



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية: من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية "دراسة ميدانية بمحافظة جدة"

إعداد

أ/ سلطان بن محمد الشمrani

تاريخ استلام البحث : ١٧ أبريل ٢٠٢٤م - تاريخ قبول النشر: ٤ يونيو ٢٠٢٤م

DOI:.

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادات المدرسية وأهم السمات في أسلوب القائد لبعد الثقة التنظيمية من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية بمدارس تعليم شمال محافظة جدة البالغ عددهم (٤) مشرفين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يفيد في فهم أبعاد وجوانب الظاهرة موضوع الدراسة بدقة لكونه من أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة، ولأنه يناسب موضوع الدراسة حيث يصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كما وكيفاً، كذلك استخدمت الدراسة أداة "المقابلة"، وتتبع أسلوب التحليل الكمي والكيفي لنتائجها، وجاءت أهم النتائج إن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادات المدرسية بمدارس محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، وإن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة بمدارس محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتوصي هذه الدراسة بالتالي: ضرورة اهتمام المقيمين بمعايير تقييم الأداء وبخاصة المعايير الشخصية التي أظهرت الدراسة قوة تفسيرها وتأثيرها في الثقة التنظيمية بأبعادها لدى أداء القيادات المدرسية، والاستمرار باستخدام سجلات تقييم الأداء لما لها من دور في تحقيق رضى المعلمين عن عملية التقييم، وزيادة دافعيتهم نحو العمل، ورفع مستوى أدائهم، كما أنها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة والموجودة لديهم وتعزز من ثقتهم بمنظمتهم، والمحافظة على تعزيز الثقة السائدة بين القيادات المدرسية ومشرفي القيادة المدرسية في المدارس التي اجريت عليها الدراسة من خلال بعض الآليات كالاتماعات والندوات والزيارات التوجيهية، إجراء المزيد من الدراسات حول عناصر الثقة الأخرى التي لم تتطرق إليها الدراسة مثل (الثقة في أسلوب القيادة ، والثقة في مجال العلاقات البيئية).

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية - أداء القيادات المدرسية- المشرفين - مدارس

تعليم شمال جدة.

Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational trust on the performance of school leaders and the most important features in the leader's style for the dimension of organizational trust from the point of view of the school leadership supervisors in the North Education Office of Jeddah Governorate, who numbered (4) supervisors. The phenomenon is the subject of the study precisely because it is one of the most suitable approaches for such a study, and because it fits the subject of the study as it describes it accurately and expresses it in quantity and quality. The study sample on the effect of organizational trust on the performance of school leaders in the schools of Jeddah Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia, and that there is a moderate agreement among the members of the study sample on the requirements of organizational trust for the school leader in the schools of Jeddah Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia. In particular, the personal criteria, which the study showed the power of interpretation and influence on the organizational confidence and its dimensions in the performance of school leaders, and continuing to use performance appraisal records because of their role in achieving teachers' satisfaction with the evaluation process, are increasing their motivation towards work, and raising their level of performance. And school leadership supervisors in the schools on which the study was conducted through some mechanisms such as meetings, seminars, and orientation visits, to conduct more studies on other elements of trust that the study did not address, such as (confidence in leadership style, and trust in the field of environmental relations).

Keywords: organizational confidence - performance of school leaders - supervisors - North Jeddah Education Office.

المقدمة :

ان الثقة في علاقات العمل أصبحت أحد المقومات الأساسية التي تساعد المنظمات على زيادة فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية حيوية لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، وعملاً محورياً في تحقيق التقدم، فحينما يسود جو من الثقة التنظيمية يستطيع الافراد التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم البعض. فالمنظمات التي تفتقر الى الثقة يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات ويحبط التعاون ويقلل من الالتزام (عيسى، ٢٠١٨: ٣).

وقد أوضحت دراسة (الزهراني، ٢٠١٢: ١٢) ان الافراد الذين يعملون لدى تنظيمات قادرة على توفير جو من الثقة للعاملين بها، فإنهم يقومون ببذل المزيد من الجهد من جانبهم لتحقيق الإنجاز والتميز، أما في حالة نقص مستوى الثقة فإن ذلك ينعكس سلبياً على أولئك الافراد وعلى أدائهم. وهذا ما يفسر اهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي بالتعمق في مجال الثقة التنظيمية. فالاهتمام بالثقة التنظيمية إنما ازداد بسبب تأثيرها القوي في غرس روح التضحية والتفاني من اجل العمل وجودة الإنتاج.

ويبرز مفهوم الثقة التنظيمية كعامل رئيسي في تحديد فعالية العلاقات حيث ان بناء العلاقات الشخصية يساعد على حرية التعبير بصدق في حين ان انعدام الثقة تؤدي الى تدهور العلاقات الشخصية وتصلب في المواقف الإنسانية وينطلق ذلك على المدارس لكونها احدى المنظمات التعليمية. وتتضح أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، والمدارس بشكل خاص لما لها من انعكاس على الفاعلية التنظيمية والمناخ التنظيمي من خلال تحصيل الطلاب وتحقيق الانتماء والانجاز والولاء والعمل بروح الفريق وتحقيق ذات العاملين (شاين، ٢٠١١م: ٤٨).

وتعد الثقة التنظيمية أحد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية، وعامل حيوي في العمل القيادي والإبداعي والأدائي داخل المؤسسات التعليمية وتعد من المسلمات الأساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والاعمال المختلفة للمنظمة من أجل الأسهماء في تحقيق أداء المنظمة ونموها وبدونها لا يمكن للمنظمة الاستمرار في عملها (Adams.2020.p7).

وان الثقة التنظيمية لا يمكن تحقيقها بكفاءة عالية الا عندما يصل القادة الى القناعة التامة بأن البعد الإنساني في التعامل بين الزملاء المعلمين داخل المدرسة لا يقل أهمية عن نشر ثقافة الثقة التنظيمية بين المعلمين (برهوم، ٢٠١٧: ٩٤).

وتعتبر الثقة التنظيمية العامل الرئيسى في بناء القيادات المدرسية وتعمل الثقة التنظيمية على زيادة فعالية العلاقات بين أفراد المؤسسات التعليمية، كما تساعد على بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير، وتفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد واستثمارها في العمل بصورة تطوعية، كما أنها تؤثر على العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعتبر عامل حيوي وضروري لنجاح الفرد والمؤسسة (Rostami .2019.p422).

مشكلة الدراسة:

تعد الثقة التنظيمية من الدعائم الأساسية لنجاح العمل المدرسي، لمساهمتها في تطويره في العديد من الجوانب ومنها تنمية مشرفي القيادة المدرسية، وتحفيز الحوار البناء وتعزيز القيم المؤسسية، والرضا الوظيفي، وزيادة الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي (karakus.2018) كما أت غياب الثقة التنظيمية يؤثر سلباً على أداء القيادات المدرسية في العمل حيث تكثر الشكوى ويتجنب العاملون تحمل المسؤولية وتحيد المنظمة عن تحقيق أهدافها، وبالرغم من أهمية الثقة التنظيمية ليس من أجل تسيير العملية التعليمية فقط، بل ومن أجل نجاح التطوير التربوي الذي تقوم به مدارس تعليم محافظة جدة، إلا أنه قد لوحظ ندرة الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع بشكل عام، وخاصة في بيان مدى تأثير الثقة التنظيمية للمشرفين عن واقع أدائهم القيادي، الأمر الذي أكدته بعض الدراسات التربوية (الغويري، ٢٠١٦) ودراسة (Tasdan.2010)، كما وقد برزت بعض المشكلات المرتبطة بمدى توفر القيادة والثقة التنظيمية في بيئة العمل كالنزاع التنظيمي وقلة الدفعية نحو العمل، الأمر الذي يشكل مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية بمدارس تعليم شمال محافظة جدة؟

أسئلة الدراسة: تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما الأسس النظرية للثقة التنظيمية وأثرها على أداء القيادة المدرسية بمدارس تعليم شمال محافظة جدة؟
٢. ما الأسس النظرية لأداء القيادات المدرسية في الادبيات الإدارية المعاصرة بمدارس تعليم شمال محافظة جدة؟
٣. ما أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادات المدرسية بمدارس تعليم شمال محافظة جدة ؟
٤. ما متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة بمدارس تعليم شمال محافظة جدة؟

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

تهدف الدراسة الى التعرف على واقع الثقة التنظيمية وتأثيرها على أداء الإدارة المدرسية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على الأسس النظرية للثقة التنظيمية وأثرها على أداء القيادة المدرسية بمدارس تعليم شمال محافظة جدة.
 ٢. التعرف على الأسس النظرية لأداء القيادات المدرسية في الادبيات الإدارية المعاصرة بمدارس تعليم شمال محافظة جدة.
 ٣. بيان أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادات المدرسية بمدارس تعليم شمال محافظة جدة.
 ٤. الكشف عن متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة بمدارس تعليم شمال محافظة جدة.
- أهمية الدراسة:** تنبثق أهمية الدراسة من أهمية نظرية وأخرى عملية, ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- **الأهمية النظرية:**

١. قد يسهم هذا البحث في الكشف عن أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية: من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية بمدارس محافظة جدة.
٢. يسهم البحث في إثراء المكتبة العربية بما تقدمه من نتائج وتوصيات حول أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية: من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية بمدارس محافظة جدة.

٣. أهمية الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة للمكتبة التربوية، نظراً لعدم وجود دراسة تناولت هذا الموضوع حسب علم الباحث، مما يجعل الحاجة ملحة لإلقاء عليه وتوضيحه، ويأمل الباحث أن يكون هذا العمل إضافة عملية في هذا المجال.

- الأهمية التطبيقية:

- ١- لفت انتباه اهتمام المسؤولين لمتطلبات تحسين الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية: من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية بمدارس محافظة جدة.
- ٢- قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديد للمزيد من الدراسات في مجال الإدارة التربوية والتي تستهدف الأثار والأدوار اتجاه الثقة التنظيمية على أداء القيادات المدرسية من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية.
- ٣- قد تفتح الدراسة الحالية آفاقاً جديدة لدى الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية في الثقة التنظيمية على أداء القيادات المدرسية من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية .

حدود الدراسة: لهذه الدراسة حدود وهي على النحو التالي:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة الحالية على أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية: من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية بمحافظة جدة.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على مشرفي القيادة المدرسية بمدارس تعليم شمال محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: تم تطبيق أداة الدراسة على مشرفي القيادة المدرسية بمدارس تعليم شمال محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة الحالية في الفترة الزمنية لتطبيق الدراسة الميدانية على الفصل الدراسي الثاني من عام ١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م.

مصطلحات الدراسة :

الثقة: عرفها (الطائي, ٢٠٠٧م: ٤٧) بأنها " ايمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وجميع الافراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة".

وعرف الباحث الثقة إجرائياً: بأنها الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الاخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والافعال المتفق عليها.

الثقة التنظيمية: عرفها (العرفي, ٢٠١٩: ١٢٨) الثقة التنظيمية بأنها " ادراك الفرد لما يلقاه من دعم ورعاية وفي المقابل ادراك الرؤساء لقيام الموظفين بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعرف الباحث الثقة التنظيمية إجرائياً: الثقة التنظيمية بانها" ايمان الفرد بانه سيتلقى الدعم والتعاون في حل المشكلات في الوقت الذي يحتاجه بدون دوافع خفية او أفكار سلبية من جانب الاخرين وايمان الفرد ان الإدارة تقول الحق دائماً وتلتزم بوعودها.

الأداء: عرفه (العمايرة, ٢٠٠٦) بأنه" درجة قيام القيادات المدرسية بتنفيذ المهام التعليمية - التعليمية المناطة به وما يبذله من ممارسات وأنشطة وسلوكيات تتعلق بمهامه المختلفة تعبيراً سلوكياً.

