات الحسابية في الدرجة الكلية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية “رنسيس ليكرت” من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (14) يبين النتائج.

الجدول 14. نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في الدرجة الكلية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية “رنسيس ليكرت” من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

مربع إيتا (حجم الأثر)	الدلالة الاحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.004	.358	.850	.702	1	.702	الأوتقراطي متشدد	الجنس
.002	.497	.463	.113	1	.113	الاولتقراطي معتدل	
.001	.672	.180	.118	1	.118	ديمقراطي إستشاري	
.000	.984	.000	.000	1	.000	ديمقراطي تشاركي	
.049	.006	5.236	4.328	2	8.655	الأوتقراطي متشدد	سنوات الخبرة
.007	.476	.745	.181	2	.362	الاولتقراطي معتدل	
.034	.031	3.540	2.314	2	4.628	ديمقراطي إستشاري	
.037	.023	3.828	2.663	2	5.326	ديمقراطي تشاركي	
.000	.810	.058	.048	1	.048	الأوتقراطي متشدد	المؤهل العلمي
.005	.295	1.102	.268	1	.268	الاولتقراطي معتدل	
.020	.043	4.132	2.702	1	2.702	ديمقراطي إستشاري	
.014	.090	2.899	2.017	1	2.017	ديمقراطي تشاركي	
			.826	202	166.951	الأوتقراطي متشدد	الخطأ
			.243	202	49.117	الاولتقراطي معتدل	
			.654	202	132.062	ديمقراطي إستشاري	
			.696	202	140.525	ديمقراطي تشاركي	
				206	176.456	الأوتقراطي متشدد	الكلية
				206	49.884	الاولتقراطي معتدل	
				206	138.964	ديمقراطي إستشاري	
				206	147.258	ديمقراطي تشاركي	

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية “رنسيس ليكرت”

ليكرت” من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم تعزى لمتغير الجنس، إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، كما إتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت عدا (النمط الديمقراطي الاستشاري) تعزى للمؤهل العلمي، إذ كانت جميع قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة النمط الديمقراطي الاستشاري تعزى للمؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، إذ كانت قيمة ف (4.132)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ويبين الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة النمط الأوتقراطي معتدل تعزى لسنوات الخبرة، إذ كانت قيمة ف (0.745) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة الأنماط القيادية (الأوتقراطي متشدد، ديمقراطي إستشاري، ديمقراطي تشاركي) تعزى لسنوات الخبرة، إذ كانت قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (15) يبين النتائج.

الجدول 15. نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة الأنماط القيادية (الأوتقراطي المتشدد، والديمقراطي الإستشاري، والديمقراطي التشاركي) تبعاً لسنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الأوتقراطي المتشدد	أقل من 5 سنوات	-0.694*	-0.292
	من 5-10 سنوات	-	0.402*
الديمقراطي الإستشاري	أقل من 5 سنوات	0.493*	0.250
	من 5-10 سنوات	-	-0.244
الديمقراطي التشاركي	أقل من 5 سنوات	0.551*	0.317
	من 5-10 سنوات	-	-0.234

يبين الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط الأوتقراطي متشدد تعزى لسنوات الخبرة، إذ كانت الفروق لصالح الخبرة 5-10 سنوات مقارنة بالخبرة من أقل من 5 سنوات والخبرة أكثر من 10 سنوات، وعدم وجود فروق بين الخبرة أقل من 5 سنوات والخبرة أكثر من 10 سنوات .

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم، والجدول (16) يبين النتائج.

الجدول 16. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى
1	يشجع على التشاور مع رؤساء الأقسام .	3.71	1.05	1	مرتفع
2	يساعد رؤساء الأقسام على التطور المهني.	3.66	1.02	2	متوسط
5	يناقش وجهات نظر رؤساء الأقسام بشكل قابل للتفاوض.	3.66	1.03	2	متوسط
7	يسعى على تعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع.	3.65	.97	4	متوسط
4	يعمل على تيسير قنوات الاتصال بينه وبين رؤساء الأقسام.	3.64	.98	5	متوسط
9	يقدر الجهود المبذولة من قبل رؤساء الأقسام بشكل مناسب.	3.60	1.05	6	متوسط
10	يقيم رؤساء الأقسام بطريقة موضوعية.	3.60	1.02	6	متوسط
6	يهتم بآراء رؤساء الأقسام عند وضع الخطط الاستراتيجية	3.57	1.01	8	متوسط
8	يُقدر الإسهامات الفردية والجماعية في المؤسسة.	3.54	1.03	9	متوسط
3	يناقش أفكاره الجديدة بخصوص الأقسام مع الرؤساء .	3.53	1.05	10	متوسط
	الثقة التنظيمية ككل	3.62	0.90		متوسط

يتبين من الجدول (16) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.62) وانحراف معياري (0.90) وهذا يدل على أن مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم جاء بمستوى متوسط، كما وتشير النتائج في الجدول (16) أن فقرة واحدة جاءت بدرجة مرتفعة وتسع فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يشجع على التشاور مع رؤساء الأقسام " على أعلى متوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (1.05)، يليها الفقرة " يساعد رؤساء الأقسام على التطور المهني " والفقرة " يناقش

وجهات نظر رؤساء الأقسام بشكل قابل للتفاوض" بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (1.02)، وحصلت الفقرة " يناقش أفكاره الجديدة بخصوص الأقسام مع الرؤساء " على أقل متوسط حسابي (3.53)، وانحراف معياري (1.03).

نتائج السؤال الرابع: ما مستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم، والجدول (17) يبين النتائج.

الجدول 17. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يسود بين مدير عام التربية والتعليم ورئيس القسم جو من الصداقة والألفة.	3.72	0.95	1	مرتفع
8	يعامل رؤساء الأقسام بوصفهم زملاء وليس بوصفهم مرؤوسين.	3.69	1.01	2	مرتفع
7	يهتم بنتائج الاعمال أكثر من إهتمامه بالتفاصيل التي تخص رؤساء الأقسام	3.64	0.95	3	متوسط
1	يستخدم أسلوب التحفيز في التعامل مع رؤساء الأقسام لتحسين المخرجات.	3.62	1.05	4	متوسط
9	يسعى على مشاركة رؤساء الأقسام في اتخاذ القرار .	3.61	.98	5	متوسط
5	يدعم التفكير الابداعي لرؤساء الأقسام.	3.60	1.05	6	متوسط
10	يطبق الأنظمة والقوانين على جميع الموظفين بعدالة ومهنية.	3.57	1.00	7	متوسط
3	يمارس سلطته الرسمية من أجل الحصول على التعاون بين رؤساء الأقسام	3.54	.92	8	متوسط
6	يعمل على نشر جو ديمقراطي في المديرية.	3.53	1.02	9	متوسط
4	يتبنى ثقافة التفكير الناقد.	3.51	1.05	10	متوسط
الروح المعنوية ككل		3.60	0.84		متوسط

يلاحظ من الجدول (17) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.60) وانحراف معياري (0.84) وهذا يدل على أن مستوى الروح المعنوية لدى رؤساء

الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم جاء بمستوى متوسط.

كما وتشير النتائج في الجدول (17) أن فترتين جاءتا بدرجة عالية وثمانية فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يسود بين مدير عام التربية والتعليم ورئيس القسم جو من الصداقة والألفة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.95)، ويليهما الفقرة " يعامل رؤساء الأقسام بوصفهم زملاء وليس بوصفهم مرؤوسين " بمتوسط حسابي (3.69)، وانحراف معياري (1.01). وحصلت الفقرة " يتبنى ثقافة التفكير الناقد " على أقل متوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.05).

نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الانماط القيادية لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين الانماط القيادية لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم، والجدول (18) يوضح النتائج:

الجدول 18. قيم معامل ارتباط بيرسون بين الانماط القيادية والثقة التنظيمية

الثقة التنظيمية		أوجه المقارنة
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
-.343*	.000	الأوتقراطي المتشدد
.207*	.003	الاولتقراطي المعتدل
.809*	.000	الديمقراطي الإستشاري
.873*	.000	الديمقراطي التشاركي

* دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (18) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للانماط (الاولتقراطي المعتدل، الديمقراطي التشاركي، الديمقراطي الاستشاري) إيجابية وقد تراوحت بين (0.207-0.873)، وكان أعلى معامل ارتباط بين النمط الديمقراطي التشاركي والثقة التنظيمية إذ بلغ (0.873)، وهذا يوضح أنه توجد علاقة إيجابية طردية قوية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والثقة التنظيمية عند رؤساء الأقسام العاملين معهم للنمط

الديمقراطي التشاركي، النمط الديمقراطي الاستشاري، النمط الاوتقراطي المعتدل ما عدا النمط الاوتقراطي المتشدد، إذ تبين وجود علاقة عكسية وضعيفة بينه وبين الثقة التنظيمية عند رؤساء الأقسام العاملين معهم إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (-0.343)

نتائج السؤال السادس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين الانماط القيادية لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم، والجدول (19) يوضح النتائج:

الجدول 19. قيم معامل ارتباط بيرسون بين الانماط القيادية والروح المعنوية

الروح المعنوية		أوجه المقارنة	
معامل الارتباط	مستوى الدلالة		
-.249*	.000	الأوتقراطي المتشدد	الانماط القيادية
.318*	.003	الايوتقراطي المعتدل	
.793*	.000	الديمقراطي الإستشاري	
.857*	.000	الديمقراطي التشاركي	

* دال احصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (19) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للانماط (الايوتقراطي المعتدل، الديمقراطي التشاركي، الديمقراطي الاستشاري) إيجابية وقد تراوحت بين (0.318-0.857)، وكان أعلى معامل ارتباط بين النمط الديمقراطي التشاركي والروح المعنوية بلغ (0.857)، وهذا يوضح أنه توجد علاقة إيجابية طردية قوية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والروح المعنوية عند رؤساء الأقسام العاملين معهم للنمط الديمقراطي التشاركي، النمط الديمقراطي الاستشاري، النمط الاوتقراطي المعتدل، ما عدا النمط الاوتقراطي المتشدد، إذ تبين وجود علاقة عكسية وضعيفة بينه وبين الروح المعنوية عند رؤساء الأقسام العاملين معهم، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (-0.249).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة نتائج السؤال الأول
- مناقشة نتائج السؤال الثاني
- مناقشة نتائج السؤال الثالث
- مناقشة نتائج السؤال الرابع
- مناقشة نتائج السؤال الخامس
- مناقشة نتائج السؤال السادس
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تناولت الباحثة في هذه الدراسة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين، وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالثقة التنظيمية، والروح المعنوية من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، من خلال ما تطرقت إليه من تأصيل مفاهيمي في الأدب النظري، وأدبيات الدراسة، فضلاً عن ما تم جمعه من بيانات أولية من خلال الإستبانة المعدة لهذا الخصوص، وبعد التحليل الإحصائي لمجالات الدراسة من بيانات الاستبانة، وتفسير النتائج، وربطها بالدراسات السابقة، فقد خلُصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما تضمنت مجموعة من التوصيات التي اقترحتها الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج. وفيما يأتي مناقشة نتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

مناقشة نتائج السؤال الاول الذي ينص على: ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم؟ أشارت نتائج الدراسة الى أن النمط القيادي السائد لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام، هو النمط الديمقراطي التشاركي، والذي حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.66)، وانحراف معياري (0.85)، وجاءت الأنماط الثلاثة الأخرى بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.58 - 3.41)، إذ جاء في الرتبة الأولى النمط الديمقراطي التشاركي، تلاه النمط الأوتوقراطي المتشدد، وجاء في الرتبة الثالثة النمط الديمقراطي الإستشاري، أما النمط الاوتوقراطي المعتدل فقد جاء في الرتبة الأخيرة .

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنّ وظيفة القائد هي وظيفة إنسانية، وكون مدير التربية والتعليم قائداً في مؤسسته، فإن نجاحه في العمل يعتمد على التعاون، والمشاركة، وعلى مقدرة القائد على توجيه الطاقات، والمقدرات بشكل يمكن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج، وبأقل جهد، وهذا يعكس توجه وزارة التربية والتعليم نحو تطور الانظمة الوزارية وتقدمها، والى الاهتمام بالعملية التعليمية، من خلال تبني وتوظيف أساليب حديثة في العمل الاداري، وبخاصة النمط الديمقراطي والذي يقوم على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات، وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء، والحرية في التعبير عن أفكارهم، وهذا يجعل التعاون والالفة يسود جو العمل، وكلما عدّ مدير التربية والتعليم هذه المهمة تشاركية بينه وبين مرؤوسيه في المهمات والمسؤولية، فانه يزيد من ثقتهم بأنفسهم، ومن مظاهر هذا النمط، التي ظهرت من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن العلاقات الانسانية

والمشاركة وتفويض السلطة، فضلاً عن إشباع حاجات المرؤوسين، وحل مشكلاتهم، وإطلاق مقدراتهم للابداع كلها تعنى برفع قيمة الفرد وكرامته الشخصية والإنسانية.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة للدور المهم الذي يؤديه مديرو التربية والتعليم داخل المؤسسات من خلال شحن الموظفين، وإقامة علاقات العمل على روح الفريق والتعاون والثقة المتبادلة، فضلاً عن تنسيق الجهود وتوزيع المهمات وتفويضها، وتشجيعهم على الابداع، والابتكار، والمشاركة الجماعية، بالتالي توفير الأجواء المناسبة للعمل، وهذا دليل على الأسلوب المرن الذي ينتهجه المسؤول، وهو ما تتفق معه المدرسة السلوكية التي تؤكد على أهمية النمط الديمقراطي في التأثير في سلوك فريق العمل، ودفعه لأداء مهامه، والتي تتميز بالاهتمام بالعلاقات الانسانية وإشراك فريق العمل في رسم الخطط لتحقيق الاهداف المشتركة للمؤسسة.

وإتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة شلش (2023) التي أظهرت نتائجها أن النمط التشاركي الديمقراطي هو النمط السائد وقد جاء في الرتبة الأولى، أما دراسة الغامدي (2018) فقد أشارت الى ان النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة وفقاً لنظرية ليكرت هما النمط الديمقراطي التشاركي والنمط الديمقراطي الاستشاري، ودراسة الاحمد والكردي (2020) التي توصلت الى ان النمط الديمقراطي التشاركي حسب نظرية رنيسيس ليكرت هو النمط السائد، ودراسة السناني وجرايدة (2020) التي وضحت ان النمط القيادي السائد هو الديمقراطي التشاركي لدى مديري المدارس في مديريات محافظة شمال الباطنة في عمان، كما إختلفت مع دراسة صباح (2017) التي أشارت الى أن النمط القيادي السائد هو النمط الاوتقراطي، ودراسة شلش (2023) ودراسة الغامدي (2018) من حيث درجة هذا النمط.

أما ترتيب الأنماط القيادية حسب أوزانها النسبية فجاء على النحو الآتي:

- النمط الاول: الديمقراطي التشاركي وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى إدراك مديري التربية والتعليم لمميزات النمط الديمقراطي التشاركي، وأثره الواضح في السلوك التنظيمي للمرؤوسين، وهذا ما تتطلبه الاتجاهات التربوية الحديثة، التي تركز على الاهتمام بحاجات المرؤوسين ومراعاتها للعلاقات الإنسانية، كما أنّ هذا النمط يعمل على جذب الأفراد الى مجموعات العمل، إذ أنّ إنجذاب الأفراد إلى مجموعات العمل، والعلاقات الجيدة بين أفرادها والمرؤوسين يخلق لديهم المقدرة على مواجهة وحل المشكلات التي تواجههم في تنفيذ المهمات الموكلة اليهم، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم تجاه المؤسسة التي ينتمون اليها، وهذا يتفق مع دراسة شلش (2023)، ودراسة السناني وجرايدة (2020) إذ جاء النمط الديمقراطي التشاركي في الرتبة الاولى.

- النمط الثاني: الاوتقراطي المتشدد وتعزو الباحثة ذلك الى أنه قد يلجأ المدير إلى الاسلوب الصارم في القيادة نتيجة لعدة عوامل أهمها ضغط العمل والموارد المحدودة، فقد يتعرض المدير لإتخاذ قرارات سريعة نتيجة للضغوط في الوقت، وقلة الموارد، بالتالي يلجأ إلى تبني أسلوب أوتقراطي

متشدد كوسيلة لإتخاذ قرارات سريعة دون إستشارة أحد، وذلك نتيجة أن بعض المديرين لا يهتمون بالعلاقات الانسانية، وإنما يركزون فقط على الجوانب الادارية، فهم لا يتقون برؤساء الاقسام، وقنوات الاتصال لديهم مغلقة، وهذا يدل على غياب المهارات القيادية الفاعلة لدى هؤلاء المديرين لأن هدفهم كسب ود الوزارة دون الإهتمام بالمرؤوسين، كما أن السيطرة على الاضطراب والتحديات الكبيرة التي تواجه القطاع التعليمي، تكون سبباً في لجوء المديرين إلى الأوتقراطية المتشددة وذلك لإستعادة النظام وإدارة الموقف بفاعلية.

- النمط الثالث: النمط الديمقراطي الاستشاري وتفسر الباحثة ذلك بأن مديري التربية والتعليم يلجؤون الى هذا النمط لتعزيز الاحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة، وبالتالي الانتماء الى هذه القرارات، والعمل على تطبيقها لمواجهة التحديات التي تواجه النظام التعليمي، كما انها تعمل على تحفيز الابداع والتطوير وتقديم افكار وإبتكارات وإسهامات جديدة لتطوير المنظومة التعليمية، وبناء الثقة والتفاهم والذي ينعكس على الاهداف التعليمية بشكل اكثر، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة الى خضوع مديري التربية والتعليم للدورات التدريبية في القيادة التي جعلت منهم قادة قادرين على سماع المرؤوسين وبث الروح المعنوية عندهم، واشعارهم بمكانتهم الاجتماعية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة السعود(2009).

- أما النمط الأوتقراطي المعتدل فقد جاء بالترتبة الرابعة وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى إن المدير يلجأ الى هذا النمط لضمان الاستقرار وتطبيق النظام، فضلاً عن بعض المرونة في اتخاذ القرارات، كما ان هذا النمط يتصف بالتوازن بين الاستقلالية والتوجيه دون ان يكون مسيطراً بشكل مفرط والذي ينعكس بالتالي على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، كما انه يعمل على ضمان اتباع السياسات والقوانين داخل المؤسسة وبالتالي ضمان الانضباط والتنظيم بشكل عام وتحقيق الاستقرار في بيئة المؤسسة وتجنب الاضطراب والتشتت، كما تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أنه وبالرغم من كونه نمطاً أوتقراطياً، إلا أنه يحمل كثيراً من الصفات الجيدة، فالمديرون في هذا النمط وعلى الرغم من تسلطهم ولكنهم لا يفوضون الاوامر بشكل تسلطي، كما أنه لا يستخدم العقاب عند حدوث الخطأ، ويعود ذلك الى عدم كفاية الدورات التي يتلقاها المدير فيما يخص الانماط القيادية الحديثة، وعدم قبول التغيير الذي يقوم على تفويض السلطات، وعدم قبوله إستحواذها عندهم فقط.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أشارت نتائج الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة جميع الأنماط متوسطات الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم يعزى لمتغير الجنس، وتعزو الباحثة ذلك الى وجود خلفيات تعليمية وتجارب مهنية متشابهة عند رؤساء الاقسام سواء أكانوا رجالاً أم نساءً، والذي يؤدي إلى وجود وجهات نظر متماثلة تجاه القيادة والإدارة، وأن الظروف الوظيفية التي يعيشها الموظف هي ذاتها بغض النظر عن الجنس، كما أن لثقافة مديرية التربية والتعليم دور كبير في المساواة، وعدم التمييز بين الجنسين، وأن المناخ السائد داخل مديريات التربية والتعليم هو المناخ الديمقراطي الذي يتسم ببيئة تعاونية، مستقرة تسودها العلاقات الانسانية، فضلاً عن إستيعاب فكرة أن الجنس لا يجب أن يكون عاملاً مؤثراً في المقدرات القيادية، وإنما الحكم على القادة يعتمد على الفاعلية والكفاءة، وتجربته السابقة، ومؤهلاته الإدارية في اتخاذ القرارات، بشأن الأسلوب الإداري، دون أن يأخذ في الاعتبار جنسه، كما أن الممارسات القيادية، والأساليب الإدارية التي يتبعها مدير التربية والتعليم، يتم تطبيقها على جميع رؤساء الاقسام دون التمييز بين الجنسين، مما ينعكس على وجهات نظر رؤساء الاقسام، لتصبح متشابهة تجاه النمط القيادي الممارس من قبل مدير التربية والتعليم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة السناني وجرايدة (2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية تبعاً لنظرية رنسيس ليكرت حسب متغير النوع الاجتماعي.

كما أشارت نتائج الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ما عدا النمط الديمقراطي الاستشاري تعزى لصالح البكالوريوس، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التقييم الذي يقوم به رئيس القسم لأسلوب مدير التربية والتعليم يعتمد على عوامل أخرى غير المؤهل العلمي، مما يعكس الأهمية الأكبر للخبرة والمهارات العملية في هذا السياق، كما أن رؤساء الاقسام وعلى الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية فانهم يدركون واقع الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية، وذلك لإن الانماط القيادية للمدراء تظهر من خلال السلوك الظاهري لنمط القيادة، كما أن للتفاعل والتواصل اليومي بين رؤساء الاقسام ومديري التربية دوراً رئيساً في تشكيل رؤية رئيس القسم لأسلوب المديرين وأدائه،

بغض النظر عن نوع المؤهل العلمي الذي يحملونه فإنهم على وعي بالأنماط القيادية التي يمارسها امدراء، كما أن للخبرة العملية دور أكبر في تطوير رؤية رئيس القسم حول أساليب القيادة المؤثرة، بدلاً من المؤهلات العلمية، وإتقت هذه النتيجة مع دراسة عويس(2021) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً نحو الانماط القيادية وأثرها في سلوك المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة معاني(2023) التي بينت عدم وجود فروق دالة إحصائياً لواقع الأنماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما تعزو الباحثة نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة النمط الديمقراطي الاستشاري تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة درجة البكالوريوس، إلى أن رؤساء الأقسام من حملة درجة البكالوريوس ينظرون الى النمط الديمقراطي الاستشاري بأنه أداة فعالة لتعزيز المشاركة والتعاون في بيئة العمل، وذلك لاعتقادهم ان هذا النمط يشجع على الحوار المفتوح والتفاعل بين أفراد الفريق، وبالتالي تكون الادارة أكثر فاعلية تحت مسمى إدارة تستخدم الديمقراطية الاستشارية، مما يجعلهم أكثر استعداداً للاعتراف بأهميتها ودعمها، وذلك نتيجة أن رؤساء الاقسام حملة درجة البكالوريوس لم يتلقوا التدريب والتعليم المناسب لجعلهم قادرين على الحكم على الأنماط القيادية مقارنة بحملة الدراسات العليا، كما قد يعود ذلك الى ضعف الخبرة السابقة والتجارب العملية في مجال الإدارة والقيادة، وبالتالي يصعب عليهم تحليل الأنماط القيادية وتقييمها، وتحديد أيهما أفضل.

كما أشارت نتائج الدراسة الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية “رنسيس ليكرت” من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة لمجال النمط الاوتقراطي المعتدل، بينما توجد فروق في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية “رنسيس ليكرت” من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة لمجال النمط الاوتقراطي المتشدد، والنمط الديمقراطي التشاركي، والنمط الديمقراطي الاستشاري، ولصالح (من 5-أقل من 10 سنوات)، وتعزى هذه النتيجة حسب رأي الباحثة الى أن التفاعل اليومي والتجارب المباشرة بين المدير ورئيس القسم لها تأثير أكبر في أثناء تقدير رؤساء الأقسام للأنماط القيادية التي يتبعها مديرو التربية والتعليم مقارنة بعدد سنوات الخبرة ، كما أن للتجارب المختلفة تأثير متباين في تصوراتهم حول الانماط القيادية السائدة، بغض النظر عن عدد السنوات التي قضاها في المجال. كما أن لشخصية رؤساء الاقسام وقيمهم الشخصية دوراً مهماً في تحديد نمط القيادة السائد اكثر من سنوات الخبرة، فقد يقوم موظف بتقييم مديره بناءً على مقدرته على التواصل وحل المشكلات، وهذا قد يكون مرتبطاً بالصفات الشخصية أكثر من الخبرة، كما أن تغير طبيعة البيئة التنظيمية ومتطلباتها مع مرور الوقت، يجعل الخبرة السابقة لرؤساء الأقسام ليست مؤشراً دقيقاً في الحكم على النمط القيادي السائد لدى مدير التربية والتعليم، وأن الموظف بإختلاف سنوات خبرته يشعر بأهمية

ممارسة المدير للأنماط القيادية المناسبة، وبالتالي لم تختلف نظرتهم نحوها على اختلاف خبراتهم، كما قد تعزى هذه النتيجة الى ان المؤهل العلمي لرؤساء الاقسام يترك أثراً فاعلاً في نضوج تفكير رؤساء الاقسام، وأن الخبرة تزيد من ذلك، إلا أنها لا تؤثر في نظرتهم، إذ أن الموظف يكفيه 5 سنوات إلى جانب المؤهل لتكتمل عنده الصورة ويستطيع تقييم رئيسه.

كما تفسر الباحثة نتيجة وجود فروق في متوسطات الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رئيس ليعتد" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم يعزى لمتغير سنوات الخبرة لمجال النمط الأوتوقراطي المتشدد، والنمط الديمقراطي التشاركي، والنمط الديمقراطي الاستشاري، الى انه كلما كان لدى رئيس القسم خبرة أكثر في مجال عمله، كلما كانت لديه رؤية اوسع وفهم أعمق للأنماط القيادية، والمقدرة على التحليل النقدي للأنماط القيادية، إذ قد يكون لديه رؤية أكثر دقة حول الجوانب الإيجابية والسلبية لنمط القيادة الاوتوقراطي المتشدد وكيفية تأثيره الإيجابي والسلبي على الأداء والفريق، وأنه كلما كان رئيس القسم يمتلك خبرة كبيرة فإن ثقته تصبح أكثر في مقدرته على تقييم أساليب القيادة، وقد انفتحت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي(2018) ودراسة عويس(2021)، ودراسة معاني(2023).

مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم؟

أشارت نتائج الدراسة الى أن مستوى الثقة التنظيمية كان متوسطاً، وهذا يشير الى حالة عدم الرضا لدى رؤساء الاقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم تجاه الثقة التنظيمية، وتفسر الباحثة ذلك، أن هناك عديداً من المجالات التي قد تحتاج الى تحسين وتعزيز من أجل زيادة مستوى الثقة في بيئة المؤسسة، وأن بعض المديرين يفتقدون للشفافية في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن عدم مشاركتهم في أسباب اتخاذ هذه القرارات، كما أن نقص التمكين واطاحة الفرص لرؤساء الاقسام تؤثر في مستويات الثقة لديهم، كما يعزى السبب لعدم ادراك المديرين لأهمية الثقة التنظيمية كعنصر أساسي في تنمية العلاقات الانسانية، وتبادل الافكار ووجهات النظر، ومدى قناعة المدير بأهمية العمل على رفع الثقة التنظيمية لما لها من أثرٍ عالٍ في تحقيق الانجازات، كما أنهم لا يدركون أهمية وجود مناخ تنظيمي مفتوح، ومنها الاتصال والتواصل لإن عدم وجود قنوات إتصال مفتوحة بين رؤساء الاقسام ومديري التربية يضعف الثقة التنظيمية.

كما أن هذه القيادات ليس لديها الخبرات الكافية في العلاقات التنظيمية والاجتماعية ومدى تأثيرها في السلوك التنظيمي، إذ أن الثقة التنظيمية تتشكل نتيجة التواصل الشخصي، والتواصل التنظيمي بين الطرفين، واللذين يسمحان بتبادل المعلومات الشخصية، والتنظيمية التي تبنى على العلاقات القائمة على الثقة بين الافراد ، وأنها ترفع من مستويات أدائهم إلى الحد المطلوب، كما ان

اهتمام إدارة المؤسسة بحاجات موظفيها ورغباتهم، والايفاء بالعهود مع موظفيها، وإيصال صوتهم للإدارة العليا في الوزارة.

وإتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الهبيدة والسعود(2017) ان الدرجة الكلية للثقة التنظيمية لدى القيادات الاكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الهندال (2022) التي بينت أن مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية الكويتية جاء بدرجة متوسطة ، ودراسة الشريف (2022) التي بينت أن درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية للقيادة التبادلية وأبعادها كانت متوسطة بشكل عام، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس كان متوسطاً أيضاً، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة التبادلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، بينما اختلفت مع دراسة حمايل(2024) والتي بينت أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة الصالح(2019) التي بينت أن استجابة المعلمين كانت مرتفعة نحو مستوى الثقة التنظيمية، والى وجود علاقة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية للمعلمين، كما اختلفت مع دراسة بن حمدون وبلعار(2020) التي كان من أبرز نتائجها أنه توجد درجة عالية من الثقة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام و مساعديهم في جامعة غرداية تجاه مشرفيهم ونحو زملائهم في حين لا توجد درجة عالية من الثقة التنظيمية تجاه الإدارة، كما اختلفت مع دراسة الحارثي والشماسي (2023) والتي بينت أن مستوى الثقة التنظيمية في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة جاء مرتفع، كما اختلفت مع دراسة الزهراني وصائغ (2019) التي بينت أن توافر الثقة التنظيمية وأبعادها جاء بدرجة منخفضة.

كما أشارت النتائج الى أن فقرة واحدة جاءت بدرجة عالية وتسع فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يشجع على التشاور مع رؤساء الاقسام " على أعلى متوسط حسابي (3.71) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك الى ضرورة بذل جهود فعالة من قبل المديرين في المؤسسات التربوية على تشجيع التعاون والتشاور مع رؤساء الاقسام والايمان بأهمية الاستماع الى آرائهم وفهمها وهذا النهج يعزز الثقة التنظيمية والمشاركة وروح الفريق داخل المؤسسة، وان المدير عندما يعتمد على رؤساء الاقسام ويتعامل معهم كشركاء في عملية اتخاذ القرار وتطوير السياسات، فضلاً عن تقدير خبراتهم، هذا يجعلهم يشعرون بانهم جزء أساسي من الفريق التنظيمي بالمؤسسة، وبالتالي يزيد من الثقة التنظيمية، ويليهما فقرة " يساعد رؤساء الاقسام على التطور المهني " والفقرة " يناقش وجهات نظر رؤساء الاقسام بشكل قابل للتفاوض" بمتوسط حسابي (3.66) وتفسر الباحثة ذلك، أن للمدير دوراً مهماً في تسهيل التطوير المهني والشخصي للمرؤوسين، مما يعزز الاداء الفردي والتنظيمي، وتوفير الدعم والموارد اللازمة لدعم التطوير المهني لرؤساء الاقسام بما في ذلك التوجيه وتوفير فرص التدريب.

كما حصلت الفقرة " يناقش أفكاره الجديدة بخصوص الاقسام مع الرؤساء " على أقل متوسط حسابي (3.53)، يليها الفقرة " يُقدر الإسهامات الفردية والجماعية في المؤسسة " بمتوسط حسابي (3.54)، وتفسر الباحثة ذلك بان المديرين يحتاجون الى تعزيز الرغبة لديهم في تكوين بيئة تشجع على التميز الفردي والعمل الجماعي وتقدير المرؤوسين وتعزيز التفاهم والتعاون، وبالتالي الشعور بالانتماء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شعبان (2017) التي أظهرت أن سلوك القيادة الداعمة له تأثيرات إيجابية في الثقة في القائد والرضا عنه وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، ودراسة محمود وآخرون (2018) التي أظهرت أن الأساليب التي يتبعها مديري المؤسسات التعليمية تعزز بناء الثقة التنظيمية داخل المنظمة، كما اتفقت مع دراسة الحارثي والشماسي (2023) التي وضحت أن للقيادة الداعمة (تمكين العاملين، الدفع الالهامي، عدالة المعاملة) دوراً مهماً في تعزيز الثقة التنظيمية، كما إتفقت مع دراسة يوديتاما جا وآخرون (Yudiatmaja et al., 2023)، التي بينت أن العلاقة بين القيادة التحويلية والمعاملات، والثقة التنظيمية، والسلوك الابتكاري للموظفين هي علاقة طردية، ودراسة أكشو وآخرون (Okçu et al., 2023) التي وضحت أن مديري المدارس بوصفهم قادة للمنظمات التعليمية، يمكنهم تغيير تصورات المعلمين للمدرسة بشكل إيجابي أو سلبي من خلال أساليب القيادة التي لديهم.

مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما مستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم؟

أشارت نتائج الدراسة الى أن مستوى الروح المعنوية كان متوسطاً وتفسر الباحثة ذلك أن الروح المعنوية للمرؤوسين تتأثر بمجموعة من العوامل بما في ذلك أسلوب الادارة الذي له فاعلية في رفع الروح المعنوية، خاصةً إذا كان بعيداً عن التخويف والتهديد، والذي بدوره يعمل على توسيع الفجوة بين المدير ورئيس القسم وتوفير الأمن والاستقرار، إذ يُعدّ الأمن من الحاجات النفسية الأساسية للموظف وعدم إشباعها يُؤدي إلى إحباطه، ومن ثم انخفاض معنوياته.

وحتى يشعر الموظف بأمنه واستقراره هذا يستلزم حصوله على الضمانات التي تتيح له الاستمرار في العمل دون أية تهديدات، إذ يُعدّ الامن الوظيفي من المؤثرات المباشرة في معنويات الموظفين ولا يستطيع العامل ان يعطي كل ما لديه حتى يستقر وظيفيا كون الوظيفة هي مصدر الدخل لديه، بالتالي هو يسعى الى أن يجد مصدراً ثابتاً ودائماً حتى يحس بالراحة، والذي بدوره ينعكس على روحه المعنوية، واقباله الى العمل، وكذلك وجود الحوافز والرواتب التي تتناسب مع طبيعة العمل، فضلاً عن ترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وان تتسم عملية التقييم بالنزاهة والشفافية وليس الأهواء الشخصية، وكذلك عامل الثقة في كفاءة المؤسسة وفي الإدارة، تُعدّ من

الأمر التي يعتز بها الموظف، وإن هذا الاعتزاز أو الفخر يعمل على رفع روحه المعنوية، لأنه يستمد نجاحه من نجاحها، ويتفانى في خدمة مؤسسته مدفوعاً ذاتياً في ذلك.

وانتقلت هذه النتيجة مع دراسة مقالتي (2020) التي هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لدى مديري الجامعات وعلاقتها بالروح المعنوية للعاملين من وجهة نظرهم، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الروح المعنوية للعاملين جاء متوسطاً، كما إتفقت مع دراسة حمد وحتاملة (2021) التي بينت أن مستوى الروح المعنوية عند المعلمين جاء بدرجة متوسطة، كما اتفقت مع نتائج دراسة جيانج (Gyang, 2018) والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة لمديري المدارس الثانوية والروح المعنوية للمعلمين، إذ أظهرت النتائج أن معنويات المعلمين جاءت بدرجة معتدلة، كما إختلفت مع دراسة الحنتوشي (2016) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم التي اكدت ان الروح المعنوية للمعلمين جاءت بدرجة عالية، كما إختلفت مع دراسة الشمري والشمري (2022) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الروح المعنوية للمعلمات جاء بمستوى عال .

كما أشارت النتائج أن فقرة " يسود بين مدير عام التربية والتعليم ورئيس القسم جو من الصداقة والألفة " حصلت على أعلى متوسط حسابي، تلاها فقرة" يعامل رؤساء الاقسام بوصفهم زملاء وليس بوصفهم مرؤوسين "، وتفسر الباحثة ذلك أن العلاقات الودية المتبادلة بين المدير ورئيس القسم تؤدي إلى تعزيز الثقة والتعاون داخل المؤسسة وبالتالي إيجاد بيئة عمل ايجابية تعزز الروح المعنوية وترفع من الاداء والانتاجية، كما أن معاملة رؤساء الاقسام كزملاء يعكس التوجه الحديث في الادارة والذي يشجع على التفاعل والتعاون بين جميع افراد المؤسسة وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة.

كما حصلت فقرة " يتبنى ثقافة التفكير الناقد " وفقرة " يعمل على نشر جو ديمقراطي في المديرية " على أقل متوسط حسابي، وتفسر الباحثة ذلك أن بعض المديرين يعدون التفكير الناقد هو تحدي للسلطة والادارة ويضر بها، لذلك فإن الابتعاد عنه يزيد من التعاون بين الموظف والادارة ويرفع من روحهم المعنوية، ويقلل من الخوف والرهبة التي تنتج عن تبني فكرة التفكير الناقد التي تهدد النظام الحالي أو طرح تساؤلات حول اساليب العمل الحالية، كما تفسر الباحثة حصول فقرة يعمل على نشر جو ديمقراطي في المديرية على أنه ما زال هناك تمسك بثقافة العمل التقليدية ، إذ يفضل افراد الفريق الاداري الحفاظ على السلطة والتحكم الكامل بالعمليات وبالتالي لا يرغبون في تبني ثقافة ديمقراطية كاملة تقلل من سلطتهم وتؤثر في استقرارهم في العمل، كما ان نقص التوعية والتدريب حول اهمية الديمقراطية وكيفية تطبيقها بشكل فعال يؤدي إلى عدم فهم الفريق للفوائد المحتملة لهذا النهج.

وإنققت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشمري والشمري (2022) التي بينت أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة النمط الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية، كما إنققت مع نتائج دراسة نور وأمبورنستيرا (Noor & Ampornstira, 2019) التي أظهرت أنه إذا كان سلوك القائد سلبياً فإن الروح المعنوية للموظفين تتأثر وبالتالي يشعر الموظف بعدم الرضا والإحباط مما يؤدي إلى ضعف الأداء في بيئة العمل، ونتائج ياني (Yani, 2021) التي أظهرت أن التعويض وبيئة العمل لهما تأثير إيجابي وكبير في الروح المعنوية، ودافع العمل له تأثير إيجابي وكبير في أداء الموظف ومعنويات الموظف، كما إنققت مع نتائج دراسة ستويرت بانك وآخرون (Stewart-Bank, 2015) التي بينت أن التواصل، والعلاقات، والانفتاح، وإمكانية الوصول، والاستمتاع بالتعليم، والمعرفة في المجال التعليمي، هي تفسير لخصائص مديري المدارس التي تؤدي دوراً في رفع الروح المعنوية.

مناقشة السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

أشارت نتائج الدراسة الى أنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والثقة التنظيمية عند رؤساء الأقسام العاملين معهم، أي أنه كلما زادت الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" زاد ذلك من مستوى الثقة التنظيمية عند رؤساء الأقسام العاملين معهم، والعكس صحيح، ما عدا المجال الاوتقراطي المتشدد إذ تبين وجود علاقة عكسية بينه وبين الثقة التنظيمية عند رؤساء الأقسام العاملين معهم، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الحوار المفتوح والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الآراء والاقتراحات، يشعر الموظفين بأنهم جزء فعال ومهم في التأثير والإسهام في تطوير المؤسسة، كما يُشعرهم بأنهم معترف بهم ومطلعون على ما يجري في المؤسسة، والذي بدوره يزيد من شعورهم بالثقة في الإدارة ومقدرتها على إدارة العمل بفاعلية.