وعرف الباحث الأداء إجرائياً: بأنه وسيلة التعبير عن امتلاك القيادات المدرسية للمهارات الثقة التنظيمية تعبيراً سلوكياً.

القيادة المدرسية: عرفها (كردي ، ٢٠١٦ : ٢) بأنها " مجموعة العمليات التي تقوم بها هيئة المدرسة بقصد تهيئة الجو الصالح الذي تتم فيه العملية التربوية والتعليمية بما يحقق السياسة التعليمية وأهدافها.

يعرف الباحث القيادات المدرسية إجرائياً: هو الفرد الذي له القدرة على إحداث تغييرات في العملية التعليمية في المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له، وهو الموظف الذي تعينه وزارة التعليم بمحافظة تبوك للإشراف على المعلمين في مدارسهم ومساعدتهم على تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أهدافها.

أدبيات الدراسة:

تضمنت جزأين أساسيين يمثلان أدب البحث النظري، الأول تناول فيه الباحث الإطار النظري للبحث، والثاني استعرض فيه بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي.

أولاً: الإطار النظري:

أولاً: ماهية الثقة التنظيمية:

مفهوم الثقة التنظيمية:

لقد تعددت تعريفات الثقة التنظيمية، فقد عرفها (أبو هلال، ٢٠١٨: ٣٠٢) الثقة التنظيمية بأنها استعداد المنظمة اعتماداً على ثقافتها وسلوكيات الاتصال في العلاقات والتبادلات لأن تكون قابلة للتأثير بأفعال الآخرين بناءً على اعتقاد بأن الطرف الآخر سواء كان (فرد أو مجموعة أو منظمة) جدير، منفتح، صادق، يعتمد عليه، متماثل مع الأهداف والمعايير والقيم المشتركة.

يعرفها (برهوم، ٢٠١٧: ١٣٠) بأنها " توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الافراد تجاه المنظمة التي ينتمون اليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة.

وعرفها (الخالدي، ٢٠١١: ١٤٧) بأنها التوقعات الإيجابية للأفراد العاملين في المنظمة إذا بالإمكان الاعتماد عليهم في تحقيق نتائج متوافقة مع الأهداف والسياسات في المنظمات التي يعملون بها وخصوصاً في المواقف الخطرة مع إمكانية الاستمرار في العمل داخل هذه المنظمات لعدالة الأنظمة الإدارية وكفاية مديريها.

كما عرفها (الشكرجي، ٢٠٠٨م: ٨٧) الثقة التنظيمية بأنها المشاعر التي يحملها الأفراد تجاه المنظمات التي يعملون بها، كما عرفها (هاشم والعايدي، ٢٠١٠م: ٤٥) بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما عرفها (الزهراني، ٢٠١٢م: ٣٤) بأن الثقة التنظيمية هي الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية زملاء العمل والمدير المباشر.

وعرف (زايد، ٢٠١٨م: ٨٧) الثقة التنظيمية بأنها قدرة المرؤوسين على العمل واتخاذ قرارات دون حاجة المدير لمراجعة هذه القرارات أو الأعمال نتيجة ثقته بمرؤوسية.

ويري (صياغ, ٢٠١٩م:٣٢) أن الثقة التنظيمية هي درجة إيمان المؤسسة بأفرادها وقدرتهم على العمل بمهنية دون الحاجة لمراقبة سلوكهم, كما أنها تشمل على التوقعات الإيجابية من الأفراد تجاه مؤسستهم.

ويعرف (خوين, ٢٠١٥م: ١٤) بأنها الافتراضات والتوقعات الحسنة التي يحملها أعضاء المؤسسة تجاه بعضهم وإيمانهم بأنهم لن يقدموا على سلوكيات تضر ببعضهم, فهي بمثابة عقد نفسي غير مكتوب على الورق ينعكس بتصرفات وسلوكيات الأفراد في المنظمة. وفي ضوء التعريفات السابقة يستنتج الباحث بأن الثقة التنظيمية هي إعتزاز الفرد بأهداف المنظمة وسياساتها التي يعمل فيها وتؤدي إلى زيادة حبه وولائه وانتمائه لها وللعاملين معه في المنظمة.

اهمية الثقة التنظيمية:

تعتبر الثقة التنظيمية العامل الرئيسي في كل التفاعلات الإنسانية وتعمل الثقة التنظيمية على زيادة فعالية العلاقات بين افراد المؤسسات التعليمية، كما تساعد على بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير وتفجير الطاقات الكامنة لدى الافراد واستثمارها في العمل بصورة تطوعية، كما أنها تؤثر على العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعتبر عامل حيوي وضروري لنجاح الفرد والمؤسسة (Rostami,ets,2015:422).

كما ان بناء الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يعد من المسلمات الأساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والاعمال المختلفة للمنظمة من اجل الاسهام في تحقيق النجاح للمنظمة ونموها، وبدونها لا يمكن للمنظمات الاستمرار في عملها (الكعبي، ٢٠١٣: ٢٧١).

كما أشار (إبراهيم, ٢٠١٣م: ٧٦) تزيد الثقة التنظيمية من تبادل الأفكار بين العاملين في المنظمة، وتزيد كذلك من قنوات التواصل بين الأفراد، وارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد، وتقبل التجديد والتطوير وبذل المزيد من الجهد، وكذلك تسهم في زيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، إضافة إلى كونها تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات، وتزيد من تفويض الصلاحيات لثقة المدير بالأفراد العاملين معه.

ويشير (زايد, ٢٠١٨م: ٤٥) أن الثقة التنظيمية في اي مؤسسة تتلخص بتفويض السلطات من المدير للمرؤوسين، وإعطائهم الحرية في العمل دون رقابة أو تفتيش، بحيث

يصبح المرؤوسون شركاء في إدارة المؤسسة ومسؤولين عن نجاحها وتطويرها لثقة مديرهم بهم وثقتهم به كذلك.

مستويات الثقة التنظيمية:

أشار (Akar.h.2018.p314) بأن بناء الثقة في ثقافة المدارس يشمل ثلاثة مستويات رئيسية وكلها ذات أهمية بالغة وهي:

أ. بناء الثقة بين المعلمين والاداريين في المدرسة واستراتيجية المدرسة، بحيث يكونون على ثقة تامة بأنها تقودهم إلى الريادة.

ب. بناء الثقة بين المعلمين والاداريين في المدرسة ونظام المدرسة وكيانها وقدرتها.

ج. بناء الثقة بين المعلمين والاداريين في المدارس وقيادات المدرسة.

مراحل الثقة التنظيمية:

يشير (Amlus.m.h& Adashah.2018.p215) الى ان تحقيق الثقة التنظيمية

بين الافراد ليس بالأمر السهل، وأن الثقة تمر في ثلاث مراحل حتى تتحقق ، وتتلخص هذه المراحل بالتالي:

١. الثقة المدركة: وتتحقق نتيجة لوجود أسباب عقلانية مدركة تدفعنا بثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره بشكل مناسب مثل وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.

٢. الثقة العاطفية: وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر وتطوير علاقة إيجابية معه، وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح الطرف الآخر في تجربته.

٣. الاستعداد: وهو الشعور بعدم الحاجة للتحصين من الطرف الآخر، والاستعداد للتضحية من أجله والتعرض لأفعاله ويحدث نتيجة لتحقق شروط الثقة المدركة والعاطفية وبشكل عميق.

خصائص الثقة التنظيمية :

- تتميز الثقة التنظيمية بالعديد من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي يمكن إيجازها كما ذكرها (محمود، ٢٠١٨ : ١٩٧) كالتالي: -
١. الديناميكية: إن الثقة التنظيمية تتغير وتتطور بمرور الوقت حيث تبدأ بالبناء ثم التجديد أو الهدم فقد تنشأ ببطء وتنتهي في لحظة عن طريق الخطأ، فالتفاعلات الديناميكية في إطار علاقات العمل قد تجعل الثقة في مستوى أقل من التي تم تحقيقها من قبل، وربما يعبر عن الطبيعة المتغيرة للثقة والتي ترجع في أساسها إلى التغيير المستمر في السلوك الإنساني والذي يعكس بدوره على العلاقات بين الأفراد في مجال العمل.
 ٢. التراكمية: تشير خاصية التراكمية إلى أن الثقة التنظيمية نتاج عدد من المواقف والخبرات المتكررة بين طرفين، ولا يمكن أن تنشأ من اول مواجهة بينهما، وإنما تحتاج لفترة طويلة من الوقت لتتكرر فيها اللقاءات والاتصالات بينهما للتأكد من صحة التوقعات المرتبطة بسلوكيات أحد الطرفين.
 ٣. عنصر المخاطرة: تعد هذه الخاصية للثقة الأكثر ارتباطاً بها، فالثقة في أساسها تعتمد على مجموعة تنبؤات وتوقعات غير يقينية مرتبطة بسلوك الآخرين، وبالتالي فهي تحتل الشك في هذا السلوك إذا ما كان إيجابياً او سلبياً ومن ثم قد يتعرض أحد الأطراف للمخاطرة الناتجة عن سلوكيات الآخرين وأفعالهم.
 ٤. الاتصال: وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري مثل توافر المعلومات الدقيقة واتاحتها للجميع وإعطاء تفسيرات للقرارات وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.

أنواع الثقة التنظيمية :

- تم تقسيم الثقة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالمنظمة) ويذكرها (برهوم، ٢٠١٧: ١٠٠) على النحو التالي: -
- الثقة بالمشرفين: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، الانفتاح على المرؤوسين، الاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم.
 - الثقة بزملاء العمل: وهي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.
 - الثقة بإدارة المنظمة: ان المعضلة الأساسية التي تواجه المنظمات والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، وإذا ما أريد للمنظمات النجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية لا بد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما ان انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم.

قواعد الثقة التنظيمية :

- تحتاج الثقة التنظيمية إلى مجموعة من القواعد التي يجب مراعاتها حتى تسود الثقة داخل المنظمة وفيما يلي أهم هذه القواعد كما تذكرها (تيشات، ٢٠١٨: ١١٧): -
١. عدم الإفراط في الثقة بالآخرين، بمعنى أنه ليس من الضروري للفرد أن يثق في أفراد آخرين لا يعرفهم جيداً.
 ٢. محدودية الأهداف، أي انه على المنظمة المعتمدة على الثقة التنظيمية ان تصمم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة الميدانية، ان تضع حدوداً للثقة التنظيمية حتى يمكن تحديد مدى قدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الثقة والدفاع عنها.
 ٣. الثقة تتطلب الحزم.

٤. الثقة تتطلب التكامل التنظيمي، أي تكامل اهداف التنظيمات الصغيرة مع اهداف التنظيمات الكبيرة.

٥. الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف.

٦. الثقة تتطلب تعددية في القادة.

٧. الثقة فيها نوع من التناقض إذا تم بناؤها بطرق غير متوقعة.

٨. الثقة تعزز بالاتصال.

أبعاد الثقة التنظيمية :

يرى (عامر، ٢٠١٨ : ١٤٨) أن أبعاد الثقة التنظيمية تتمثل في الأمور التالية:

أ. السياسات الإدارية والسلوك القيادي: إن قناعة الموظف بالممارسات الإدارية في مؤسسته، ورضاء عن توزيع المكافآت المادية، وتوفير التدريب، والتدرج في السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرض المشاركة في صنع القرار، ووضوح السياسات الإدارية وثباتها النسبي يبعث الثقة والارتياح في نفوس الموظفين.

ب. فرض الابداع وتحقيق الذات: تتضمن دعم الابتكار والتجديد في العمل، وتفويض السلطات والصلاحيات وثقة الإدارة بقدرات الموظفين.

ج. القيم السائدة في التنظيم: من أهمها احترام الإدارة للموظفين والتعاون بين الأفراد العاملين في التنظيم وكفاءة الرؤساء والعدالة في التعامل مع الآخرين والشفافية في مواجهة المشكلات وعدم التستر عليها.

د. دقة المعلومات وتوافرها: الحصول عليها في الوقت المناسب ومصداقيتها.

هـ. القدرة: هي مجموعة من المهارات والسمات والامكانيات للإدارة العليا التي تمكن الموظفين من أي يكون لهم تأثير في مجال معين مما يؤهلهم للثقة بالمنظمة.

و. الاحسان: هو المدى الذي يعتقد بأن الموثوق فيه يسعى إلى فعل الخير لمانح الثقة بعيداً عن ميول المصلحة الذاتية.

ز. النزاهة: وهي تصور مانح الثقة بأن الموثوق فيه سوف يلتزم بمجموعة من المبادئ التي يجدها مانع الثقة مقبولة.

ثانياً: ماهية أداء القيادة المدرسية.**مفهوم القيادة المدرسية:**

تعرف القيادة المدرسية بأنها: المسئول الأول عن المدرسة والقيام برعاية الطلاب والحفاظ عليهم وإتاحة الفرصة الكاملة لنموهم وتنظيم سير العمل وخدمة البيئة المحيطة بالمدرسة، حيث إن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي يتوقفان على مديرها واتجاهاته وشخصيته، وإدراكه للرسالة التي يقوم بها (العجمي، ٢٠١٠، ص ١٧١).

ويعرف بأنه: (المسئول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداء وسلوكاً) (الذبياني، ٢٠١٧: ٧٧).

ويعرف بأنه: مقدور الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة. (السعود: ٢٠١٢، ٧٧).

ويعرف بأنه: الشخص الذي وقع عليه الاختيار، وتم تعيينه من قبل وزارة التعليم، ليقوم بإدارة المدرسة وتنظيم العمل فيها بما يتوفر له من إمكانيات مادية وبشرية، وهو المسئول عن كافة الأنشطة التربوية والأمور الفنية والإدارية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة. (أبو على، ٢٠١٠: ٩)

ويعرف بأنه " مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير. (عبوي، ٢٠١٠: ١٩).

ويعرف بأنه " التأثير على المعلمين والطلاب بحيث يلتزمون برؤية القائد والأهداف التي حددها والمهام التي كلفهم بها باختيارهم دونما قسر أو إجبار". (الزيان، ٢٠١٢: ١٧).

وقد أطلقت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية مسمى القائد التربوي على اسم مدير المدرسة واعتمده مسمى لدى قيادات مدارس المملكة العربية السعودية في خطابها رقم ١١٠١٨ بتاريخ ١٤٣٦/٧/١٨هـ، لذا فالقيادات التربوية في هذه الدراسة هم مدرء مدارس المملكة العربية السعودية في هذا البحث.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة، يمكن القول بأن القائد المدرسي هو: جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) التي يقوم بها القائد مع

العاملين معه من معلمين وإداريين بغرض بناء لشخصية التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، جسمياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع، ويحافظ على بيئته المحيطة ، ويساهم في تقدم مجتمعه). وهو الفرد الذي له القدرة على إحداث تغييرات في العملية التعليمية في المدرسة عن طريق ممارسته للسلطة المخولة له.

أهمية القيادة المدرسية:

تمثل القيادة المدرسية بأهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية وفي تنمية مهارات المعلمين في تفعيل العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي، والقائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى، ويعتبر القائد المدرسي واحداً من أهم العوامل الأساسية في تحقيق نجاح العملية التعليمية في البناء والتوجيه والإرشاد فقد أكدت على ذلك معظم نظريات الإدارة التعليمية، والقائد المدرسي أكثر الإداريين الذين يقضون في الخط الأمامي من الحمل التربوي والتعليمي، وهو حلقة وصل في العمل بين الطلبة والمعلمين من جانب، والقائد التعليمي والمجتمع من جانب آخر. (محمد، ٢٠١٢م: ١٦).

ويعتبر قائد المدرسة الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وبطبيعة عمله متصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه الطلبة، وهذا الاتصال عنصر أساسي في العملية التربوية، إذ يمكنه القيام بدور فعال في توجيه المعلمين والمدرسين، والقائد المدرسي يترجع على قمة الهرم الوظيفي للمدرسة، وهو المحرك الأساسي للتنظيم المدرسي، حيث يقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المدرسة وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، وهو المسؤول عن رفع مستوى العملية التعليمية - التعليمية في المدرسة من خلال رفع كفاية المعلمين في تفعيل دور العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي (نحيلي، ٢٠١٠م: ١٣٩).

ويأتي أهمية دور القائد المدارس في رفع كفاية المعلمين من خلال المعلومات والأفكار والمهارات التي يقدمونها لهم ومن خلال توجيههم لحضور الدورات والندوات والمحاضرات التي تساعدهم على ترميم معلوماتهم وتحديثها، والحصول على الجديد منها، فالحياة كلها تعلم،

والإنسان كل يوم يتعلم ويحدث معلوماته, ويحصل على الجديد (والتعلم من المعهد وإلى اللحد) ولا نهاية لعملية التعلم. (نحيلي, ٢٠١٠م: ١٤٢).

ويحدد (العجمي , ٢٠١٠م: ٦٦) أهميته القائد المدارس في النقاط التالية:

- أنهم حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- إنهم قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد, إذ إنهم رأس المال الأهم والموارد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

خصائص القيادة المدرسية:

يحتل القيادة المدرسية مكانة متميزة لما يقومون به من مهام لتحقيق أهداف العملية التعليمية والتعليمية, وتلبية الاحتياجات وتنمية المهارات في ضوء التطورات المعاصرة, مما أضفى عليها بعض الخصائص التي ميزتها عن أنواع القيادة الأخرى.

وحدد (مقابلة, ٢٠١١م: ١٣٥ - ١٣٦) خصائص قادة المدارس ومتطلباتهم في

التالي:

أولاً: العنصر الأساسي في القيادة المدرسية هو الإنسان.

إن قادة المدارس هم محور الرئيسي للعملية التعليمية والتعليمية, وتعمل على متابعة المعلمين بواسطة المشرفين مهمتهم تتمثل بالإشراف, والمتابعة, والإرشاد وتقديم النصح من أجل تيسير العملية التعليمية, ودور المعلم هو مرشد , ومسهل, وناصح, مقيم, وميسر, ومراقب للعملية التعليمية.

ثانياً: القيادة المدرسية هم عملية تعاونية.

القيادة المدرسية لا يعملون بمفردهم وإنما هناك تعاون مع جماعات أخرى حيث أن هناك مجالس الآباء والمعلمين ومجالس الطلبة واللجان المتعددة، جميعها تعمل بشكل تعاوني مع القائد، وهناك هدف مشترك للجميع وهو الطالب، منتج العملية التعليمية التعليمية.

كما أشار (دواني، ٢٠١٣م: ١١٧) إلى أن من أهم الخصائص الرئيسية التي تميز كارزمية القائد عن غيرها هي جهود القائد في إشغال التابعين النشط لتطوير مفهوم الذات الإيجابي لديهم، بما فيه اعتبار الذات، والثقة بالذات، وفعالية الذات، فالقائد يساعد التابعين في التركيز على الحاجات العليا، كالحاجة إلى الإنجاز واعتبار الذات وتحقيقها بدلاً من التطلع إلى أهداف قصيرة المدى، أو إلى الحاجات الدنيا من أجل ضمان الأمن والطمأنينة لأنفسهم.

وأضاف (صالح والمبويضين، ٢٠١٣م: ٦٢) عدة خصائص لقيادة المدارس أهمها:

- يمتلك رؤية ثاقبة تمكنه من مواجهة المشكلات ووضع الحلول لها بدقة.
 - يزرع الثقة في الآخرين من خلال ممارسة التمكين بشكل واسع.
 - يستثير جهود المرؤوسين الفكرية ويعزز من استثمارها.
 - يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة نحو تحديد خطورة المشكلات الطارئة وسرعة تبنيتها.
 - يهتم بالمرؤوسين فردي وجماعات.
 - يعمل على إيجاد التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية.
 - يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.
 - يسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
 - تشجيع التابعين على الاستقامة وتجسيد القيم الأخلاقية.
- وذكر (روس، ومحمد، ٢٠١١م: ١٥٠) عدة خصائص للقيادة المدارس منها:
- ذو رؤية مستقبلية.
 - يضع رؤي ويطورها باستمرار.
 - جذاب له حضور قوي.
 - الثقة بالنفس.
 - قادر على إلهام الآخرين.

-المصدقية: يؤمن الأفراد باستقامة للقائد لدرجة قد تجعل البعض يضحى بالكثير من أجل أتباعه.

صفات القيادة المدرسية:

إن القائد المدرسي يتصرف بوعي وإدراك، وبصورة منسجمة متناغمة في أدائه القيادي، ويمكننا أن نستخلص بأن لعب دور القائد ليس بالأمر السهل كما يظن البعض، فليس لكل فرد الإمكان والاستعداد للقيام بهذا الدور، وفي الوقت نفسه لا يمكن الحكم على كل من تولى مركز القيادة بأنه قائد ناجح وفعال.

وللقائد المدرسي صفات مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعاً متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعاً ومن صفات القائد المدرسي: (عطوى، ٢٠١٠: ٧٣ - ٧٤).

١. القدرة أو الكفاءة: (الذكاء المرتفع، القدرة على التحليل، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، القدرة على إصدار الأحكام، القدرة على تقديم الأفكار، المثابرة، الطموح).

٢. صفات جسمية مناسبة مثل الصحة الجيدة، والمظهر الممتاز، والطول، والقوام المتناسق.

٣. صفات شخصية مثل: القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، النشاط، التعاون، الدعابة، والمرح، حفز هم العاملين، تنمية قدرات وكفاءة العاملين.

٤. صفات خلقية مثل: الأمانة والإخلاص والكرامة، العدل والابتعاد عن التحيز، الاستقامة والصدق، القدوة الحسنة، يعطي الفضل لصاحبه.

٥. صفات اجتماعية مثل: أن يكون من مستوى اجتماعي واقتصادي متميز، ذو شعبية عند الآخرين، ويحترم الآخرين، إصدار تعليماته بشكل مقبول، يؤمن بقدرة الآخرين على التغيير، القدرة على التكيف.

ويمكن إجمال أبرز السمات الأساسية الواجب توافرها في القائد المدرسي والتي ذكرها

كل من عبودي (٢٠١٠م: ٩٢) ومطر (١١٩٣هـ: ١١٩) و خليل (٢٠١٣م: ١٢٢) وهي:

- الشجاعة: حيث يكون قادراً على تحمل المسؤولية والاعتراف بالخطأ، كما توفر له حس المخاطرة، كذلك تمكنه من إصدار قراراته بكل ثقة وجرأة.

- الحزم: وتعني القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب, أي أنه يعطي الفرصة لإبداء الرأي, لكن لديه قوة على حسم الأمور في النهاية, وهي هامة للقائد لتعرضه لمواقف وظروف طارئة تحتم عليه اتخاذ قرارات فورية.
- الصبر: قدرته على تحمل مصاعب العمل, وهي سمة تكسب القائد ثقة العاملين.
- النزاهة: وتعني التحلي بصفات الأمانة والعفة والتمسك بالمبادئ الأخلاقية السلمية.
- الإيثار ومساعدة الآخرين: وتعني مشاركة العاملين وتقديم مطالبهم على المطالب الشخصية للقائد.
- الولاء والوفاء والإخلاص: وتعني أن تكون تصرفات القائد تحمل ولاء وإخلاص للعاملين معه وللعمل مما يساعد على جودة الأداء.
- الحماس: وتعني الاندفاع للقيام بالمهام بكل تفاعل, وهمة عالية لتحقيق النجاح.
- التواصل: وتعني البعد عن (الأنا) المحبطة للعاملين.
- الواقعية: وتعني أن يعرف القائد إمكانات المنظمة وقدرات العاملين حتى يستطيع رسم خطة الوصول للهدف.
- الرحمة: وتعني بذل الحب للآخرين ومشاركتهم الهموم والمشاكل التي يعانون منها.
- الفعالية: وتعني متابعة تنفيذ القرارات وتذليل الصعاب لها, وهي تعتبر من أكبر الدوافع للعاملين للعمل والإنتاج.
- القدوة الحسنة: وتعني أن القائد لابد أن يكون قدوة حسنة للعاملين في جميع المجالات سواء العمل أو الأخلاق أو الانضباط.
- الذكاء وسرعة البديهة: ولا يعني أن يكون القائد عبقرياً, ولكن لابد من امتلاكه لمعدل نكاء يؤهله للتعامل مع المواقف.