كما أن شعور رئيس القسم بالاحترام والاعتراف بالقيمة الشخصية والمهنية، يعزز الثقة ويجعلهم يعملون بجدية والتزام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يقوم عليه النمط الديمقراطي التشاركي الذي يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية وبالتالي يساعد في بناء الثقة التنظيمية ويعززها، فضلاً عن حرص مدير التربية والتعليم على المواءمة بين مصالح العاملين ومصالح المؤسسة والذي تعد مؤشراً من مؤشرات الثقة لدى المرؤوسين، بحيث كلما استطاع تحقيق التوازن بين مطالب المرؤوسين ومطالب المؤسسة، كلما استطاع كسب ولائهم وثقتهم به.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الدور الفعال للنمط الديمقراطي الاستشاري في بناء ثقة تنظيمية قوية بين مديري التربية والتعليم ورؤساء الاقسام، من خلال شعور رؤساء الاقسام بأن آرائهم وافكارهم مأخوذة بعين الاعتبار مما يجعلهم يشعرون بأنهم يؤدون دوراً مهماً في توجيه المسار الذي تسلكه المؤسسة، وهذا يعزز ثقتهم في الإدارة، كما أن الاستشارة والمشاركة الفعّالة، وإظهار المدير اهتمامه الفعّال بالموظفين كأفراد وبما يقدمون من خبرات ومعرفة، تقوم على الابداع والابتكار، هذا يؤدي إلى بناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة ويعزز الثقة بينهم.

أما بالنسبة للنمط الاوتقراطي المتشدد وما يتصف به من قلة المرونة والتعاون بين المدير والمرؤوسين فإنه يؤثر في الثقة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تقليل فرص الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الآراء، وتوفير الاتصال الفعال وتشجيع الحوار البناء مع الموظفين، والذي بدوره يسهم في وجود فجوة بين القيادة الادارية والموظفين، وبالتالي إضعاف الثقة التنظيمية لدى الموظفين، لذا فإن إتباع مدير التربية والتعليم للنمط الاوتقراطي المتشدد والذي يقوم على مبدأ تحكم المدير في طرق العمل وأساليب، من خلال المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات يقلل من الثقة التنظيمية لرؤساء الاقسام، كما ان استخدام مدير التربية والتعليم لهذا النمط فإنه يولد شعور عدم الانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، كما أن التزام مدير التربية والتعليم حرفياً بالنشرات واللوائح الصادرة عن وزارة التربية والتعليم على حساب العلاقات الانسانية لمؤوسيه وفرض هذه القرارات بالخوف والترهيب والعقاب، فإنه ينعكس سلباً على رضا رؤساء الاقسام وبالتالي على ثقتهم التنظيمية.

وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة الهندال (2022) والتي بينت وجود إرتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين القيادة الريادية والثقة التنظيمية مجتمعة، إذ كلما زادت ممارسات القيادة الريادية إرتفعت مستويات الثقة التنظيمية (الإدارة العليا - المشرفين - الزملاء) من جانب العاملين بالمؤسسات التعليمية، ودراسة علام (2023) التي بينت وجود علاقة طردية قوية بين نمط القيادة والثقة في القائد، ودراسة إسلام (Islam et al., 2021) التي وضحت العلاقة الايجابية بين القيادة التحويلية والثقة في القيادة وسلوك دعم الموظفين في أثناء عملية التغيير التنظيمي، ودراسة السباعي (2021 Al-Subaie, التي هدفت إلى تقديم نموذج مقترح للثقة التنظيمية القيادية في المؤسسات التعليمية، إنطلاقاً من أهمية الثقة في تحقيق أهداف المنظمات، وأهمية دور القائد في بناء الثقة التنظيمية وتعزيزها.

كما اختلفت مع دراسة جبارين وآخرون (2018) والتي جاء فيها مستوى الثقة التنظيمية مرتفع، ودراسة أكشو وآخرون (Okçu et al., 2023) التي بينت أن السلوك القيادي لمديري المدارس يمكن أن يلحق الضرر بالثقة التنظيمية ويزيد من السخرية التنظيمية، كما اختلفت النتائج مع دراسة ابو سلة (2018) التي بينت أن تحقق ممارسات القائد الأكاديمي لإدارة فرق العمل في ضوء مفهوم الثقة التنظيمية بجامعة بورسعيد بوجه عام بمتوسط مرجح باتجاه (أحياناً).

مناقشة السؤال السادس: هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بين الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام العاملين معهم؟

أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة إيجابية طردية بين الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" والروح المعنوية عند رؤساء الأقسام العاملين معهم، ما عدا المجال الاوتقراطي المتشدد إذ تبين أنه توجد علاقة عكسية بينه وبين الروح المعنوية عند رؤساء الأقسام العاملين معهم، وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن سبب الارتباط القوي بين الأنماط القيادية والروح المعنوية هو أنهما مكملان لبعضهما بعضاً وذلك تماشياً مع التطورات الحديثة والتي أصبح دور القائد التربوي فيها يقوم على التأثير في المرؤوسين والذي بدوره يؤدي الى رفع روحهم المعنوية، لذا فالنمط القيادي الذي يتبناه مديرو التربية والتعليم في مؤسساتهم له دور كبير في التأثير على الروح المعنوية لدى المرؤوسين ومنهم رؤساء الاقسام، فعندما يتبنى المديرون نمطاً قيادياً يشجع على الشفافية، والدعم، والعدالة، والتوجيه، والمشاركة في اتخاذ القرارات يمكن أن يؤثر ذلك بشكل كبير في مستوى الروح المعنوية، إذ ان المديرين الذين يتمتعون بصفات الاستماع والتواصل الجيد، والتحفيز والتوجيه الفعال، والعدالة في اتخاذ القرارات يزيد من شعور المرؤوسين بالاحترام والتقدير، وبناء ثقافة عمل ايجابية ومحفزة بالتالي يصبح لديهم رغبة أكبر في الالتزام والإسهام بجهودهم ويزيد من الثقة والارتياح لدى المرؤوسين، مما يعزز الروح المعنوية ويرفع مستوى الأداء داخل المؤسسة.

وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحنتوشي (2016) التي بينت أن النمط القيادي السائد لدى قادة المدارس الثانوية في محافظة القريات من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، ودراسة مقلاتي (2020) والتي كان من أبرز نتائجها ان النمط السائد هو النمط الديمقراطي، وان مستوى الروح المعنوية جاء بدرجة متوسطة، ودراسة حتاملة (2021) التي بينت أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قسبة إربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي ورفع الروح المعنوية، ووجود علاقة سالبة غير دالة إحصائياً بين النمط الأوتقراطي ورفع الروح المعنوية، أما دراسة الشمري والشمري (2022)، ودراسة جيانج (Gyang, 2018) التي بينت وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة النمط الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية، في حين أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة النمطين التسلسلي والتسيبي وبين مستوى الروح المعنوية.

كما اختلفت مع هذه الدراسة في مستوى الروح المعنوية والذي جاء بمستوى عالٍ، بينما دراسة الرويلي (2023) أتفقت معها في ان النمط السائد هو النمط الديمقراطي، فضلاً عن وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتقراطي والروح المعنوية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والروح المعنوية، كما اختلفت مع دراسة ياني (Yani, 2021) التي أوضحت أنه ليس لأسلوب القيادة أي تأثير في دافعية العمل وأداء الموظفين ومعنوياتهم وقد بينت النتائج حصول النمط الديمقراطي التشاركي على أعلى معامل ارتباط وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن النمط الديمقراطي التشاركي يهتم بشكل أساسي بالعلاقات الإنسانية التي تضمن إلتفاف المرؤوسين حول مدير التربية والتعليم وإعطائه قدرًا كبيراً من ولائهم ، لأنه يقوم على إشراك المرؤوسين في التخطيط واتخاذ القرارات وتفويض بعض الصلاحيات لهم والاهتمام بحاجاتهم وبالعلاقات الإنسانية في القيادة، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الانخراط بالعمل والرضا الوظيفي وبالتالي رفع مستوى الأداء، والذي يؤثر بشكل إيجابي في روح المعنوية لرؤساء الأقسام .

بينما حصل النمط الديمقراطي الاستشاري على الرتبة الثانية من حيث التأثير في الروح المعنوية، وتعزو الباحثة ذلك الى أن القائد في النمط الديمقراطي الاستشاري يكون مستعداً لتقديم الدعم والتوجيه عند الحاجة، دون أن يفرض رأيه بشكل مطلق، كما يجب أن يكون مستمعاً جيداً إلى آراء المرؤوسين، ومناقشة الخيارات المتاحة، مما يعطيهم الشعور بالاحترام والتقدير، لذا عند إتباع مدير التربية والتعليم هذا النمط فإنه يعطي أهمية كبيرة لآراء رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات وتحديد سبل تنفيذها، والذي بدوره يؤدي الى بناء بيئة عمل تقوم على التعاون والتواصل الفعّال، هذا يعزز شعورهم بالقيمة والاعتراف بإسهاماتهم، مما يرفع من روحهم المعنوية ويعزز رغبتهم في تحقيق النجاح والتفوق في مجال عملهم.

أما النمط الاوتقراطي المعتدل فقد جاء بالرتبة الثالثة وتعزو الباحثة ذلك الى أن هذا النمط يعكس نهجاً يتميز بتوازن بين القيادة الصارمة والمرونة، إذ يقدم التوجيه والدعم للمرؤوسين في وقت واحد، مع السماح ببعض الحرية في اتخاذ القرارات. مما يولد بيئة عمل مستقرة ومحفزة، إذ يشعر المرؤوسون بأنهم مدعومون وموجهون في الوقت ذاته، مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية.

أما النمط الاوتقراطي المتشدد فقد جاءت علاقته عكسية مع الروح المعنوية وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن هذا النمط يقوم على استخدام القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل، وعدم إتباع المرونة في التعامل مع رؤساء الأقسام، إذ يقوم بفرض القرارات عليهم دون السماح لهم بمناقشتها، الأمر الذي يؤدي على المدى الطويل الى تكوين حالة من عدم الرضا والارتياح لدى رؤساء الأقسام، وبالتالي إضعاف الانتماء لديهم مما يؤثر في رضاهم الوظيفي، وتماسكهم وبالتالي في روحهم المعنوية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مقالتي (2020) التي وضحت أن العلاقة بين ممارسة مديري الجامعات للنمط الدكتاتوري هي علاقة سلبية، ودراسة حتاملة (2021) التي بينت أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الابتدائية في قسبة إربد لرفع الروح المعنوية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي ورفع الروح المعنوية، ووجود علاقة سالبة غير دالة إحصائياً بين النمط الأوتقراطي ورفع الروح المعنوية، ودراسة الشمري والشمري (2022) التي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسة النمط الديمقراطي ومستوى الروح المعنوية، في حين أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة النمطين التسليبي والتسليبي وبين مستوى الروح المعنوية، كما إختلفت مع هذه الدراسة في مستوى الروح المعنوية والذي جاء بمستوى عالٍ، كما إتفقت مع دراسة الرويلي (2023)، التي بينت ان النمط السائد هو النمط الديمقراطي، كما أظهرت النتائج وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتقراطي والروح المعنوية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والروح المعنوية.

التوصيات:

تتجه إهتمامات المؤسسات في الوقت الحالي نحو التركيز على العنصر البشري والجوانب الانسانية داخل العمل، من خلال منح العاملين حرية في أداء مهماتهم، وتشجيع أسلوب العمل الجماعي دون إصدار الاوامر ودفعهم لتنفيذها، وذلك لتقادي تقييدهم وتحفيزهم على التفوق والابداع ، وهذا كله يتم من خلال أنماط قيادية يمكن للقائد أن يطبقها على مرؤوسيه ولهذه الانماط تأثير كبير في أداء الموظف الاداري، ومن خلال الدراسة التي قامت بها الباحثة حول موضوع الأنماط القيادية السائدة حسب نظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية، وإنعكاس هذه العلاقة على الاداء الوظيفي في المؤسسات التربوية، وتأكيداً للمعطيات والمعلومات التي جاءت في الفصل الثاني الخاص بالادب النظري، والنتائج التي أشارت إليها الدراسة والتي أثبتت أنه هناك علاقة إرتباطية بين الأنماط القيادية السائدة حسب نظرية رنسيس ليكرت لدى مديري التربية والتعليم والثقة التنظيمية، والروح المعنوية، وحصول النمط الديمقراطي التشاركي على الرتبة الأولى بين الانماط القيادية، توصي الباحثة بما يلي:

1. زيادة تعزيز التوجه الديمقراطي في مديريات التربية والتعليم من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرار ودعوة القادة إلى الاندماج مع مرؤوسيههم وإيلاء مزيداً من الاهتمام لهم، وتشجيعهم ورفع روحهم المعنوية وثقتهم التنظيمية داخل العمل.

2. تخفيض سلوك النمط الأوتوقراطي و تفعيل دور اللجان الاجتماعية داخل المديرية، وتفعيل الاتصال و التواصل بين الإدارة العليا و العاملين، من خلال الاجتماعات الدورية و الأنشطة الترفيهية و المناسبات الاجتماعية.
3. ضرورة توفير التدريب المناسب لمديري التربية والتعليم وتشجيع مشاركة المرؤوسين بغض النظر عن مسمياتهم وخبراتهم في عمليات صنع القرار، من خلال تدريب مديري التربية والتعليم بشكل مستمر، وإطلاعهم على النماذج الناجحة في العمل الإداري، والذي بدوره يساعد في إحداث تغيير ايجابي في ثقافة القطاع العام الفلسطيني مما يسهم في تطور مقدرته الإنتاجية ويقلل من التكاليف.
4. الاهتمام بموضوع الثقة لدى رؤساء الأقسام، وهذا لا يأتي الا من خلال عقد ورشات عمل ودورات تدريبية لمديري التربية والتعليم، وتوجيههم للاهتمام بموضوع الثقة، و تنمية مبدأ الرقابة الذاتية، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية، وتشجيع العلاقات الانسانية بين العاملين وقادتهم بغرض نشر ثقافة الديمقراطية والتي تؤدي بنهاية المطاف إلى زيادة مستوى التعاون ورفع درجة الانتماء للمؤسسة من خلال تعزيز الروح المعنوية لديهم والذي بدوره سيؤدي الى رفع كفاءة الاداء الوظيفي.
5. تطوير استراتيجيات تقييم الأداء القيادي :من خلال إجراء أبحاث ودراسات لتقييم أداء القيادة في المؤسسة وتوضيح كيفية تأثير الأنماط القيادية على الثقة التنظيمية والروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام، واستخدام هذه النتائج في تطوير استراتيجيات جديدة لتقييم الأداء القيادي.
6. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على مسألة الانماط القيادية من خلال توضيح فوائد وأسس كل نمط قيادي وتوجيه مديري التربية والتعليم إلى نمط القيادة المناسب الذي يعالج المشكلة من جوانبها كافة.
7. تعزيز الشفافية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات: يمكن تعزيز الشفافية والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة، وذلك بالتشجيع على إشراك رؤساء الأقسام في هذه العمليات، مما قد يساهم في بناء الثقة وتعزيز الروح المعنوية.