أدوار القيادة المدرسية:

إن الأدوار والمهام المساندة لقيادة المدارس على درجة من الأهمية وبدونها لا تجعله قادراً على تفعيل العلاقات الإنسانية في المجتمع المدرسي، ولا تستقيم العملية التعليمية على جميع الصعد التربوية إلا من خلال ذلك البعد الإنساني، بل ربما لا يكتب أي نجاح للقائد الذي يتخلى في عمله وصفاته وسلوكه وقيمه عن هذه الأدوار والمهام، وتكون العملية التعليمية التربوية حينئذ في الشكل والمضمون ارتجالية عشوائية بعيدة كل البعد عن تحقيق أهدافها ومراميها وتطلعات أفرادها، والمجتمع الذي وجدت لخدمته، وهذا ما يدل على أن للقائد المدرسي أدواراً ومهام لا غنى عنها تحت أي من المبررات والظروف والأحوال حتى يكون له القدرة والمقدرة على السير قدماً على تنمية مهارات المعلمين وأهدافهم ومواكبتهم وتحقيق ما تتطلع إلى تحقيقه من أهداف وغايات ورسالة. (فاتن، ٢٠١٦: ١٢٠).

وإن المتتبع للدور اليومي لقيادة المدارس يلاحظ أن دورهم يصب في جانبين أساسيين: الجانب القيادي (الفني) المتمثل في تطوير المناهج، وزيادة فعالية التعليم والتعلم، وتنمية مهارات المعلمين في إدارة الصف والمتابعة والإشراف المستمر، وكذا مساعدة الطلاب على التحصيل المعرفي الجيد، وكذا مساعدة المعلمين على النمو المهني وتطوير مهاراتهم في التدريس بالإضافة إلى ترقية وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع أما الجانب الثاني فيتمثل في المجال الإداري التنفيذي والذي يتمحور حول التأكد من سير الأمور في المدرسة بشكل عادي وذلك من خلال التفقد التجهيزات والصيانة اليومية والتأكد من سير الحصص التدريس اليومية بالإضافة إلى الأعمال الورقية المتمثلة في الواجبات الإدارية والقيام على متابعة المعلمين في كيفية تواصله مع الطالبة وفهم ميولهم اليومية. (العجمي، ٢٠١٠: ٧٥).

ومن أجل تحقيق هذه الغاية التربوية العظيمة والنبيلة يقوم قادة المدارس بالأدوار

الآتية:

- دورهم كمخططين:

يسعى القائد المدرسي باعتباره قائداً تربوياً في مدرسته إلى وضع عمله في إطار محدد يبين سبيله نحو تحقيق أهدافه التربوية، وهذا يتطلب منه التخطيط الجيد الذي يمكن المدرسة باعتبارها مؤسسة تربوية من الوصول إلى غاياتها، وبذلك فإن التخطيط ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف التربوية وتعتبر عملية التخطيط من العمليات الهامة

التي تساهم في نجاح العمل المدرسي ويتخلي ذلك دراسة الأهداف العامة للتعليم وأهداف المرحلة التعليمية ومن ثمة تحديد برامج المدرسة ومشاريعها وكيفية تنفيذها، فكثير من المشكلات التي تتخطب فيها المدرسة مردها إلى انعدام التخطيط للعمل المدرسي، وحتى تكون الخطة فعالة على القائد المدرسي وأن يقوم بدراسة عميقة لأهداف المدرسة وكل القوانين واللوائح والقرارات المرتبطة بالمرحلة التعليمية وكذا معرفة حاجات المدرسين والطلاب وجميع العاملين في المدرسة، ويجب أن تتضمن هذه الخطة الغابات والوسائل الضرورية لتحقيقها والعمل على تنفيذها بشكل جماعي وفق إمكانيات المدرسة. (العتيبي، ١٤٣٤هـ: ٦٦).

- دورهم كمنظمين :

يقوم القائد المدرسي بعد رسمه لخطة عمل مدرسته بعملية التنظيم لغرض تنفيذ هذه الخطة ويتجلى دوره التنظيمي في التنسيق بين جميع العاملين في المدرسة ساعياً إلى تحديد الموارد والإمكانيات التي يحتاجها وتوقيت الأداء وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بالإضافة إلى تحديد معايير دقيقة لتقويم العمل المدرسي، وإن عملية التنظيم بشيء ضروري لأن تحقيق الأهداف التربوية يقوم بها العديد من الأشخاص الذين وجب تنظيمهم والتنسيق فيما بينهم لضمان الفعالية النجاح. (العجمي، ٢٠١٠: ٧٥).

- دورهم كموجهين:

يعتبر القائد المدرسي عامل أساسي مؤثر في عملية التوجيه ويتميز عن باقي الأطراف في العملية التوجيهية بالحيادية في التعامل مع جميع أطراف العملية التعليمية من مدرسين وإداريين، ويعمل على مدهم بمعلومات تساهم في تنظيم برنامج توجيه يستوفي كل الشروط التي يجب أن تتوفر عند توجيه المعلمين، كما أنه يعرض المشاكل المعقدة التي تصادفه على باقي أعضاء الهيئة التعليمية ويطلب مساعدتهم واقتراحاتهم، ويتمثل دور أيضاً كموجه تربوياً في تنوع المهام الملقاة على عاتقه الإدارية منها والفنية، وتختلف هذه المهام في أهميتها وأولوياتها بالنسبة للقائد تبعاً لنظريته الإدارة للمدرسة والنظام التعليمي السائد من الأنظمة التعليمية ما تركز على النواحي الإدارية الكتابية والروتين التنظيمي ومنها ما يركز على النواحي الفنية التطويرية، ومن هذه الأدوار أيضاً الاجتماعات الإدارية، وإدارة شؤون التلاميذ، رعاية شؤون العاملين، تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، تنمية العاملين في المدرسة مهيناً، التنظيم المدرسي، التنسيق بين المعلمين، الشؤون المالية والإدارية، العمل

على توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسماً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً ورعايتها (حمو, ٢٠١٢م: ١٣).

- دورهم في تنمية العلاقات الإنسانية :

إن دور القائد المدرسي في تحقيق مناخ إنساني بالمدرسة يعد من المسؤوليات الأساسية له في عمله, حيث يعمل على تحسين العمل وإشعار المعلمين والعاملين معه بالأمان والاحترام والتقدير, ويساعدهم في حل مشكلاتهم وحفزهم إلى بذل قصار جهدهم في أداء رسالتهم التربوية مما يدفع الروح المعنوية لديهم, ويحث إن مديري المدارس هم الذين يتفاعلون مع المعلمين والعاملين لذا يجب أن يطوروا ويزيدوا من نشاطهم في ميدان العلاقات الإنسانية لأعمال المدرسة المتنوعة, وهذا يدعونا إلى التفكير الجدي إلى تحسين هذه العلاقات وتنميتها وخلق جو من الثقة والاهتمام المتبادل والتعاون الفعال في الإدارة المدرسية, ومن أهم وظائف القائد المدرسي خلق جو مرضي في المدرسة لكونه من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الإنسانية, فبعض المدارس يشعر العاملون فيها بالسعادة والرضا, وبعضها الآخر يكرهها وخاصة المعلمون, ولهذا ينبغي على القائد المدرسي مراعاة رغبات الآخرين ومطالبهم والعدالة فيما بينهم وإنصاف الآخرين, وإظهار روح الود والاحترام لهم, وعدم التحيز أو التعصب, كل ذلك يسهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للجماعة , ويخلق مناخاً جيداً للعلاقات الإنسانية لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية (الحارثي, ١٤٣٣: ٥٦).

- دورهم في العمل مع الجماعات المختلفة:

إن القائد المدرسي هو المسئول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المدرسة في جو من الرضا التام مع الجماعات, والقائد لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤوب ولوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه, وأن العمل الجماعي يعتمد على ممارسة مجموعة صغيرة من المبادئ عبر فترة طويلة من الزمن, والنجاح لا يعني التمكن من نظرية ما, بل النجاح يجمع بين الحس السليم ومستويات عالية من التدريب والمثابرة (نسرين, ٢٠١٣م: ١٦).

ولا شك أن طبيعة عمل القائد المدرسي تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته, فالرؤساء في المراكز الإدارية الأعلى والمعلمون في مدرسته وكذلك العاملون والتلاميذ

والآباء , بل والمجتمع الكبير كلهم ينظرون إلى القائد على أنه قائد وأن عليه أن يقوم بدور القيادة , فالاتصال الفعال والعمل مع الجماعات يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين , وينمي لديهم روح الفريق , ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه (عبد المولى, ٢٠١٣م: ٦).

- دورهم في ربط المدرسة بالبيئة:

قائد المدرسة مؤسسة اجتماعية وجدت لخدمة أبناء المجتمع ومؤسساته كما أن نجاحها متوقف على سدها لحاجات المجتمع المختلفة والحفاظ على إرثه الحضاري , ومن هنا وجب على المدير أن يعمل جاهداً على ربط مدرسته بالمجتمع ويسعي إلى التفاعل المثمر بينهما وذلك العمل على الاستفادة من مختلف المؤسسات الأخرى وتقريبها من المتعلمين من أجل اكتساب الخبرات والتعليم الفعال, وذلك أيضاً من خلال التفقد للتجهيزات والصيانة اليومية والتأكد من سير حصص التدريس اليومية, وأيضاً القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين, ومن أمثلة الجانب القيادي الإداري ومنها الاتصال مع الآخرين, كسب الآخرين, واحترامهم, وإن القائد المدرسي هو الذي يفهم دوره تماماً وما يتضمنه هذا الدور من إشراف وتوجيه ومتابعة وتنفيذ وأعظم دور يجب أن يؤديه المدير كقائد مدرسي فعال هو خلق ما أسماه بمدرسة التعلم التي تتميز بأنها: (الطعاني, ٢٠١٢م: ٤٦١).

١. وضع خطط برامج العلاقات العامة بين المدرسة والبيئة والإشراف على تنفيذها.
٢. مقابلة أولياء أمور الطلبة ومناقشة مشكلات أبناءهم واقتراح الحلول المناسبة لها.
٣. يقوم بحلقة وصل بين العاملين في المدرسة والبيئة المحلية بما فيها من منظمات وهيئات وطنية.

٤. وضع خطة للزيارات الصفية للمعلمين في المدرسة.

٥. استخدام أسلوب الزيارات المتبادلة بين المعلمين في تطويرهم مهنيًا.

٦. توفير المناخ الديمقراطي في المدرسة.

وتؤكد وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على ضرورة تغيير دور مدير المدرسة من الإطار التقليدي إلى إطار جديد فهو قائد تعليمي يتبنى خطأً إستراتيجية في ضوء رؤية علمية مستقبلية، وهو قائد اجتماعي يعي دور المدرسة في المجتمع ويشارك القيادات والآباء

في تجويد عملية التربية، كما أضحي قائد ذا رؤية علمية يستطيع من خلالها استثمار طاقات المجتمع المدرسي، ويرفع روح الإنجاز في الآخرين.

وعليه تتمثل أدوار قادة المدارس في الأدوار التالية:

- تطوير الكفايات التعليمية للمعلمين.
- تحسين تنفيذ المناهج الدراسية.
- رعاية الطلاب من خلال إقبال الطلاب على المدرسة وتوفير الظروف المناسبة لممارسة الطلاب للأنشطة المدرسية وتمكنهم من بلوغ الأهداف التربوية
- التعاون مع المجتمع المحلي من خلال دعوة ولي الأمر إلى المدرسة عندما تظهر مشكلات سلوكية تتعلق بولده. (عامر, ٢٠١٣: ٨٦)
- وبناء على ذلك يتم اختيار قادة المدارس بطريقة الاختبارات الموقفية حيث يوضع عدد من الأفراد في موقف يقومون فيها بسلوك اجتماعي معين كمناقشة موضوع ما أو حل لمشكلة معينة توزيع للأدوار بينهم, ثم يتم ملاحظة الأفراد الأكثر مبادأة والأنشطة فكرياً والأكثر تأثيراً في سلوك الآخرين فيتم اختياره كقائد.

كفايات قادة المدارس:

- أهم الكفايات التي يحتاجها قادة المدارس كما ذكرها (نحيلي, ٢٠١٠م: ١٣٣):
- أن يكون القائد قادراً على معرفة مواطن الضعف والقوة في مختلف البرامج الدراسية.
- أن يكون لدى القائد خلفية قوية بالعلوم الاجتماعية لفهم المدرسة والمجتمع المدرسي كنظم اجتماعية.
- أن يكون لدى القائد قدرة التعرف على مشكلات الأفراد والجماعات داخل المجتمع المحلي ومنظمات أولياء الأمور واحتياجاتهم.
- أن يمتلك قائد المدرسة خلفية ثقافية تمكنه من فهم الأنظمة الاجتماعية المحلية التي تساعد على أداء دوره القيادي داخل المجتمع المحلي.
- أن يكون لدى القائد المدرسة الذي يتطلع إلى قدر كبير من الاحترام والتميز بين الجميع خلفية تربوية غنية تهئ له الدور القيادي للآخرين وخاصة من أبناء مهنة التدريس.

الصلاحيات الممنوحة لقيادة المدارس :

يحتاج القائد المدرسي في إدارته المدرسية إلى صلاحيات يستمدّها من التعيين الرسمي لإدارة التعليم، وتعطيه هذه الصلاحيات الحق في توزيع المهام على المعلمين وتوجيههم، وتقويمهم، ومتابعة أعمالهم، وفي المقابل، تتولى كل معلم القيام بالمهام التي يوكلها إليه قائده المباشر، إذ هو مسؤول على إنجاز تلك المهام، كما أنه ملزم بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليه من القائد، فالصلاحية هنا هي إحدى قوة الارتباط المؤثرة في المدرسة، وهي الطريقة التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق التعاون المثمر والعمل المنظم الهادف، ويمنح قائد المدارس الصلاحيات التالية، ولهم تفويض بعض صلاحياتهم لوكيل (أو وكلاء) المدرسة إلا ما تم استثناءها من التفويض ويتولى قائد المدرسة وقائدها ممارسة هذه الصلاحيات وإصدار القرارات اللازمة لتنفيذها وفق إجراءات التنفيذ التي تعد جزءاً لا يتجزأ من الصلاحيات التالية.(وكالة الوزارة التعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي - إدارة القيادة المدرسية - صلاحيات قائدي وقائدات المدارس، ١٤٣٧هـ).

- اعتماد تشكيل مجلس أو لجنة في المدرسة لمدة عام دراسي أو أقل.
- دمج المجالس واللجان المدرسية الواردة في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام عند الحاجة- عدا مجلس المدرسة ولجنة التوجيه والإرشاد - على ألا يؤثر على مهامها، وتختص بالمدارس التي يكون عدد المعلمين بها خمسة عشر معلماً فأقل.
- اعتماد زيادة عدد الفصول في المدرسة أو تقليصها عند الحاجة خلال الأسابيع الثلاثة الأول من بداية الفصل الدراسي الأول، وخلال الأسبوعين الأولين من بداية الفصل الدراسي الثاني وفق المعادلة المقررة من الوزارة - عدد الطلاب مع عدد الفصول ومساحتها- على ألا يترتب على ذلك احتياج في عدد المعلمين.
- إيقاف برنامج الاصطفاف الصباحي والتفسيح في فناء المدرسة حسب الأحوال الجوية إذا كانت تسبب ضرر للطلاب.
- التعديل المؤقت على زمن الحصص والتفسيح في الجدول المدرسي لتنفيذ برنامج مدرسي بما يحقق مصلحة تعليمية.
- زيادة زمن اليوم الدراسي لمجموعة من طلاب المدرسة بما لا يزيد عن ساعة واحدة يومياً لبرنامج تربوي أو تعليمي.

- اعتماد برنامج الرحلات والزيارات الطلابية التعليمية التي لا تزيد مدتها عن يوم دراسي واحد داخل النطاق الجغرافي لإدارة التعليم.
- اختيار من يرشح للعمل (وكيلاً - مرشداً طلابياً - أميناً لمصادر التعلم- رائداً للنشاط) للمدرسة من قائمة الأسماء الموجودة لدى الجهات المختصة في إدارة التعليم، بعد إتمام حركة النقل السنوي.
- اعتماد تحديد وتغيير مواقع الحجرات الدراسية والمكتبة وغرف شاغلي الوظائف التعليمية والإدارية.
- منح منسوبي المدرسة الإجازات الاضطرارية حسب ما يراه محققاً للمصلحة التعليمية.
- منح الإجازة المرضية لمنسوبي المدرسة وفق لائحة منح تقارير الإجازة المرضية مع موافاة إدارة التعليم بقرار منح الإجازة ل يتم إكمال اللازم بشأنها.
- تعليق الدوام المدرسي في الحالات الطارئة داخل المدرسة - مثل الحرائق أو الالتماسات الكهربائية أو انهيار جزء من المبنى المدرسي أو انتشار وباء داخل المدرسة- بما لا يزيد عن يوم واحد أو جزء منه وإشعار إدارة التعليم رسمياً بالإجراء ومبرراته في نفس اليوم، وبما لا يتسبب بأذى للطلاب ، وإحاطة أولياء أمورهم عاجلاً بالإجراء وفق الضوابط المنظمة لذلك.
- المساءلة الخطية لأي من منسوبي المدرسة ، ولفت نظر المقصر منهم، أو إحالته للجهة المختصة في إدارة التعليم في حالة وجود ما يستدعي ذلك.
- عدم السماح لمن يشبه في إصابته بمرض خطير أو معدٍ من منسوبي المدرسة من مواصلة العمل بالمدرسة أو الدراسة بها.
- إصدار قرارات الحسم على المتغيبين والمتأخرين من العاملين بالمدرسة، وفق الأنظمة والتعليمات، وإبلاغ إدارة شؤون الموظفين في إدارة التعليم رسمياً بالقرار لتنفيذه من أقرب راتب شهري - الأجر مقابل العمل.
- التواصل المباشر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة في الحالات الطارئة.
- تكليف شاغلي الوظائف التعليمية في المدرسة بأية أعمال تقضيها طبيعة العمل التعليمي والتربوي أثناء العام الدراسي ، وبما لا يخل بالعمل الأساسي للمكلف.

- المخاطبة المباشرة لمدير التعليم بشأن القضايا التي فيها مساس بالدين وسياسة الوطن وأمنه أو ما يتعلق بالسلوك أو المخدرات.
- تقويم أداء متعهدي نقل الطلاب.
- اعتماد قبول الطلاب الذين تنطبق عليهم شروط القبول والتسجيل ممن هم خارج نطاق المدارس الجغرافي.
- منح الطلاب الحوافز, بما لا يتعارض مع الأنظمة واللوائح والتعليمات.
- إضافة حصص علاجية أو إثرائية لبعض المواد الدراسية المقررة في الخطة الدراسية.
- القيام بإجراء الدراسات التربوية على منسوبي المدرسة.
- تخفيض نصاب المعلم الذي يسند له مهام أخرى بالمدرسة لا يقل نصابه عن خمس حصص بالمدرسة بحيث لا يقل نصابه عن خمس حصص أسبوعياً وذلك في حال وجود فائض من الحصص بعد تغطية الخطة الدراسية في التخصص وفق التشكيل المدرسي المعتمد للمدرسة.
- اعتماد توزيع المواد الدراسية بين المعلمين حسب التخصصات في المرحلتين المتوسطة والثانوية وفي المرحلة الابتدائية في حالة توافر التخصص وتوزيع الجداول المدرسية في بداية العام الدراسي وتعديلها في أثناء الدراسي عند الحاجة.
- اعتماد برامج تستهدف معالجة المشكلات المدرسية أو تحقيق مصلحة تعليمية.
- تقويم أداء جميع العاملين في المدرسة.
- تطبيق التجارب التعليمية لدعم كفاءة أداء التعليم والتعلم في المدرسة.
- التوجيه بنقل أي شاغلي الوظائف الإدارية بالمدرسة إذا قل أداءه عن تقدير " ممتاز " في تقويم الأداء الوظيفي المعتمد لأخر عامين دراسيين.
- اعتماد أسماء المعلمين الذين يستحقون مكافأة عن تدريس حصص الانتظار التي يقومون بها بدلاً عن معلم غائب زيادة عن نصابهم الرسمي (٢٤) حصة.
- منح حوافز للمعلمين المتميزين .

ومنحت صلاحيات قادة المدارس بقرار وزارة التربية والتعليم رقم ١٣٩/١ وتاريخ ١٧/١٤٣٥ هـ والتي استهدفت تطوير مستوى الأداء في عملية إدارة التربية والتعليم من خلال مشاركة مستويات الإدارة التعليمية في تحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية، كما أن

تفويض الصلاحيات يعد واحد من أبرز الأسس التي تعتمد عليها الأساليب الحديثة في الإدارة، لما تلعبه من دور مهم في تخفيف الأعباء عن الإدارة العليا، وتوفير الوقت والجهد، وضمان سلامة القرار المتخذ، وهذه الصلاحيات وأن كانت في معظمها تمارس فعلا من قبل صدورها إلا أن منح الصلاحيات لقيادة المدارس يحقق العديد من الإيجابيات منها: رفع الروح المعنوية للقائد، وإيجاد حلول عاجلة لبعض المشكلات، والحد من المركزية، وتعزيز مكانة مدير المدرسة في المجتمع التعليمي (وزارة التعليم، ١٤٣٥هـ).

وصدرت للائحة الحوافز لقيادة المدارس بقرار وزارة التربية والتعليم رقم ٣١/٢٥، بتاريخ ١٤٣٣/١/٢٠هـ والتي استهدفت تهيئة الظروف التي تساعد لقائد المدرسة على القيام بدوره الكبير، ولتشجيع كثير من المتميزين على تولي إدارات المدارس.

القيادة المدرسية والثقة التنظيمية:

يذكر (برهوم، ٢٠١٧: ١٠٣) إن الإداريون والتربويون يتفقون على أهمية الدور القيادي الفعال لقائد المدرسة في تحقيق أهدافها وغاياتها وإدارة العملية التعليمية في مدرسته فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في المدرسة، وتهيئة جميع الظروف لتساعدهم على نموهم مهنيًا وشخصيًا بأدوارهم على أفضل وجه، وعلى ذلك يمكن القول إن القيادة هي جوهرية العملية الإدارية، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل وردود الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيطة فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل بها، كما تعد ثقة المعلمين بقائدهم عاملاً حاسماً لقيادة المدرسة فاعلة، فالقائد مسؤول عن تمكين المعلمين من تحقيق الأهداف التعليمية وينبغي على قائد المدرسة ان يظهر درجة مرتفعة من العمل الجاد لتنمية الثقة التنظيمية السائدة في المدرسة.