توصيات بحثية مقترحة:

- إجراء مزيد من الدراسات التربوية التي تتعلق بالأنماط القيادية وعلاقتها بمتغيرات أخرى من متغيرات السلوك التنظيمي.
- توجيه الأبحاث القادمة حول فاعلية البرامج التدريبية في تطوير مهارات القيادة لدى المديرين في المؤسسات التربوية ، وكيفية تأثيرها في تحسين الأداء التنظيمي.

- توجيه الأبحاث القادمة نحو دراسة كيفية تأثير الأنماط القيادية في مقدرة المؤسسات التربوية على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مثل التطور التكنولوجي والتغيرات في المناهج والسياسات التربوية.

المصادر والمراجع

أ-المصادر والمراجع باللغة العربية

إبن منظور، أبي الفضل (1986)، لسان العرب، المجلد العاشر، بيروت: دار بيروت للطباعة والنشر.

أبو سليمة، عبير فتحي(2018)، تطوير ممارسات القيادات الأكاديمية لإدارة فرق العمل بالمؤسسات الجامعية في ضوء مدخل الثقة التنظيمية بالتطبيق على جامعة بورسعيد، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 10(4)، 215-304.

أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد(2019)، مناهج البحث العلمي من التبيين الى التمكين، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الاحمد، سليمان والكردي، عصمت (2020)، الأنماط القيادية السائدة عند عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم، المجلة التربوية كلية التربية سوهاج، 73 (73)، 759-788.

أرفيس، مريم(2017)، الروح المعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري بسكرة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

الأزهر، عبد المالك وبوخميس، بوفوليه (2020)، الرضا الوظيفي: تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على الافراد والتقليل من الانعكاسات النفسية والسلوكية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (مدخل نظري تحليلي)، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، 7(1)، 275-261.

الاسمر، منى(2017)، الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والعوامل المؤثرة فيها "دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 36(174)، 305-345.

الأشقر، علاء(2022)، واقع أنماط السلوك القيادي بمديريات التربية و التعليم في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، 9(1)، 448-484.

آل قماش، عبير (2020)، نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، 36(12)، 423-394.

باشيوة، حسين وباشيوة، حسن (2016)، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 9(26)، 109-134.

بحري، صابر وخرموش، منى (2022)، أهم مصادر المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الافراد في المنظمة، *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 7(1)، 1287-1314.

بخاري، خلود و الحقباني، أشواق(2021)، التأصيل الاسلامي والتربوي لنظرية (Z) اليابانية، *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(2)، 637-652.

بدر، فاطمة والصباغ، معاذ(2020)، أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

البدراني، حمد(2010)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية: دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الامني بالمطارات السعودية الدولية، اطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.

البدري، صبحي(2001)، الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار الفكر الاسلامي الحديث.

البدري، طارق عبد الحميد(2005)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط3، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.

برطال، عبد القادر(2018)، تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الاغواط، *مجلة دراسات- العدد الاقتصادي*، 15(2)، 181-204.

بركات، كفى (2019)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديرات المدارس الخاصة في لواء عين الباشا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 46(3)، 307-323.

البيستان، أحمد(2010)، التباين في السلوك القيادي والروح المعنوية بمستويات مختلفة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت، *مجلة العلوم الإنسانية*، 7(67)، 34-55.

البليبيسي، سناء(2003)، إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين والتزامهم التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

بطاح، أحمد والطعاني، حسن(2016)، الإدارة التربوية- رؤية معاصرة، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- البلوي، محمد (2014)، مبادئ الإرشاد النفسي في المجال العسكري، ط1 الأردن، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- بن حمدون، خديجة وبلعار، سليمان(2020)، درجة الثقة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام ومساعدتهم بجامعة غرداية، مجلة إقتصاد المال والأعمال, 5(1), 276-261.
- بوزورين، فيروز (2019)، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 1(6)، 50-29.
- بوطي، محمود وضيف، الأزهر(2020)، حوافز العمل و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الواد، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 12(7)، 208-189.
- تجاني، منصور(2020)، الثقة التنظيمية، مجلة قضايا معرفية، 1(5)، 101-91.
- جبارين، أسماء وأبو سمرة، محمود وأبو صاع، جعفر(2018)، الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 6(1)، 24-12.
- جراد، مجاهد (2022) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(4)، 650-620.
- الجرادة، محمد والمعمري، ظافر(2020)، الثقة التنظيمية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بالسلوك الاداري الابداعي لدى العاملين فيها، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 2(8)، 194-165.
- الحارثي، أميرة والشماسي، أريج (2023)، دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية-دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، المجلة العربية للنشر العلمي، 6(52)، 227-198.
- حافظ، علك وعباس، حسين(2016) الأنماط القيادية- الطرق لبناء الميزة التنافسية المستدامة، ط1، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة(2008)، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين(2009)، السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط3، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسان، حسن والعجمي، محمد (2022)، الإدارة التربوية، ط4، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- حسن، ماهر (2004)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، اربد: الاردن، دار الكندي للنشر والتوزيع.
- الحسين، إيمان (2011)، السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، 27 (43)، 413-473.
- حلاق، بطرس (2020)، القيادة الإدارية، الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية
- حمائل، حسين (2024)، درجة ممارسة الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 44(15)، 253-266.
- حمد، سمر وحتملة، حابس (2021)، أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبه إربد من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للنشر العلمي، ع 29، 322-341.
- الحنطوشي، عباس (2016)، الأنماط القيادية لقادة المدارس الثانوية في محافظة القريات وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5(12)، 32-47.
- حوالة، سهير والشوربجي، هند (2014)، رأس المال الاجتماعي في التعليم: مقوماته ومعوقاته: دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، 22(3)، 507-546.
- الحوامدة، نضال والكساسبة، محمد (2000)، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة- دراسة ميدانية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 15(6)، 141-169.
- حياة، الحرتسي (2017)، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وإنعكاسه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، 8(2)، 75-85.
- الخفاجي، حاكم (2012)، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وإنعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(3)، 8-35.
- خليل، آمال (2020)، علاقة النمط القيادي بالاداء الوظيفي- دراسة حالة ادارة التحرير بجريدة الخبر اليومي، 5(2)، 65-88.

خوين، سندس (2015)، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد : بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 2015(35)، 119-143.

دراوشة، نجوى (2017)، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(3)، 373_388.

دودين، أحمد (2014)، منظمات الاعمال المعاصرة: الوظائف والادارة، ط1، عمان: دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا وصالح، أحمد (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفية الثالثة، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ديري، زاهد (2019)، السلوك التنظيمي، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
الرفاعي، محمد (2009)، الادارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والادارة، جامعة سانت كليمانتس، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة سانت كليمانتس العالمية، لندن، بريطانيا.

رفاعي، ممدوح (2011)، أثر الثقة بين العاملين علي مشاركة المعرفة- دراسة ميدانية علي الشركة القابضة لمصر للطيران، مجلة المحاسبة والإدارة والتامين، 49(67)، 2-3.

الرويلي، مشاعل (2023)، أنماط القيادة التربوية بمديرات الطفولة المبكرة وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المعلمات في أبها الحضرية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، 15(15)، 594-642.

الزهراي، صالح وصائغ، عبدالرحمن (2019)، القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 108(108)، 196-211.

السعود، راتب (2013)، القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
السعود، راتب (2021)، اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية، عمان: طارق للخدمات المكتبية.

السعود، راتب (2009)، أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، 5(3)، 249-262.

السعود، راتب و الشماليه، معن (2010)، الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، مجلة جامعة الملك سعود، 22(1)، 167-205.

السناني، ناصر وجرايدة، محمد(2020)، درجة ممارسة مديري المدارس لأنماط القيادة وفقاً لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 5(19)، 415-447.

سيار، عبد الرحمن (2014)، *القيادة الفعالة*، ط1، السكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر. شافية، غليظ (2019)، واقع الصمت التنظيمي في مؤسسات التعليم الابتدائي، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، 6(2)، 589-612.

الشايب، محمد وحفيظ، شافيه(2016)، فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي وبلانشار" من وجهة نظر الموظفين "دراسة ميدانية بجامعة ورقلة"، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، ع23، 117-132.

الشتوي، سليمان(2016)، الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الريا، *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، 32(2)، 286-323.

الشديفات، عميد(2021)، أثر الأنماط القيادية في الابداع الاداري: دراسة تطبيقية لآراء مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق، *مجلة العلوم الانسانية والطبيعية*، 2(10)، 483-510.

الشرقاوي، إسماعيل (2016)، *إدارة الأعمال من منظور اقتصادي*، ط1، عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

الشرمان، محمد وجبران، علي(2018)، درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 25(9)، 110-122.

الشريف، نجات(2023)، القيادة التبادلية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، *المجلة العلمية لكلية التربية*، 1(1)، 93-117.

شعبان، عبد العليم (2017)، تأثير الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات القيادة الممكنة والرضا عن القائد وسلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارات المعاونة بجامعة بني سويف، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 37(2)، 137-184.

شلش ، باسم (2023)، الأنماط الإدارية لمديري المدارس وفقاً لنظرية (ليكرت) وعلاقته بالمسؤولية المجتمعية لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية* (41)14، 17-48.

الشمري، عادل والشمري، دارين (2022)، الأنماط القيادية لدى مديرات المدارس المتوسطة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمات، *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، 12، 273-310.

شمس الدين، محمد والفقي، اسماعيل (2007)، علم النفس الإداري، ط1، ليبيا: الدار العربية للكتاب.
الشنوناني، صلاح (2003)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، مصر: مؤسسات شباب الجامعة
الاسكندرية.

الشيباني، عمر (1986)، علم النفس الصناعي، ليبيا: الدار العربية للكتاب.
الصالح، أمل (2019) مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة
الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية-
جامعة الإسكندرية، 29(2)، 255-284.

الصالحي، خالد بن سلمان (2013)، القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديري مدارس التعليم العام في
منطقة القصيم التعليمية وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة رسالة التربية
وعلم النفس، (40)، 4-40.

صالح، عبد الكريم وهوداف، رابح (2016)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الابتدائي
من وجهة نظر معلميهم دراسة في ضوء نموذج "هيرسي وبلانشارد"، مجلة سلوك، 3(1)،
157-177.

صباح، معاذ لبيب سليمان (2017)، أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي
في وزارة الشباب الأردنية "دراسة حالة في مركز الوزارة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
والقانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 4 (1)، 32-47.

الصباغ، زهير (1986)، من الإدارة بالتخويف الى الإدارة بالثقة، مجلة الإدارة العامة، 26(51)،
7-25.

الصويعي، هند (2020)، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة - دراسة ميدانية على العاملين
في الإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، 3(1)،
76-94.

الطائي، علي وفاضل، جميل والقيسي، سلمان (2012)، تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية:
دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية، مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية، 18(67)، 58-83.

الطائي، رعد (2007)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
طه، فرج (2008)، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، القاهرة: دار المعارف.

الطويل، هاني (2001)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط3، عمان: دار وائل للنشر.
طويل، حسونة ومباركي، صفاء (2021)، أثر الاستقرار الوظيفي على الروح المعنوية للموظفين:
دراسة استكشافية لعينة من الموظفين الإداريين، مجلة العلوم الإنسانية، 21 (2)، -

976.1002

عادل، حسن(2004)، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، الاسكندرية: دار الجامعات الأردنية للطباعة والنشر.

عامر، طارق (2018)، التعليم والتعليم الالكتروني، ط1، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عامر، عبير والجوفي، علياء(2021)، الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي بحث تحليلي في كليات جامعة بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 27(126)، 263-288.

العتيبي، صبحي (2007)، تطور الفكر والاساليب في الادارة، عمان: دار وائل للنشر.
العجمي، محمد (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عطير، ربيع(2014)، تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة، جامعة: أبحاث في العلوم التربوية والاجتماعية، 18(2)، 27-74.

العلاق، بشير(2020)، القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

علام، نهال(2023)، دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع الدواء، مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(3)، 291-349.

عمران، حسن وعبد السلام، عبد السلام (2016)، دور الثقة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الادارة الالكترونية بجامعة سبها دراسة ميدانية على العاملين بالادارة العامة، مجلة جامعة سبها - العلوم البحثية والتطبيقية، 15(2)، 28-41.

العميان، محمود سلمان(2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط5، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

عويس، الياس (2021)، الانماط القيادية لمديري المدارس في المدارس الحكومية الثانوية وأثرها على سلوك المعلمين من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الاسلامية لدراسات التربية والنفسية، 29(1)، 157-180.

عيسان، صالحة (2003)، القيم كموجهات في تحديد أهداف المنظمة ومعايير الاداء فيها، الكتاب التوثيقي لندوة الادارة بالقيم المنعقدة بمعهد الادارة العامة بسلطنة عمان، مسقط.

الغامدي، فوزية (2018)، درجة ممارسة الادارة بالقيم لدى قائدات المدارس في منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 2(3)، 483-504.

الغريب، طارق والصويلح، بدر والمهيري، عبدالله (2020)، الأنماط القيادية السائدة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في الكويت والإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز للمعلمين، مجلة كلية التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، مصر، 39(186)، 227-277.

- الغصاب، عبد الله و الشتيحي، عمر والشمري عبيد (2014)، إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق العدالة والثقة والالتزام التنظيمي بالاندية الرياضية في المجتمعين المصري والكويتي (دراسة مقارنة) مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، 1(39)، 257-306.
- فارس، محمد جودت(2014)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 22(2)، 165-195.
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد(2005)، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد(2014)، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- فوارعه، عادل وحدوش، محمد(2015)، الروح المعنوية لمعلمي المواد العلمية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع11، 225-253.
- القحطاني، سعيد(2005)، مدى استعداد المديرين استخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بالرياض، مجلة معهد الإدارة العامة، 45(1)، 93-148.
- القرني، علي (2012)، دراسة تأصيلية تحليلية لنظرية Z في الإدارة اليابانية من منظور الفكر الإداري الإسلامي، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، 13(37)، 15-71.
- القيوتي، محمد(2012)، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، ط6، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- القيوتي، مرزوق(2023)، النمط القيادي لمدراء الجامعات واثره على الروح المعنوية للعاملين، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 3(15)، 51-65.
- كريم، فتاح ومحمد، عمر (2016)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي " دراسة استطلاعية" لآراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية كوردستان العراق، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(16)، 170-193.
- كمال، طارق(2007)، علم النفس المهني والصناعي، ط1، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- كنعان، نواف (2015)، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة الثقافة للنشر.
- كنعان، نواف(2009)، القيادة الادارية، ط1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

ماهر، احمد(2004)، الادارة المبادئ والمهارات، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

المحمود، شيهان وبدرانة، حازم(2024)، القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 20(1)، 61-74.

محمود، محمد وأحمد، ننسي وحسن، منال(2018)، الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم التربوية، 37(2)، 190 – 204.

المخلافي، محمد(2009)، القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، ط1، الكويت: دار الفلاح للنشر والتوزيع. مدانات ، أوجيني وكمال، برزة(2002)، الاشراف التربوي لتعليم أفضل، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

معاني، ناجح(2023)، واقع الانماط القيادية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة نابلس من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، 11(3)، 138-155.

مقلاتي، مرزوق(2020)، الأنماط القيادية السائدة في الجامعة الجزائرية وأثرها على الروح المعنوية لدى العاملين (جامعة ام البواقي، جامعة تبسة، جامعة خنشلة) أنموذجا، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الحاج الخضر باتنة، الجزائر.

لكحل، منيف (2018)، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، ط1، دار المتكف للنشر والتوزيع.

النويقة، عطا الله (2013)، أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 37(2)، 155-190.

هادفي، يسرى وعين أحجر، زهير(2018). أثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار عنابة. دراسات وأبحاث، 10(4)، 956-970.

هاشم، صبيحة و العابدي، جواد الفلح(2010)، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي بإستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 41-61.

الهيبة، عهد والسعود، راتب(2017)، درجة الثقة التنظيمية لداالقيادات الاكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الابداعي للعاملين معهم، المجلة التربوية الاردنية، 3(3)، 251-272.

الهندال، عبد الوهاب(2022)، دور القيادة الريادية في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية الكويتية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(6)، 478-449.

الويشي، فتحي (2013)، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير، ط1، القاهرة: دار المنهل للنشر والتوزيع.

ب- المصادر والمراجع الأجنبية:

- Akbay, H. & Zeybek, B. (2023), Examination of teachers organizational trust levels according to various variables, **European Journal of Education Studies**, 10(3), 257-266.
- Ali, A.& Ullah, R. & Nawaz, T. (2023), Impact of organizational trust on organizational performance of academicians: an evidence from HEI's KP,Pakistan, **Journal of Social Research Development**, 4(2), 316-326.
- Al-jbour, S. & Subbah, L. (2023), The Impact of leadership styles on job performance in the Jordanian ministry of youth, **International Journal Of All Research Writings**, 6(5), 1-13.
- Alkahtani, A. (2016), The influence of leadership styles on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence, **Business and Management Studies**, 2(1), 23-34.
- Al-Subaie, O. (2021), Leading organizational trust in educational institutions: A proposed leadership model, **Journal of Entrepreneurship Education**, 24(6),1-22.
- Archimi, C. & Reynaud, E. & Yasin, H. & Bhatti, A. (2018), How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: the mediating role of organizational trust, **Journal Busniss Ethics**, 151 (4), 907-921.
- Bani Yassien, B. (2023), The Degree of Organizational Trust and its relationship with the participation in decision-making processes, **Journal of Positive Psychology and Wellbeing**, 7(2), 68-77.
- Barksdale, T. (2022), **A Sense of Belonging: An Examination of the Impact of Leadership Behaviors on Teacher Morale in Rural Middle Schools** (Doctoral dissertation), <https://digitalcommons.gardner-webb.edu/education-dissertations/88>
- Bidault, F. & Despres, C. & Butler, C. (1998), **Leveraged Innovation: Unlocking the Innovation Potential of Strategic Supply**, London: McMillan Press LTD.
- Bulatova, J. (2015), The role of leadership in creation of organisational trust, **Journal of Business Management**, No. 9.
- Chams-Anturi, O.& Moreno-Luzon, M. D.& Escorcia-Caballero, J. P. (2020), **Linking organizational trust and performance through ambidexterity**, *Personnel Review*, 49(4), 956-973.
- Chen, C. & Dhillon, S. (2003), Interpreting dimensions of consumer trust in e-commerce. **Information technology and management**, 4(2), 303-318.
- Chitra, V. & Madhavi, C. (2021), Effect Of Employee's Morale On Organizational Performance In Private Sectors, **NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS Journal| NVEO**, 6599-6606.
- Crossman,A.& Harris, P. (2006), Job satisfaction of secondary school teachers, **educational management leadership**, 34(1),29-46.

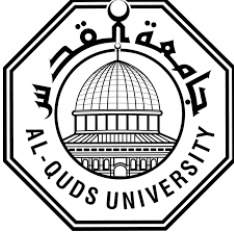
- Eboka, O. (2016), Principals' leadership styles and gender influence on teachers' morale in public garsecondary schools, **Journal of Education and Practice**, 7(15), 25-32.
- George, N. A.& Aboobaker, N.& Edward, M. (2021), **Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model**, *Personnel Review*, 50 (4), 1093-1111 .
- Goodarzi, M., Salamzadeh, Y., & Salamzadeh, A. (2018), The impact of business ethics on entrepreneurial attitude of manager, **In Competitiveness in emerging markets, Springer, Cham**, 503-539.
- Gratz, Erin (2018), **An examination of the mediating effect of institutional trust on interpersonal trust and readiness for change in university faculty**, Unpublished Ph.D, Dissertation, University of La Verne.
- Gülbahar, B. (2017) , The Relationship between Work Engagement and Organizational Trust : A Study of Elementary School Teachers in Turkey, **Journal of Education and Training Studies** , 5(2) , 149-159.
- Guenter, H., Schreurs, B., Van Emmerik, I., & Sun, S. (2017). "What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership?", *Applied Psychology* 66(1): 49-77.
- Gyang, T. (2018), Leadership and Teachersâ Morale in Senior Secondary Schools in Plateau State, Nigeria, **KIU Journal of Social Sciences**, 4(2), 59-67.
- Heydari, M.& Saeidi, M. & Danai, H. (2016), Examine the Relationship between Leadership Style (Based on Likert Theory) with Job Satisfaction of Teachers in Shahed High Schools' for Girls' in Tehran in the Academic Year 2014-2015, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7, 224-240.
- Hickman, K. (2017), **A qualitative study on educational leadership styles and teacher morale**, Unpublished PhD thesis, Carson -Newman University.
- Hoque, K.& Raya, T. (2023), Relationship between principals' leadership styles and teachers' behavior, **Behavioral Sciences**, 13(2), 111.
- Islam, M.& Furuoka, F. & Idris, A. (2021), Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change, **Asia Pacific Management Review**, 26(2), 95-102.
- James, H. (2010), **A Study Organizational Trust & Related Variable Among Faculty Members at HBUCS** ,Unpublished Ph.D, Dissertation, The University of Iowa, IOWA.
- Jha, S.& Jain, K. (2020), Organization Development Intervention: A Case of an Educational Institution, **Global Business Review**, 21(2), 1–18.
- Kahya, C., & Hakan, P. (2015), Evaluating leadership styles within the scope of Rensis Likert's system-4 model by using fuzzy AHP Approach1, **IIB International Refereed Academic Social Sciences Journal**, 6(17), 1-23.
- Likert, R. (1961), **New Patterns of Management**. McGraw-Hill, New York.
- Meeks, T. (2020), **The Relationship between Principal Leadership Style and Teacher Morale in a Rural Southern School District**, Doctoral dissertation, Retrieved from, <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/2398>.
- Mohebbi, M.& Mahmood, A. & Khazae, B. (2016), Relationships between organizational learning and organizational trust: Case study of Alborz Province Mining Industry and Trade Organization, **Cibtech Journal of Zoology**, 5(S1), 32-37.

- Ng'ethe, J. M. & Namusonge, S. & Iravo, A. (2012), Influence of leadership style on academic staff retention in public universities in Kenya. **International journal of business and social science**, 3(21),202-215.
- Noor, A. & Ampornstira, F. (2019), Effects of Leadership on Employee Morale in Higher Education, **International Journal of Business and Social Science**, 10(7), 141-144.
- Nurjannah, N. & Andriani, D. (2023), The Influence of Democratic Leadership Style, Team Work and Work Discipline on Employee Morale, **Indonesian Journal of Law and Economics Review**, 18(1),1-8.
- Okçu, V. & Ay, İ. & Sevgi, M. & Burul, C. (2023), Relationship Between School Principals' Narcissistic Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust and Organizational Cynicism Levels (A Path Analysis Study), **Research in Educational Administration and Leadership**, 8 (1), 43-86.
- Pamela, S. & Kathleen, E. & Gaynelle, W. (2000), Organization trust: What it means, why it matters, **Organization Development Journal**, 18(4), 35-48.
- Patmawati, P. & Arisinta, O. & Ulum, R. (2024), The Effect of Leadership Style and Working Hours on Employee Morale, **Edunesia : Jurnal Ilmiah Pendidikan**, 5(1), 205-218.
- Robbins, P. (2003), **Organizational Behavior**, 10th ed., Prentice-Hall, Inc.
- Roncesvalles, M. C. T., & Gaerlan, A. A. (2021). The Role of Authentic Leadership and Teachers' Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Higher Education, **International Journal of Educational Leadership and Management**, 9(2), 92-121.
- Rostami, N. & Etemadifar, E. (2015), The importance of organizational trust on organizational entrepreneurship, **Applied mathematics in Engineering, Management and Technology**, 3(3), 420-436
- Rua, O. & Araujo, J. (2006), linking transformational leadership and organization trust: has organizational commitment a mediating effect on it?
- Sahito, A. A., Khoso, M. A., Dharejo, N., Mahesar, H. A., & Nisa, N. U. (2023). The impact of leadership styles on employee performance in Hyderabad Electric Supply Company, Sindh, Pakistan, **Journal of Humanities, Social and Management Sciences (JHSMS)**, 4(2), 1-17.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007), An integrative model of organizational trust: Past, present, and future, **Academy of Management Review**, 32(2), 344-354.
- Stewart-Banks, B. & Kuofie, M. & Hakim, A. & Branch, R. (2015), Education Leadership Styles Impact on Work Performance and Morale of Staff, **Journal of Marketing and Management**, 6(2), 87-105.
- Susilawati, S., Fitria, H., & Eddy, S. (2021), The Effect of Principal's Leadership Style and Teacher's Job Satisfaction towards Teacher's Performance, **Journal of Social Work and Science Education**, 2(1), 42- 518.
- Tamang, D. & Tshewang, K. (2022), An Explorative Study on Leadership Styles of Principals of Thimphu Thromde, Bhutan, **RABSEL: the CERD Educational Journal**, 22(2),1-15.
- Voki, N. & Bilu, M. (2021), Building organizational trust through internal communication, **Corporate Communications: An International Journal**, 26(1), 70-83.
- Wajeha, A. (2015), Leadership Processes and Employee Attitude in HEIs: A comparative study in the backdrop of Likert's Systems Theory, **The Journal of Humanities & Social Sciences**, 23(3), 19-32.

- Yani, M. (2021), Effect Of Compensation, Environment and Leadership Style On Employee Spirit and Performance Through Motivation, **JBMP: Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan**, 7(1),1-20.
- Yudiatmaja, W. E., Salomo, R. V., & Prasajo, E. (2023), Fostering innovative behavior of millennial public employee through leadership styles and organizational trust, **SAGE Open**, 13(2), 21582440231178545.
- Yukl, G. (2002), **Leadership in Organizations**. Fifth Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey.