أهم السمات المكونة لبعد الثقة التنظيمية في أسلوب القائد :

أشار (عامر، ٢٠١٨: ١٥٥) إن أهم السمات المكونة لبعد الثقة التنظيمية في أسلوب

القائد على النحو التالي: -

أ. وضوح أسلوب القائد: هو الانصاف بالوضوح والثبات النسبي لأن ذلك يبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين، وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم فعند إيضاح رؤية ورسالة المدرسة للمعلمين فإنهم بلا شك سيثشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين كما توفر رؤية المدرسة التأكيد على تحدي المعلمين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المدرسة وإدائهم.

ب. سياسة الإدارة في الاختيار والتعيين: اختيار المعلمين للعمل من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة في تأسيس فريق عمل يمكن الثقة بقدرته على التكيف والتأقلم والتجديد إذا ما تطلبت الظروف ذلك وعلى الجانب الآخر، فإن عدم قدرة أحد المعلمين على الاستجابة لظروف العمل لضعف قدرته على تجديد ذاته تحتم على الإدارة إخراجهم من التنظيم.

ج. تعزيز المشاركة في صنع القرار: حيث ان المشاركة في صنع القرار هي أحد المؤشرات عن الرضا الوظيفي، وان الثقة التنظيمية تعكس تقويم الفرد لنظام اتخاذ القرار على وجه التحديد أكثر من الميل الشخصي للثقة بالآخرين بصفة عامة.

د. برامج التدريب: يؤثر التدريب والتطوير في سلوك العاملين عن طريق تطوير مهاراتهم الضرورية لإنجاز العمل ومن جهة أخرى عن طريق زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وشعورهم بالقدرة على انجاز العمل بمهارة عالية نظراً لما تلقوه من تدريب.

هـ. سياسات الحفز: لابد ان يكون نظام الحفز مرناً وذلك بتمييز الاختلافات الفردية والسماح للعاملين بالمشاركة بالقرارات التي تؤثر عليهم ولا بد من مراعاة أهمية ان يكون نظام الحفز عادلاً عن طريق ربط الحوافز بالأداء والخبرات والقدرات والجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المحددة.

و. عملية تقويم الأداء: ان نتائج تقويم الأداء تلقي بظلالها على كثير من السياسات والممارسات الإدارية الأخرى فإن وضع معايير وأدوات مناسبة لقياس أداء الأفراد يعتبر

امراً في غاية الأهمية، ناهيك عن أهمية الصحة والثقة بالمعايير والأدوات المستخدمة في التقويم.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية: من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية، وتم الرجوع للعديد من وقاعد البيانات المتوافرة على الشبكة العنكبوتية الإنترنت، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث ، وعلى النحو التالي:

دراسة زكريا (٢٠٠٨) بعنوان "تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة تصور مقترح" هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة المعرفة ومداخلها وعملياتها ومحدداتها، الواقع الحالي للأداء الإداري في المدارس الثانوية بمصر، معوقات تطوير الأداء الإداري المدرسي، وتوصلت الدراسة إلى ان المدارس الثانوية العامة بمصر تعاني من عدة مشكلات لعل من أبرزها: ضعف المشاركة في عملية صنع القرار المدرسي، وعدم إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركين فيها، وضعف مهارات الاتصال لندني فاعليتها على كافة المستويات الإدارية.

دراسة الزهراني (٢٠١٢) بعنوان " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي" هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في الجهاز الإداري بالمدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف ، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما مستوى الثقة التنظيمية للمديرين في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف ، كلما تحسن السلوك الإداري الإبداعي لديهم وأيضاً تحسن مستوى الثقة الجانبية للمديرين في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف والقدرة على الابداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، سعة الاتصالات ، روح المجازفة ، المشاركة في قرار منح عوائد الابداع ، التشجيع والدعم المعنوي للإبداع.

دراسة شمس الدين (٢٠١٢) بعنوان "تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية" هدفت الدراسة الى بيان المقصود بمصطلح القيادة التحويلية وتوضيح أهمية القيادة بشكل عام وانعكاساتها على أداء المنظمات ومخرجاتها ، وتوصلت الدراسة إلى وجود العديد من جوانب القصور في أداء المديرين بوزارة التربية بدولة

الكويت واختلاف مستوى الأداء الوظيفي للمديرين ورؤساء الأقسام وفق اختلاف سنوات الخبرة والمؤهل الوظيفي.

دراسة الدخيل (٢٠١٢م) : والتي هدفت هذه الدراسة للتعرف على الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (١١٩) مديراً، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (٨٧) مديراً، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة تقع بدرجة متوسطة وتتمثل أبرزها في : دعم الأفكار الإبداعية لدى المعلمين ، واستخدام المعرفة اللازمة لصنع القرارات، مشاركة المعلمين في حل المشكلات المدرسية، وتوظيف مواهب المعلمين في إنتاج معرفة جديدة ذات أهمية للمدرسة، وأن الصعوبات التي تواجه مديري المدارس المدرسية في تفعيل الممارسات الإدارية في ضوء إدارة المعرفة تقع بدرجة عالية، وتتمثل أبرزها في صعوبة توفير معايير محددة لقياس المعرفة المتاحة القابلة للاستخدام ، وغياب الإطار الواضح لمضمون إدارة المعرفة ونقص برامج التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة في مجال إدارة المعرفة ، قلة الحوافز التي تشجع العاملين على المشاركة في تطوير المعرفة

دراسة الدويش (٢٠١٤) بعنوان: "تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية والتعرف على معوقات تفويض الصلاحيات في الإدارة المدرسية، وعلاقة تفويض الصلاحيات بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية وعددهم (٤٠) مشرفاً. إضافة الى عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية في مدينة الرياض بنسبة (١٠٪) وعددهم (١٢٠) مديراً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. والاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠.٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور واقع تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند

مستوى ٠.٠٥) بين تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين ومشرفي الإدارة المدرسية لصالح الاستجابة (موافق بشدة) على عبارات محور المعوقات التي تعوق تفويض الصلاحيات بالإدارة المدرسية.

دراسة (العجمي، ٢٠١٤): والتي هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادة ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الذكور الثانوية التابعة للمناطق التعليمية في وزارة التربية في دولة الكويت والبالغ عددهم (٥٦٤) وتم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (٣٥٤) معلماً ولجمع البيانات استخدمت استبانتان: استبانته مستوى ممارسة الأدوار القيادية والإدارية، واستبانته مستوى العلاقات الإنسانية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية كانت مرتفعة ومستوى ممارسة مديري العلاقات الإنسانية كانت متوسطة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (٠.٠٥) بين مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية ومستوى ممارسة العلاقات الإنسانية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ممارسة الأدوار الإدارية والقيادية تعزي لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

دراسة عايدة (٢٠١٦) بعنوان " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائي بوكالة الغوث الدولية بغزة "هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بغزة ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اهتمام دائرة التعليم بالوكالة بتنفيذ جميع المقترحات الإبداعية من قبل المدارس من خلال توفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير ، وزيادة البرامج التطورية للمعلمين ضمن إطار النمو المهني أثناء الدوام المدرسي وخارجه من خلال الفعاليات المختلفة والدورات التدريبية وورش العمل والمجموعات المركزة.

دراسة برهوم (٢٠١٧) بعنوان "واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح" هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من (٣٠) فقرة موزعة على مجالات الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (٤٥٠) معلماً ومعلمة ، حيث كان عدد الاستبانات المرجعة (٢٤٣) أي بمعدل (%٥٤) ، كما أجريت مقابلة

مع المعلمين لوضع مقترحات لزيادة الثقة التنظيمية ، وتوصلت النتائج إلى ان الدرجة الكلية للثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح من وجهة نظر معلمهم حصلت على وزن نسبي (٧٨.٨٩٪).

دراسة الزهراني (٢٠١٨) بعنوان "فاعلية البرامج التدريبية بمشروع تطوير في تحسين أداء القيادات المدرسية بمنطقة مكة المكرمة" هدفت الدراسة إلى تحديد فاعلية البرامج التدريبية بمشروع تطوير في تحسين أداء القيادات المدرسية بمنطقة مكة المكرمة برنامج (ممارس / محترف القيادة المدرسية) أنموذجاً، وذلك من خلال قياس مدى ممارسة قائد المدرسة للمهارات القيادية في مدارس التطوير، والمدارس العادية، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية التي تُعزي للمسمى الوظيفي والمشاركة ببرنامج ممارس/محترف، وتوصلت الدراسة الى نتائج من أهمها: ان درجة ممارسة المهارات القيادية التي أكتسبها المشاركون بالبرنامج من القيادات المدرسية في المدارس المطورة كانت كبيرة، بينما كانت لدى القيادات غير المشاركة في البرنامج في المدارس غير المطورة متوسطة.

دراسة القحطاني (٢٠١٨) والتي هدفت إلى تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي العالمي هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء القيادات التربوية الحالية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الاعتماد العالمي، والتعرف على درجة أهمية تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في مدارس المملكة العربية السعودية، والوقوف على التطبيقات العالمية المتميزة للاعتماد المدرسي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم قدمت الباحثة برنامج تدريبي يساهم في تطوير أداء القيادات التربوية وجاءت أهم نتائج تلك الدراسة إلى أن واقع تطبيق معايير الاعتماد العالمي بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة بالمسبة لثلاثي معايير الاعتماد المدرسي العالمي كما تؤكد هذه الدراسة على أهمية معايير الاعتماد المدرسي بمدارس المملكة بدرجة عالية جداً.

نلاحظ من خلال إستعراض الدراسات السابقة أن معظم هذه الدراسات إتفقت على أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية: من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية، ولا شك أن الدراسة الحالية أفادت من الدراسات السابقة من حيث: المحاور التي ركزت عليها، والإجراءات التي اتبعتها والأدوات التي استخدمتها، كما أفادت منها في مناقشة نتائج

الدراسة، ومع ذلك فإن للدراسة الحالية ميزة تجعلها تسد فراغاً في البحث التربوي السعودي عندما تناولت على أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادة المدرسية: من وجهة نظر مشرفي القيادة المدرسية.

منهجية الدراسة:

- منهج الدراسة: في سبيل تحقيق أهداف الدراسة وإجراءاتها والإجابة على أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

- مجتمع الدراسة وعينتها: سوف تمثل مجتمع الدراسة من مشرفي القيادة المدرسية بمكتب تعليم شمال محافظة جدة والبالغ عددهم (١٠) مشرفين.

عينة الدراسة: تمثل عينة الدراسة من مشرفي القيادة المدرسية بمكتب تعليم شمال محافظة جدة والبالغ عددهم (١٠) مشرفين تمثل ما نسبته (٢٧٪) من إجمالي مجتمع الدراسة من مشرفي القيادة المدرسية بمكتب تعليم شمال محافظة جدة، ليتم تطبيق أداء الدراسة الأولى (الاستبانة) عليها حيث سيبلغ عددها (١٠) مشرفي القيادة المدرسية بمكتب تعليم شمال محافظة جدة، وتعتبر هذه العينة كافية.

أدوات الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق أهدافها باختيار انسب الأدوات الملائمة للحصول على البيانات والجهد الذي يبذل في تمحيص هذه الأدوات وتنقيحها وجعلها على أعلى مستوى من الكفاءة، وبناءً على ذلك تم تصميم استمارة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من خلال أفراد العينة لتوفير الوقت والجهد وجمع المعلومات خلال فترة زمنية معقولة وتكونت استمارة الاستبيان من جزأين:

- الجزء الأول: يتعلق بالتغيرات المستقلة للدراسة التي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ممثلة في (طبيعة العمل - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة).

- الجزء الثاني: المقابلة فقد تكونت من سؤالين رئيسيين هما:

السؤال الأول: ما أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادات المدرسية؟

السؤال الثاني: ما متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة؟

- صدق الاستبانة: قام الباحث بالتأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة من خلال عرضها بصورتها الأولية على عدد من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والعاملين في التعليم العام، وذلك للتعرف على آرائهم في أداة الدراسة، ومدى ملاءمتها للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وقد طلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وبناءً على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبح الاستبيان في صورته النهائية.
- صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة: بعد التأكد من الصدق الداخلي لأداء الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة واتضح أن جميع العبارات والأبعاد دالة عند مستوى (٠.٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما تشير النتيجة إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.
- ثبات أداة الدراسة: ثبات الأداء يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (آلفا كرونباخ) واتضح أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (آلفا) (٠.٩٣٢) وهي درجة عالية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.
- إجراءات تطبيق أداة الدراسة: لتطبيق أداة الدراسة الاستبانة قام الباحث بالتطبيق على مدارس التعليم العام بجدة بالمملكة العربية السعودية بالطريقة العشوائية.
- التطبيق الميداني: سيتم تطبيق استمارة الاستبيان من قبل الباحث مع مشرفي القيادة المدرسية بمكتب تعليم شمال محافظة جدة والبالغ عددهم (٤) مشرفين بالطريقة العشوائية، تعتبر هذه العينة عينة كافية وممثلة للفئة إذ تمثل ما نسبته ٢٠٪ من

إجمالي مجتمع الدراسة, ثم إدخال استجابات أفراد الدراسة إلى جهاز الحاسب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS واستخلاص النتائج وتحليلها ومناقشتها.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها , فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية الاجتماعية **Statistical Package for Social Sciences** والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب صدق الاتساق الداخلي.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداء الدراسة, والمتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات) مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٤. الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة متغيرات الدراسة, وكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي, ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة, إلى جانب المحاور الرئيسية, فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها :

السؤال الأول: ما أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادات المدرسية من خلال وجهة

نظر أفراد العينة؟

للتعرف على أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادات المدرسية من خلال وجهة نظر

أفراد العينة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب تلك الفقرات حسب المتوسط الحسابي لها، وذلك

على النحو التالي:

| رقم الفقرات | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مدى الثقة |
|-------------|---|-----------------|-------------------|--------|-----------|
| ١٧ | أمثل القدوة الحسنة والمثل الأعلى بالنسبة إلى معلمي ومشرفي وطلاب مدرستي. | ٣,٩٠ | ١,٠٥ | ١ | عالية |
| ٤ | أؤمن بنزاهة معلمي ومشرفي مدرستي. | ٣,٧٦ | ٠,٧٤ | ٢ | عالية |
| ٨ | أشك في قدرات بعض معلمي هذه المدرسة. | ٣,٦٥ | ٠,٧٨ | ٣ | عالية |
| ٩ | اشك في دوافع بعض معلمي هذه المدرسة. | ٣,٥٦ | ٠,٨٠ | ٤ | عالية |
| ١٨ | أؤمن بمعلمي ومشرفي ومرشدي هذه المدرسة. | ٣,٥٢ | ٠,٩٣ | ٥ | عالية |
| ٦ | أثق في ممارسات معلمي ومشرفي مدرستي. | ٣,٤٧ | ٠,٨٠ | ٦ | عالية |
| ١ | معلمو ومشرفي هذه المدرسة صاروحن معي. | ٣,٤٧ | ٠,٨١ | ٧ | عالية |
| ١٣ | يمكنني الاعتماد على المعلمين والمشرفين حتى في المواقف الصعبة. | ٣,٣٣ | ٠,٩١ | ٨ | متوسطة |
| ١٢ | يمكنني تصديق ما يخبرني به المعلمون والمشرفين. | ٣,٣٢ | ٠,٨٧ | ٩ | متوسطة |
| | المتوسط الحسابي العام | ٣,٥٥ | ٠,٥٣ | - | عالية |

يلاحظ من الجدول أن أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادات المدرسية من خلال

وجهة نظر أفراد العينة، وجاءت الفقرة (١٧) " أمثل القدوة الحسنة والمثل الأعلى بالنسبة إلى

معلمي ومشرفي وطلاب مدرستي" بالمرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وقد يعود ذلك

إلى أن القيادات المدرسية في الأغلب الأكثر خبرة في مجال التعليم والأكثر تأهيلاً علمياً،

ومن ثم يرون أنهم يمثلون القدوة ولمثل الأعلى للمعلمين والمشرفين، بينما جاءت الفقرة (

١٢) يمكنني تصديق ما يخبرني به المعلمون المشرفين" بالمرتبة الأخيرة ومدى ثقة متوسطة

بمتوسط حسابي (٣.٣٢) وقد يعود ذلك أن القيادات المدرسية يرون الأحداث والقضايا

المدرسية من جوانبها المختلفة المختلفة، بينما يراها المعلمون والمشرفين من الجانب

المتعلق بهم فقط.

السؤال الثاني: ما متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة من خلال وجهة نظر أفراد العينة؟
 للتعرف على متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة من خلال وجهة نظر أفراد الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب تلك الفقرات حسب المتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

| الترتيب | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مدى الثقة |
|---------|---|-----------------|-------------------|--------|-----------|
| ٢ | نشر ثقافة تحسين الأداء المدرسي وتقويمه. | ٢,٩٣ | ٠,٩٥ | ١ | عالية |
| ٩ | نشر معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم. | ٢,٧٨ | ٠,٩٧ | ٢ | عالية |
| ١٣ | تأمين الموارد المالية اللازمة لتحسين أدوار القيادات المدرسية في ضوء نتائج بعض الخبرات المعاصرة. | ٢,٧٣ | ١,٠٢ | ٣ | عالية |
| ٥ | أن يكون لكل مدرسة رؤية واضحة منسجمة مع رؤية الوزارة. | ٢,٨٥ | ٠,٩٧ | ٤ | عالية |
| ١ | دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين. | ٢,٩٦ | ٠,٩٥ | ٥ | عالية |
| ٤ | تبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين وظيفياً. | ٢,٩٠ | ٠,٩٣ | ٦ | عالية |
| ٦ | تحفيز العاملين بالمدرسة لاستيفاء معايير الإدارة التعليمية. | ٢,٨٣ | ٠,٩٩ | ٧ | عالية |
| ١٧ | تشجيع مشاركة المجتمع المحلي في بناء وتنفيذ خطة المدرسة. | ١,٩٤ | ٢,٥٨ | ٨ | متوسطة |
| ١٦ | مشاركة القيادات المدرسية في التخطيط لاتخاذ القرارات على مستوى الوزارة. | ١,٩٢ | ٢,٦٥ | ٩ | متوسطة |
| ٣ | منح المزيد من الصلاحيات للقيادات المدرسية. | ٨,١ | ٢,٩٢ | ١٠ | معدومة |
| ١٤ | منح المزيد من الحوافز المتنوعة للقيادات المدرسية. | ١,٧٧ | ٢,٧٣ | ١١ | متوسطة |
| ١٠ | تطوير آليات اختيار القيادات المدرسية. | ١,٣٩ | ٢,٨٧ | ١٢ | متوسطة |
| ٧ | تطوير آليات تقويم الأداء المدرسي. | ١,٠٨ | ٢,٨١ | ١٣ | متوسطة |
| ١١ | توفير تغذية راجعة مستمرة لعلمية تقويم الأداء المدرسي. | ١,١٣ | ٢,٧٦ | ١٤ | متوسطة |
| ١٥ | تعزيز التقويم الذاتي على كل المستويات في المدرسة. | ١,٤٢ | ٢,٨٢ | ١٥ | متوسطة |
| ١٢ | التدريب المستمر لكل الكادر التعليمي على مهارات التقويم الذاتي. | ١,٤٢ | ٢,٧٢ | ١٦ | متوسطة |
| ١٢ | بناء إستراتيجية محددة لإعداد القيادات المدرسية | ١,٣٤ | ٢,٧٥ | ١٧ | متوسطة |

| | | | | | |
|----|--|------|------|---|--------|
| | | | | قبل وأثناء الخدمة في ضوء نتائج بعض الخبرات المعاصرة. | |
| ١٨ | | ٢,٥٥ | ٢,٠٤ | تفعيل الدور الاستشاري للمدارس كبيوت خبرة للقيادات المدرسية. | عالية |
| | | ٠,٨٥ | ٢,٨٧ | المتوسط الحسابي العام | متوسطة |

يتضح من الجدول أن محور متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة من خلال وجهة نظر أفراد الدراسة يتضمن (١٨) فقرة , تراوحت المتوسطات الحاسبية لهم بين (٢.٥٥ , ٢.٩٦) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الرباعي والتي تتراوح ما بين (٢.٥٠ إلى ٣.٢٥٩) حيث يبلغ المتوسط الحسابي العام (٢.٧٨), وهذا يدل على أن عينة الدراسة موافقون على أهمية متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة من خلال وجهة نظر أفراد الدراسة, بدرجة متوسطة.

كما أوضحت النتائج بالجدول أعلاه أن من أبرز الفقرات التي تعكس متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة من خلال وجهة نظر أفراد الدراسة تتمثل في الفقرات رقم (٥ - ١ - ١٠) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها, وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٥) وهي (دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٩٦) وانحراف معياري (٠.٩٥) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التحسين سوف يساهم في تحسين في أدوار القيادات المدرسية في ضوء نتائج بعض الخبرات المعاصرة بالمملكة العربية السعودية.

٢. جاءت العبارة رقم (١) وهي (نشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٥) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن نشر تطوير الأداء المدرسي وتقويمه سوف يساهم في تحسين متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة من خلال وجهة نظر أفراد الدراسة.

٣. جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (منح المزيد من الصلاحيات للقيادات المدرسية) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢.٩٢) وانحراف معياري (٠.٩٣) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن منح المزيد من الصلاحيات

للقائدات المدرسية سوف يساهم في تحسين متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة من خلال وجهة نظر أفراد الدراسة.

ولقد بينت النتائج بالجدول أعلاه أن أقل ثلاث فقرات بمحور متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة من خلال وجهة نظر أفراد الدراسة تتمثل في الفقرات رقم (٩ - ٨ - ١٨) مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها , وذلك على النحو التالي:

١. جاءت العبارة رقم (٩) وهي (مشاركة القيادات المدرسية في التخطيط لاتخاذ القرارات على مستوى الوزارة) بالمرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي (٢.٦٥) وانحراف معياري (١.٠٧), وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة على أن مشاركة القيادات المدرسية في التخطيط لاتخاذ القرارات على مستوى الوزارة سوف يساهم في تحسين متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة من خلال وجهة نظر أفراد الدراسة.

٢. جاءت العبارة رقم (٨) وهي (تشجيع مشاركة المجتمع المحلي في بناء وتنفيذ خطة المدرسة) بالمرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي (٢.٥٨) وانحراف معياري (١.٠٣), وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن تشجيع مشاركة المجتمع المحلي في بناء وتنفيذ خطة المدرسة سوف يساهم في تحسين متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة من خلال وجهة نظر أفراد الدراسة.

٣. جاءت العبارة رقم (١٨) وهي (تفعيل الدور الاستشاري لكليات التربية كبيوت خبرة للقيادات المدرسية) بالمرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وانحراف معياري (١.١٠) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على أن تفعيل الدور الاستشاري للمدارس كبيوت خبرة للقيادات المدرسية سوف يساهم في تحسين متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة من خلال وجهة نظر أفراد الدراسة.

نتائج الدراسة وتوصياتها :

جاءت أهم نتائج الدراسة , وتوصياتها كما يلي:

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. إن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة على أثر الثقة التنظيمية على أداء القيادات المدرسية بمدارس محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية, ومن أبرز تلك الآثار:

- أمثل القدوة الحسنة والمثل الأعلى بالنسبة إلى معلمي ومشرفي وطلاب مدرستي.
- أوأمن بنزاهة معلمي ومشرفي مدرستي.
- أشك في قدرات بعض معلمي هذه المدرسة.
- اشك في دوافع بعض معلمي هذه المدرسة.
- أوأمن بمعلمي ومشرفي ومرشدي هذه المدرسة.
- أثق في ممارسات معلمي ومشرفي مدرستي.
- معلمو ومشرفي هذه المدرسة صاروحن معي.