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الدكتوراة في القيادة والادارة التربوية

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت"
وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم

إعداد الطالبة:

إسراء ماهر فطافطة

بإشراف الأستاذ الدكتور:

خالد السرحان

2024

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإعداد الإستبانة من أجل التعرف إلى الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين من جهة نظر رئيس لىكرت، وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم"، كمتطلب لنيل درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة القدس. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير الاستبانة للتعرف إلى الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم بعد الرجوع الى الأدب النظري والمقاييس ذات العلاقة، إذ يتكون المقياس من ستة مجالات ويشتمل على (60) فقرة موزعة ضمن مجالات: الأوتقراطي المتشدد، الأوتقراطي المعتدل، الديمقراطي الاستشاري، الديمقراطي التشاركي، الثقة التنظيمية، الروح المعنوية. وأبدال الإجابة عن الفقرات هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

ونظرا لما نعهده فيكم من خبرة ومعرفة وسمعة علمية طيبة، تعرض الباحثة عليكم هذه الاستبانة راجية منكم التفضل بإبداء رأيكم بفقراتها من حيث إنتمائها للمجال الذي وضعت فيه، ودرجة صلاحها لأغراض الدراسة، وصحة صياغتها اللغوية، وهل هي بحاجة الى تعديل؟ وما التعديل المقترح؟ شاكرة لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة: إسراء ماهر فطافطة

بيانات المحكم:

الاسم: التخصص:.....

البريد الالكتروني:

الرتبة: مكان العمل:.....

القسم الاول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

وضع علامة (√) في المربع الذي ينطبق عليكم:

الجنس: ذكر انثى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراة

القسم الثاني: محور الانماط القيادية حسب نظرية رنسيس ليكرت والثقة التنظيمية والروح المعنوية

يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي يتوافق معكم:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
المجال الاول: النمط الأوتوقراطي متشدد					
أوتوقراطي متشدد، يقوم على الديكتاتورية بشكلها الحقيقي والتفرد بالسلطة دون الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسة.					
					1. يسمح مدير عام التربية والتعليم لرؤساء الاقسام إبداء آرائهم وأفكارهم.
					2. يعتمد مدير عام التربية والتعليم على الاتصال ذي اتجاه واحد من أعلى الى أسفل.
					3. يعمل مدير عام التربية والتعليم على دراسة القرارات و إصدارها بشكل فردي دون الاهتمام برأي رؤساء الاقسام.
					4. يحتفظ مدير عام التربية والتعليم لنفسه بجميع الصلاحيات.
					5. يستخدم مديرعام التربية والتعليم السلطة والتهديد عند إعطاء الأوامر والتعليمات لرؤساء الأقسام.
					6. يُصر مدير عام التربية والتعليم على أفكاره أثناء تطبيق القرارات.
					7. يركز مدير عام التربية والتعليم على العلاقات الرسمية في ورشة العمل.
					8. يعتبر مدير عام التربية والتعليم كل من يخالفه في الرأي من رؤساء الأقسام متحديا لسلطته
					9. يوزع مدير عام التربية والتعليم المهام والواجبات دون مراعاة الظروف الخاصة لرؤساء الاقسام.
					10. يستطيع مدير عام التربية والتعليم كسب ثقة رؤساء الأقسام و التأثير فيهم.
المجال الثاني: النمط الاوتوقراطي معتدل					
أوتوقراطي معتدل يقوم على التسلط والديكتاتورية بشكل متوسط وينفرد بقراراته.					
					11. يسمح مدير عام التربية والتعليم في بعض الاتصال من أسفل الى أعلى.
					12. يتخذ مدير عام التربية والتعليم القرارات لوحده دون الرجوع لرؤساء الأقسام.
					13. يثق مدير عام التربية والتعليم برؤساء الأقسام .

					14. يستخدم مدير عام التربية والتعليم أسلوب التهديد والعقاب أساساً في عمله.
					15. ينسحب مدير عام التربية والتعليم من المناقشات التي تخالفه الرأي.
					16. يقف مدير عام التربية والتعليم محايداً عند الاختلاف بالرأي مع رؤساء الأقسام.
					17. يسمح مدير عام التربية والتعليم لرؤساء الأقسام بممارسة الحرية في العمل
					18. يحاسب مدير عام التربية والتعليم رؤساء الأقسام على اخفاقهم بالعمل
					19. يحرص مدير عام التربية والتعليم على سير العمل سيراً روتينياً.
					20. يهمل مدير عام التربية والتعليم التخطيط للعمل وتنظيمه.
المجال الثالث: ديمقراطي إستشاري					
تتوفر فيه ثقة كاملة بين الرئيس والمرؤوسين، وتسود أجواء الحرية وينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق.					
					21. يهتم مدير عام التربية والتعليم بآراء وملاحظات رؤساء الأقسام قبل إتخاذ أي قرار.
					22. يهتم مدير عام التربية والتعليم بمشاكل رؤساء الأقسام.
					23. يأخذ مدير عام التربية والتعليم ملاحظات رؤساء الأقسام بعين الإعتبار.
					24. يحفز مدير عام التربية والتعليم رؤساء الأقسام بالأساليب الإيجابية.
					25. تتصاعد ثقة مدير عام التربية والتعليم في كفاءة رؤساء الأقسام ومقدرتهم ولكن ضمن حدود معينة.
					26. ينفذ مدير عام التربية والتعليم السياسات العامة العريضة من خلال إتخاذ القرارات المهمة، وما دون ذلك لرؤساء الأقسام.
					27. يحرص مدير عام التربية والتعليم على إشباع الحاجات الاجتماعية لرؤساء الأقسام.
					28. يحاول مدير عام التربية والتعليم الاستفادة من آراء وأفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة.
					29. يمنح مدير عام التربية والتعليم رؤساء الأقسام الفرص للمشاركة في تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها.
					30. يشجع مدير عام التربية والتعليم على العمل الجماعي وتبادل المعرفة والخبرات في المؤسسة.

المجال الرابع: ديمقراطي تشاركي					
في هذا النمط توجد ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين، يمارس الرئيس بعض الحرية في مناقشة وتبادل الآراء .					
					31. يشجع مدير عام التربية والتعليم على الاتصال والتواصل مع رؤساء الاقسام.
					32. يساعد مدير عام التربية والتعليم رؤساء الاقسام على التطور المهني.
					33. يقدر مدير عام التربية والتعليم الافكار الابداعية لرؤساء الأقسام.
					34. يطرح مدير عام التربية والتعليم في الاجتماعات العامة وجهات نظر رؤساء الاقسام بشكل قابل للتفاوض.
					35. يحرص مدير عام التربية والتعليم على أن تكون قراراته بالتشارك مع رؤساء الاقسام.
					36. يعامل مدير عام التربية والتعليم رؤساء الاقسام بالعدل والانصاف وقبول الانتقادات.
					37. يثق مدير عام التربية والتعليم في قدرات رؤساء الاقسام ويفوضهم بالمسؤوليات دون تدخل مفرط في قراراتهم
					38. يعمل مدير عام التربية والتعليم على بث روح التعاون في المؤسسة.
					39. يشعر مدير عام التربية والتعليم رؤساء الاقسام بمكانتهم الاجتماعية.
					40. يجتمع مدير عام التربية والتعليم مع الرؤساء بانتظام.
المجال الخامس: الثقة التنظيمية					
هي مشاعر القبول والرضا عندما يتعامل الشخص مع الاخرين من الزملاء، الرئيس المباشر، الادارة العليا، والاعتماد الكامل عليهم دون أي تردد					
					41. يشجع مدير عام التربية والتعليم على الاتصال والتشاور والاجتماع مع رؤساء الاقسام .
					42. يساعد رؤساء الاقسام على التطور المهني
					43. يناقش مدير عام التربية والتعليم أفكاره الجديدة بخصوص الاقسام مع الرؤساء .
					44. يعمل مدير عام التربية والتعليم على تيسير قنوات الاتصال بينه وبين رؤساء الاقسام
					45. يطرح مدير عام التربية والتعليم وجهات نظر رؤساء الاقسام بشكل قابل للتفاوض.

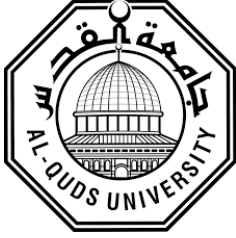
					46. يتجاهل مدير عام التربية والتعليم آراء رؤساء الاقسام عند وضع الخطط الاستراتيجية
					47. يسعى مدير عام التربية والتعليم على تعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع.
					48. يقدر مدير عام التربية والتعليم الإسهامات الفردية والجماعية في المؤسسة.
					49. يقدر مدير عام التربية والتعليم الجهود المبذولة من قبل رؤساء الاقسام بشكل مناسب.
					50. يقيم مدير عام التربية والتعليم رؤساء الاقسام بطريقة موضوعية.
المجال السادس: الروح المعنوية:					
اتجاه إيجابي نحو جماعة العمل وأهدافها ،ونمط القيادة بما ينجم عنه من توافر الاستعداد للعمل وارتفاع مستوى هذا الاستعداد.					
					51. يستخدم مدير عام التربية والتعليم أسلوب التحفيز في التعامل مع رؤساء الاقسام لتحسين المخرجات.
					52. يسود بين مدير عام التربية والتعليم ورئيس القسم جو من الصداقة والألفة.
					53. يمارس مدير عام التربية والتعليم سلطته الرسمية من أجل الحصول على التعاون بين رؤساء الاقسام
					54. يتبنى مدير عام التربية والتعليم ثقافة التفكير الناقد.
					55. يدعم مدير عام التربية والتعليم التفكير الابداعي باستمرار.
					56. يسعى مدير عام التربية والتعليم الى نشر جو ديمقراطي في المؤسسة.
					57. يهتم مدير عام التربية والتعليم بنتائج الاعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل وظروف رؤساء الاقسام
					58. يعامل مدير عام التربية والتعليم رؤساء الاقسام كزملاء وليس كمرؤوسين.
					59. يسعى مدير عام التربية والتعليم على مشاركة رؤساء الاقسام في اتخاذ القرار.
					60. يطبق مدير عام التربية والتعليم اللوائح والقوانين على الجميع بعدالة ومهنية.

تمت بحمد الله

ملحق (2) أسماء محكمين الإستبانة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ. د راتب السعود	القيادة التربوية	الجامعة الاردنية
2.	أ. د خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
3.	د. جهاد زكارنة	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي
4.	د. عفيف زيدان	مناهج وطرق تدريس	جامعة القدس
5.	د. سعاد فضل العبد	أساليب تدريس	جامعة القدس المفتوحة
6.	د. نائل محمد عبد الرحمن	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
7.	د. كمال مخامرة	ادارة تعليمية	جامعة الخليل
8.	د. يوسف حرفوش	ادارة تربوية	جامعة القدس
9.	د. عزمي مصطفى أبو الحاج	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
10.	د. عمر رحال	علوم سياسية	جامعة بيرزيت
11.	د. أحمد محمد حرزالله	إدارة أعمال	جامعة القدس
12.	د. دعاء وهبة غوشة	تعلم وتعليم	وزارة التربية والتعليم العالي
13.	د. هدى هدهد	إدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي
14.	أ. د. نبيل الجندي	علم نفس تربوي	جامعة الخليل
15.	أ. د منيرة الشрман	ادارة تربوية	جامعة اليرموك

ملحق (3) الإستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج الدكتوراة في القيادة والادارة التربوية

الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رنسيس ليكرت" وعلاقتها بالثقافة

التنظيمية والروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم

إعداد الطالبة:

إسراء ماهر فطافطة

بإشراف الأستاذ الدكتور:

خالد السرحان

2024

الإستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإعداد الإستبانة من أجل التعرف إلى " الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين من جهة نظر رئيسي ليكرت، وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم"، كمتطلب لنيل درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في جامعة القدس. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم تطوير الاستبانة للتعرف على الانماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم بعد الرجوع الى الأدب النظري والمقاييس ذات العلاقة، حيث يتكون المقياس من ستة مجالات ويشتمل على (59) فقرة موزعة ضمن مجالات: الأوتقراطي المتشدد، الأوتقراطي المعتدل، الديمقراطي الاستشاري، الديمقراطي التشاركي، الثقة التنظيمية، الروح المعنوية. وأبدال الإجابة عن الفقرات هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

وبحكم خبرتكم ومعرفتكم، تأمل الباحثة التكرم بمنحها جزءاً من وقتكم لقراءة فقرات الإستبانة والإجابة عليها بمنتهى الشفافية والواقعية، وذلك بوضع علامة (√) أمام كل فقرة من الفقرات، وتعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه، مع العلم بأنه سيتم التعامل مع المعلومات في هذه الاستبانة بسرية تامة وبما تقتضيه أخلاقيات البحث العلمي، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا خالص الشكر وجزيل الإمتنان على مشاركتكم المثرية لتحقيق أهداف الدراسة العلمية.