٢. إن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد عينة الدراسة على متطلبات الثقة التنظيمية لقائد المدرسة بمدارس محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية, ومن أبرز تلك المتطلبات:

- دعم الأنشطة والأساليب والأدوات التي تتجه بالمدرسة نحو التطوير والتحسين.
- نشر ثقافة تطوير الأداء المدرسي وتقويمه.
- منح المزيد من الصلاحيات للقيادات المدرسية.
- تبني السياسات المرنة القائمة على تفويض الصلاحيات لتمكين العاملين وظيفياً.
- أن يكون لكل مدرسة رؤية واضحة منسجمة مع رؤية الوزارة.
- تحفيز العاملين بالمدرسة لاستيفاء معايير هيئة تقويم التعليم.
- تطوير آليات تقويم الأداء المدرسي.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها , يوصي الباحث بما يلي:
١. ضرورة اهتمام المقيمين بمعايير تقييم الأداء وبخاصة المعايير الشخصية التي أظهرت الدراسة قوة تفسيرها وتأثيرها في الثقة التنظيمية بأبعادها لدى أداء القيادات المدرسية.
 ٢. الاستمرار باستخدام سجلات تقييم الأداء لما لها من دور في تحقيق رضى المعلمين عن عملية التقييم, وزيادة دافعيتهم نحو العمل, ورفع مستوى أدائهم, كما أنها تساعد على اكتشاف نقاط الضعف والقوة والموجودة لديهم وتعزز من ثقتهم بمنظمتهم.
 ٣. المحافظة على تعزيز الثقة السائدة بين القيادات المدرسية ومشرفي القيادة المدرسية في المدارس التي اجريت عليها الدراسة من خلال بعض الآليات كالاتماعات والندوات والزيارات التوجيهية.
 ٤. إجراء المزيد من الدراسات حول عناصر الثقة الأخرى التي لم تتطرق إليها الدراسة مثل (الثقة في أسلوب القيادة , والثقة في مجال العلاقات البيئية).
 ٥. منح المزيد من الصلاحيات لقائد المدرسة حيث أثبتت نتائج الدراسة أن ذلك من متطلبات تحسين أدوار القيادات المدرسية في ضوء نتائج بعض الخبرات المعاصرة بالمملكة العربية السعودية .
 ٦. إحاق قادة المدارس وكافة المعلمين بالدورات التدريبية التي تساهم في إكسابهم للمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة كل في مجال عمله, الأمر الذي يساهم للاتجاه بالمدرسة نحو التحسين , حيث أثبتت نتائج الدراسة أن ذلك من متطلبات تحسين أدوار القيادات المدرسية في ضوء نتائج بعض الخبرات المعاصرة بالمملكة العربية السعودية.
 ٧. بناء إستراتيجية محددة للاختبار وإعداد وتدريب القيادات المدرسية قبل وأثناء الخدمة في ضوء معايير تحسين القيادات المدرسية في ضوء نتائج بعض الخبرات المعاصرة .
 ٨. إجراء مزيد من دراسات التي تربط بين موضوعية نظام تقييم الأداء والثقة التنظيمية لدى القيادات والمشرفين في المدارس الحكومية.

المراجع:**أولاً: المراجع العربية:**

١. الحارثي, وصل الله بن عيضة حامد (١٤٣٣) مستويات العلاقات الإنسانية السائدة في المدارس الثانوية كما يتصورها المديرون والمعلمون بمحافظة الطائف, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة أم القرى, كلية التربية , قسم الإدارة التربوية والتخطيط, مكة المكرمة.
٢. حمو, عياش (٢٠١٢) واقع التوجيه المدرسي في ضوء تطبيق إستراتيجية المقارنة بالكفاءات من وجهة نظر مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي, رسالة ماجستير غير منشورة , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة الجزائر ٢.
٣. خليل, سمير (٢٠١٣) فن قيادة الآخرين, دار الحرية للنشر والتوزيع, القاهرة , مصر .
٤. الدخيل, تركي (٢٠١٢) تعرف الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة الرياض, رسالة ماجستير غير منشورة , قسم الإدارة والتخطيط التربوي , جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٥. الذبياني, خالد مشرف, (٢٠١٧) دور قادة المدارس الابتدائية الحكومية في حل المشكلات التي تواجه المعلم المبتدئ بمدينة الرياض, مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية, العدد السابع الجزء الأول, جامعة الملك سعود, الرياض.
٦. روس, أحمد نجم الدين, محمد أشرف, (٢٠١١م) الإدارة التربوية بين العلمية والمنهجية والمستقبلية, خوارزم العلمية , الرياض.
٧. الزيان, محمود (٢٠١٢): ثلاثية القيادة الفعالة, ط١, ريتاج للنشر والتوزيع, مصر .
٨. السليمان, إبراهيم بن سليمان (٢٠٠٦), دور الإدارات المدرسية في تعزيز الأمن الفكري للطلاب دراسة ميدانية على مدارس التعليم العام بمدينة الرياض" ,رسالة ماجستير, (غير منشورة) كلية التربية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض.
٩. السعود, راتب سلامة (٢٠١٢) القيادة التربوية مفاهيم وآفاق, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان.
١٠. صالح , أحمد علي والمبيضين , محمد يذيب (٢٠١٣) القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية , دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة , مجلة دراسات العلوم الإدارية , م ٤٠, عدد (١) , ٥٨ - ٧٤.
١١. الطعاني, حسن أحمد (٢٠١٢) درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن, مجلة جامعة دمشق , المجلد ٢٨, العدد الثاني, الأردن.

١٢. عبوي، زيد (٢٠١٠) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.
١٣. عبودي، زيد منير، (٢٠١٠) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
١٤. العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠)، الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
١٥. العجمي، عبد الهادي محمد (٢٠١٤) العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت .
١٦. عبد المولى، غنا محمود (٢٠١٣) مهارات الاتصال التربوي الفعال التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية العامة في مدينة دمشق وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية ، قسم التربية المقارنة، دمشق.
١٧. العتيبي، ذيب غزاي بركي، (١٤٣٤) معوقات التخطيط في المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم التربية، الرياض.
١٨. فاتن، عيد سليم، (٢٠١٦) علاقة النمط القيادي لمديري المدارس حسب نظرية هيرسيوبلاشر، بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية بمديرية التربية والتعليم بمنطقة عمان الأولى، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، عمان.
١٩. القحطاني، بدرية بنت راشد (١٤٣٦هـ) تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود.
٢٠. محمد، فرج هويدي، (٢٠١٢م) دور مدير المدرسة تجاه النمو المهني للمعلم في المدارس الأساسية والثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التخطيط والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة عمر المختار البيضاء.
٢١. مطر، إيمان صالح (١٤٣٥) تحديات القائد التحويلي في الإدارة المعاصرة، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف.

٢٢. مقابلة، محمد قاسم (٢٠١١): التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
٢٣. نحيلي، علي أحمد عبد الله، (٢٠١٠) دور مديري المدارس يف رفع كفاية المعلمين، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، العدد ١- ٢، جامعة دمشق.
٢٤. نسرين، خنور (٢٠١٣) أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير .
٢٥. وكالة الوزارة للتعليم، الإدارة العامة للإشراف التربوي - إدارة القيادة المدرسية - صلاحيات قائدي وقائدات المدارس، (١٤٣٧هـ).
٢٦. وزارة التعليم العالي السعودية، (١٤٣٥) دليل الإشراف التربوي ، الإدارة العامة للإشراف والتأهيل التربوي.
٢٧. العميرة، محمد حسن (٢٠٠٦) تقدير أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن للمهام التعليمية المناطة بهم من وجهة نظر طلبتهم ، مجلة العلوم التربوية ، البحرين، كلية التربية، المجلد ٧، العدد ٣.
٢٨. عامر، سامح عبد المطلب إبراهيم، (٢٠١٨) أثر الثقة التنظيمية على أداء الإدارة المدرسية. المركز العربي للتعليم والتنمية. مج٢٥، ع١١٣. مصر
٢٩. عبد الله، محمد حمزة أمين،(٢٠١٧) الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي. مجلة كلية الآداب. ع٣٠، ج٢. جامعة طنطا. مصر
٣٠. تيشات، سلوى،(٢٠١٨) دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. ع١٣. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر
٣١. برهوم احمد حمدان محمد، (٢٠١٧) واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. مج٧، ع٢. جامعة فلسطين.
٣٢. محمود، محمد جابر، (٢٠١٨) الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية. ع٣٧. كلية التربية بقنا. جامعة جنوب الوادي.
٣٣. الكعبي، حميد سالم، (٢٠١٣) دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم. ع٣٣. العراق
٣٤. اللداوي، سعيد عمر، (٢٠١٥) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظة عمان لسلوك النفاق الأخلاقي وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. عمان.

٣٥. الزهراني، احمد حسن الوزاب، (٢٠١٢) الثقة التنظيمية لدى مديرين المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي. رسالة ماجستير. جامعة ام القرى، مكة المكرمة.
٣٦. الرشيد، احمد، (٢٠١٥) درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيه من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. مج ٣، ع ١٢. الكويت.
٣٧. الكساسبة، محمد مفضي، (٢٠١٠) قضايا معاصرة في الإدارة. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
٣٨. المرشد، منى عبد الهادي، (٢٠١٤) الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
٣٩. بنات، عايذة سعيد، (٢٠١٦) الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية. رسالة ماجستير غير منشور. الجامعة الإسلامية. غزة.
٤٠. شاويش، نسرين، (٢٠١٣) محددات الثقة التنظيمية وأثارها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية. غزة.
٤١. العريفي، دلال عبد الرحمن، (٢٠١٩) مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة البحث العلمي في التربية. ع ٢٠، ج ١١. جامعة عين شمس.
٤٢. الحراشنة، محمد، (٢٠١٦) درجة تفويض السلطة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة آل البيت. مجلة المنارة للبحوث والدراسات. مج ٢٢، ع ٢٤. جامعة آل البيت. الأردن.
٤٣. الدويش، عبد العزيز سليمان، (٢٠١٤) تفويض الصلاحيات وعلاقتها بمستوى الأداء في الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع ٣٢، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
٤٤. الزهراني، احمد سالم، (٢٠١٨) فاعلية البرامج التدريبية بمشروع تطوير في تحسين أداء القيادات المدرسية بمنطقة مكة المكرمة. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية. مج ٤، ع ١٤. جامعة الجوف.
٤٥. الطائي، رنا. (٢٠١٧) الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

1. Adams, S. (2020). "The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust", Unpublished dissertation of doctor of human development, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, P.7.
2. Rostami, N., Shad, F. & Etemadifar, E. (2019)." The importance of organizational trust on organizational entrepreneurship ‘Applied mathematics in Engineering’, Management and Technology, 3(3), P. 420-436
3. Karakus, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. Journal of Ethnic and Cultural Studies, 5(1), 74-84
4. Tasdan, M., & Yalcin, T. (2010). Relationship between Primary School Teachers' Perceived Social Support and Organizational Trust Level. Educational Sciences: Theory and Practice, 10(4), 2609-2620.
5. Amlus, M. H., & Abashah, A. N. (2018). Relationships Between Trust, Organizational Justice and Performance Appraisal Satisfaction: Evidence from Public Higher Educational Institution in Malaysia. International Journal of Engineering & Technology, 7(2.29), 602-606.
6. Kar, H. (2018). Meta-Analysis of Organizational Trust Studies Conducted in Educational Organizations between the Years 2008-2018. International Journal of Educational Methodology, 4(4), 287-302.