الباحثة: إسراء ماهر فطافطة

القسم الاول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

وضع علامة (√) في المربع الذي ينطبق عليكم:

الجنس: ذكر انثى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

المؤهل العلمي: بكالوريوس ماجستير دكتوراة

القسم الثاني: محور الانماط القيادية حسب نظرية رنسيس ليكرت والثقة التنظيمية والروح المعنوية

يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي يتوافق معكم:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
المجال الاول: النمط الأوتوقراطي متشدد					
أوتوقراطي متشدد، يقوم على الديكتاتورية بشكلها الحقيقي والتفرد بالسلطة دون الاهتمام بالأفراد داخل المؤسسة، وتتمثل ممارسات مدير عام التربية والتعليم بالآتي:					
					1. يعتمد على الاتصال ذي اتجاه واحد من أعلى الى أسفل.
					2. يعمل على دراسة القرارات و إصدارها بشكل فردي دون الاهتمام برأي رؤساء الاقسام.
					3. يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات.
					4. يستخدم السلطة والتهديد عند إعطاء الأوامر والتعليمات لرؤساء الأقسام.
					5. يُصر على أفكاره في أثناء تطبيق القرارات.
					6. يركز على العلاقات الرسمية في ورشة العمل.
					7. يعد كل من يخالفه في الرأي من رؤساء الأقسام متحديا لسلطته
					8. يوزع المهمات والواجبات دون مراعاة الظروف الخاصة لرؤساء الاقسام.
					9. يستطيع كسب ثقة رؤساء الأقسام و التأثير فيهم.
المجال الثاني: النمط الأوتوقراطي معتدل					
أوتوقراطي معتدل يقوم على التسلط والديكتاتورية بشكل متوسط وينفرد بقراراته، وتتمثل ممارسات مدير عام التربية والتعليم بالآتي:					
					10. يسمح في بعض الاتصال من أسفل الى أعلى.
					11. يتخذ القرارات لوحده دون الرجوع لرؤساء الأقسام.
					12. يثق برؤساء الأقسام .

					13. يستخدم أسلوب التهديد أساساً في عمله.
					14. ينسحب من المناقشات التي تخالفه الرأي.
					15. يقف محايداً عند الاختلاف بالرأي مع رؤساء الأقسام.
					16. يسمح لرؤساء الأقسام بممارسة الحرية في أداء العمل.
					17. يسائل رؤساء الأقسام على اخفاقهم بالعمل ضمن الأصول وقوانين وزارة التربية والتعليم.
					18. يحرص على سير العمل سيراً روتينياً.
					19. يركز على التخطيط للعمل.
المجال الثالث: ديمقراطي إستشاري					
تتوفر فيه ثقة كاملة بين الرئيس والمرؤوسين، وتسود أجواء الحرية وينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق، وتتمثل ممارسات مدير عام التربية والتعليم بالآتي:					
					20. يهتم بأراء رؤساء الاقسام وملاحظاتهم قبل إتخاذ أي قرار.
					21. يأخذ ملاحظات رؤساء الأقسام بعين الإعتبار.
					22. يهتم بمشكلات رؤساء الأقسام الإدارية .
					23. يحفز رؤساء الاقسام بالأساليب الإيجابية.
					24. لديه ثقة في رؤساء الأقسام.
					25. ينفذ السياسات العامة من خلال إتخاذ القرارات المهمة، وما دون ذلك لرؤساء الاقسام.
					26. يحرص على إشباع الحاجات الاجتماعية لرؤساء الاقسام.
					27. يحاول الاستفادة من أفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة.
					28. يمنح رؤساء الاقسام الفرص للمشاركة في تحديد الأهداف.
					29. يشجع على تبادل المعرفة في المؤسسة.
المجال الرابع: ديمقراطي تشاركي					
في هذا النمط توجد ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين، يمارس الرئيس بعض الحرية في مناقشة وتبادل الآراء، وتتمثل ممارسات مدير عام التربية والتعليم بالآتي:.					
					30. يشجع على الاتصال والتواصل مع رؤساء الاقسام.
					31. يساعد رؤساء الاقسام على التطور المهني.
					32. يقدر الافكار الابداعية لرؤساء الأقسام.
					33. يستمع في الاجتماعات العامة لوجهات نظر رؤساء الاقسام بشكل قابل للتفاوض.
					34. يحرص على أن تكون قراراته بالتشارك مع رؤساء الاقسام.
					35. يعامل رؤساء الاقسام بالعدل والانصاف وقبول الانتقادات.
					36. يفوض رؤساء الاقسام بالمسؤوليات دون تدخل مفرط في قراراتهم.

					يعمل على بث روح التعاون في المؤسسة.	37.
					يقدر المكانة الاجتماعية لرؤساء الاقسام.	38.
					يجتمع مع رؤساء الأقسام بانتظام.	39.
المجال الخامس: الثقة التنظيمية						
هي مشاعر القبول والرضا عندما يتعامل الشخص مع الآخرين من الزملاء، الرئيس المباشر، الادارة العليا، والاعتماد الكامل عليهم دون أي تردد، وتتمثل ممارسات مدير عام التربية والتعليم بالآتي:						
					يشجع على التشاور مع رؤساء الاقسام .	40.
					يساعد رؤساء الاقسام على التطور المهني	41.
					يناقش أفكاره الجديدة بخصوص الاقسام مع الرؤساء .	42.
					يعمل على تيسير قنوات الاتصال بينه وبين رؤساء الاقسام	43.
					يناقش وجهات نظر رؤساء الاقسام بشكل قابل للتفاوض.	44.
					يهتم بأراء رؤساء الاقسام عند وضع الخطط الاستراتيجية	45.
					يسعى إلى تعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع.	46.
					يقدر الإسهامات الفردية والجماعية في المؤسسة.	47.
					يقدر الجهود المبذولة من قبل رؤساء الاقسام بشكل مناسب.	48.
					يقيم رؤساء الاقسام بطريقة موضوعية.	49.
المجال السادس: الروح المعنوية:						
اتجاه إيجابي نحو جماعة العمل وأهدافها ،ونمط القيادة بما ينجم عنه من توافر الاستعداد للعمل وارتفاع مستوى هذا الاستعداد، وتتمثل ممارسات مدير عام التربية والتعليم بالآتي:						
					يستخدم أسلوب التحفيز في التعامل مع رؤساء الاقسام لتحسين المخرجات.	50.
					يسود بين مدير عام التربية التعليم ورئيس القسم جو من الصداقة والألفة.	51.
					يمارس سلطته الرسمية من أجل الحصول على التعاون بين رؤساء الاقسام	52.
					يتبنى ثقافة التفكير الناقد.	53.
					يدعم التفكير الابداعي باستمرار .	54.
					يعمل على نشر جو ديمقراطي في المديرية.	55.
					يهتم بنتائج الاعمال أكثر من اهتمامه بالتفاصيل التي تخص رؤساء الاقسام	56.
					يعامل رؤساء الاقسام بوصفهم زملاء وليس بوصفهم مرؤوسين.	57.
					يسعى على مشاركة رؤساء الاقسام في اتخاذ القرار .	58.
					يطبق الأنظمة والقوانين على جميع الموظفين بعدالة ومهنية.	59.

تمت بحمد الله

ملحق رقم (4) تسهيل مهمة:



الرقم: و ت / ١٣ / ٥٨٥
التاريخ: ١٩ / ١٢ / 2023 م

لنمن بهمه الأمر

" تسهيل مهمة بحثية "

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

"إسراء ماهر فطافطة"

من جامعة القدس للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رئيس ليكيرت" وعلاقتها بالثقة التنظيمية والروح المعنوية لرؤساء الأقسام العاملين معهم".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبانة الكترونية ومقابلة عبر الهاتف على عينة من رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم الآتية: (جنين، قباطية، طوباس، طولكرم، قلقيلية، سلفيت، جنوب نابلس، نابلس، رام الله، بيرزيت، أريحا، الخليل، شمال الخليل، يطا، جنوب الخليل، بيت لحم، القدس، ضواحي القدس).
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- ملاحظة: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،

د. محمد مطر
١٢ / ١٨

/مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطفة وكيل الوزارة المحترم.

عطفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون.

الدكتور خالد المرحان/المحترم/المشرف على الدراسة- بريد الكتروني kserhan@ju.edu.jo

د.مطران.س

فهرس الجداول

- الجدول 1.** توزع أفراد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين حسب المديریات 83
- الجدول 2.** توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة 84
- الجدول 3.** توزع فقرات اداة الدراسة على المجالات 85
- الجدول 4.** نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط فقرات الانماط القيادية لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رئيس لیکرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم 86
- الجدول 5.** نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم .. 87
- الجدول 6.** نتائج معامل ارتباط بيرسون (PEARSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم ... 88
- الجدول 7.** معاملات ثبات مجالات الاستبانة والاستبانة ككل 89
- الجدول 8.** التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رئيس لیکرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم 93
- الجدول 9.** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الأوتقراطي المتشدد 94
- الجدول 10.** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الأوتقراطي المعتدل 95
- الجدول 11.** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الديمقراطي الإستشاري 96
- الجدول 12.** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال النمط الديمقراطي التشاركي 97
- الجدول 13.** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رئيس لیکرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). 98
- الجدول 14.** نتائج تحليل التباين المتعدد (MANOVA) لمعرفة دلالة الفروق في الدرجة الكلية للأنماط القيادية السائدة لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين وفقاً لنظرية "رئيس لیکرت" من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) 99

- الجدول 15.** نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة الأنماط القيادية (الأوتقراطي متشدد، ديمقراطي إستشاري، ديمقراطي تشاركي) تبعًا لسنوات الخبرة.....100
- الجدول 16.** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم101
- الجدول 17.** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر رؤساء الأقسام أنفسهم102
- الجدول 18.** قيم معامل ارتباط بيرسون بين الانماط القيادية والثقة التنظيمية103
- الجدول 19.** قيم معامل ارتباط بيرسون بين الانماط القيادية والروح المعنوية104

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
136	الاستبانة بصورتها الأولى	1
142	أسماء محكمين الإستبانة	2
143	الإستبانة بصورتها النهائية	3
148	تسهيل مهمة	4

فهرس المحتويات

الإقرار	أ
الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
الملخص	152
ABSTRACT	هـ
الفصل الأول	1
مشكلة الدراسة وأهميتها	1
مقدمة الدراسة	2
مشكلة الدراسة:	6
أهداف الدراسة:	8
أهمية الدراسة:	9
مصطلحات الدراسة:	10
حدود الدراسة:	11
محددات الدراسة	11
الفصل الثاني	12
الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	12
أولاً: الأدب النظري:	13
المحور الأول: الأنماط القيادية:	13
القيادة التربوية:	13
نظريات القيادة:	15
الأنماط القيادية:	17
الأنماط القيادية لدى رنسيس ليكرت:	18
العوامل المؤثرة في إختيار النمط القيادي:	20
المحور الثاني: الثقة التنظيمية:	22
مفهوم الثقة التنظيمية:	22
نظريات الثقة التنظيمية:	24
أهمية الثقة التنظيمية:	28
خصائص الثقة التنظيمية:	29
أنواع الثقة التنظيمية:	30
مصادر بناء الثقة التنظيمية:	32
أبعاد الثقة التنظيمية:	35
علاقة الأنماط القيادية بالثقة التنظيمية	38
الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية:	40

41	المحور الثالث: الروح المعنوية:
42	مفهوم الروح المعنوية:
44	النظريات المفسرة للروح المعنوية:
44	نظرية العلاقات الانسانية لـ " التون مايو" (ELTON MAYO)
44	نظرية (X - Y) لـ "دوجلاس ماكريجور" (DOUGLAS MACGREGOR)
45	نظرية الإنصاف والعدالة لـ أدامس (ADAMS):
46	نظرية الحاجات لـ إبراهيم ماسلو (ABRAHAM MASLOW):
46	نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هيرزبيرج (FREDERICK HERZBERG):
47	نظرية التوقع: فكتور فروم، بورتر، لولر (VICTOR VROOM,PORTER , LAWLER)
47	النظرية اليابانية لـ ويليام أوتشي (WILLIAM OUCHI):
48	خصائص الروح المعنوية:
49	أهمية الروح المعنوية للمنظمة:
50	العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:
51	مظاهر الروح المعنوية:
54	علاقة الانماط القيادية بالروح المعنوية:
56	الروح المعنوية في المؤسسات التربوية:
57	المحور الرابع: نبذة عن مديريات التربية والتعليم في فلسطين:
58	الأداء الإداري لمدير التربية والتعليم:
60	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
60	المحور الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية
60	أ- الدراسات السابقة العربية:
65	ب- الدراسات السابقة الأجنبية:
67	المحور الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقفة التنظيمية
67	أ- الدراسات السابقة العربية:
71	ب- الدراسات السابقة الأجنبية:
73	المحور الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالروح المعنوية
73	أ- الدراسات السابقة العربية:
75	ب- الدراسات السابقة الأجنبية:
77	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منه:
82	الفصل الثالث
82	الطريقة والاجراءات
83	منهجية الدراسة:
83	مجتمع الدراسة:
84	عينة الدراسة:
84	أداة الدراسة:

86	صدق أداة الدراسة:
88	ثبات أداة الدراسة RELIABILITY:
89	إجراءات الدراسة:
89	متغيرات الدراسة:
90	المعالجة الإحصائية:
92	الفصل الرابع
92	نتائج الدراسة
93	نتائج السؤال الاول
94	المجال الاول: النمط الاوتقراطي المتشدد:
95	المجال الثاني: النمط الاوتقراطي المعتدل:
96	المجال الثالث: النمط الديمقراطي الاستشاري:
97	المجال الرابع: النمط الديمقراطي التشاركي:
98	نتائج السؤال الثاني
101	نتائج السؤال الثالث
102	نتائج السؤال الرابع
103	نتائج السؤال الخامس
104	نتائج السؤال السادس
105	الفصل الخامس
105	مناقشة النتائج والتوصيات
106	مناقشة نتائج السؤال الاول
109	مناقشة نتائج السؤال الثاني
111	مناقشة نتائج السؤال الثالث
113	مناقشة نتائج السؤال الرابع
115	مناقشة السؤال الخامس
117	مناقشة السؤال السادس
119	التوصيات:
122	المصادر والمراجع
136	الملاحق
149	فهرس الجداول
151	فهرس الملاحق
152	فهرس المحتويات