



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٨) أكتوبر ٢٠٢٢ م



القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في مدارس
المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك

إعداد

أ/ فايزه سليم عبيد الهولي العطوي

ماجستير، تخصص الادارة والتخطيط التربوي،

قسم الادارة والتخطيط التربوي،

كلية التربية والآداب، جامعة تبوك

381000003@stu.ut.edu.sa

المجلد (٨٨) العدد الرابع أكتوبر ٢٠٢٢ م

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك. ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك البالغ عددهن (1290) معلمة، وتم اختيار (297) معلمة بالطريقة العشوائية ليمثلن عينة الدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك بشكل عام جاءت بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.93)، وأن مستوى الثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك بشكل عام جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.91). كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية (قوية) دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التشاركية وبين مستوى الثقة التنظيمية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير الخبرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير نوع المدرسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الثقة التنظيمية، مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك.



Abstract

The study aimed at revealing the relationship between participative leadership and organizational trust in middle schools in Tabuk. To achieve this, relational descriptive approach was used and the questionnaire as tool for data collection. In addition, the study population shall consist of all the teachers of the middle schools in Tabuk (1290) teachers and (297) teachers were selected in random manner to represent the sample of the study. The result showed that the degree of participative leadership practice among middle schools leaders in Tabuk in came within highly level with an arithmetic average (3.93), and the results showed that the level of organizational trust in middle schools in Tabuk came within highly level with an arithmetic average (3.91). The result also showed there is a strong relationship between the degree of participative leadership and the level of organizational trust. The presence of statistically significant differences about the degree of participatory leadership practice according to the experience variable. The presence of statistically significant differences about the degree of participatory leadership practice according to the school type variable. The presence of statistically significant differences about the degree of participatory leadership practice according to the qualification variable.

Keywords: participative leadership, organizational trust, Middle Schools in Tabuk City.

مقدمة

يتميز عصرنا الحالي بسرعة التطور في شتى ميادين الحياة، ومن تلك الميادين ميدان الإدارة، فقد ظهرت أساليب حديثة للقيادة يستطيع القائد من خلالها استثمار قدرات وطاقات الأفراد وتطويرها بشكل ينعكس إيجابياً على أداء العمل وتحسين الإنتاج؛ لذلك يحتاج القائد إلى تطوير مهاراته القيادية، وتغيير أساليب القيادة في المنظمة؛ لمواكبة تطورات العصر المتسارعة.

وتعتمد القيادة في تسيير أعمالها المختلفة على أساليب عديدة، حيث إن كل قائد يتبع النمط الذي يُحدّد أسلوبه في العمل وفي التعامل مع الآخرين، ولا يعني هذا أنّ كل قائد يقوم بتشكيل النمط الذي يرغب فيه وفقاً لأهداف أو معايير معينة، ولكن يتشكّل النمط القيادي وفقاً لفسفته الشخصية في التعامل مع الآخرين، وفي تسيير دفة العمل، ووفقاً لمدى إيمانه بالعلاقات الإنسانية، والتفويض، والمشاركة، وما إلى ذلك (الحري، 2008). وتُعد القيادة التشاركية نمطاً من الاتجاهات القيادية التي تقوم في أساسها على علاقة تشاركية بين قائد المدرسة ومن يرأسهم في العمليات القيادية من تقييم للأداء واتخاذ للقرارات واتصالات إدارية فعّالة، إلى جانب تحفيزهم للوصول إلى الأهداف التربوية والتعليمية المأمولة (الحري، 2008).

وقد حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة باعتبار أن المعلمين يُلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يتقنون بها لدرجة أنهم يُضحون من أجلها ويُقدّمونها على أهدافهم الشخصية، في حين أنهم لا يُلقون بالأهداف التنظيمية لا يتقنون بها.

وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازاتهم، فإن وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين رُبما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (الكساسبة والفاعوري، 2010).

لذلك فالقائد يعمل على مشاركة المعلمين في صنع القرارات، وتفويضهم بعض الصلاحيات، وكذلك الحرص على العلاقات الإنسانية الجيدة مع المعلمين؛ مما يؤدي إلى

رفع مستوى الثقة التنظيمية، فيكون له أثر إيجابي في تحسين الأداء في مدارس التعليم العام وتحقيق نتائج أفضل.

مشكلة الدراسة:

تَعتمد العديد من المؤسسات التعليمية على أنماط تقليدية لا تركز على المشاركة في صنع القرارات، وإتاحة المجال لعدد أكبر من أعضاء المؤسسة التعليمية، وإنما الاقتصار على الإدارة في تسيير المهام، وهذا بدوره يؤدي إلى فقدان العاملين في المؤسسة التعليمية للروح المعنوية، وثقتهم بالقيادة والمؤسسة التعليمية، وشعورهم بالمسؤولية وأنهم جزء من هذه المؤسسة، والشعور بروح الفريق الواحد، وضعف الإنتاجية (المحمادي، 2015).

وفي ظل تطور الأعمال الإدارية وتشابكها إلى حد تعقيدها، وفي ظل الأعباء المتزايدة والمُلغاة على كاهل قائد المدرسة، والتي تؤثر على النظام التعليمي، يتطلب الأمر وجود قيادة عصرية حكيمة واعية وفاعلة، ترنو دائماً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتطلب القائد المشارك، والمبدع، والملهم، والذي عن طريقه تتحقق الرؤى المستقبلية (سليمان، 2017).

وأوضحت دراسة المطيري (2015) أن بعض قادة المدارس لا يسعون لأن تكون البيئة المدرسية بيئة تشاركية، يجد فيها المعلمون فرصاً مناسبة لتقديم الأفكار وتجاوز حاجز تلقي التعليمات وتنفيذها، دون إدراك لأهمية مشاركة المعلم في العمل المدرسي، وأنه الأساس في إيجاد بيئة مدرسية مثالية، يُقبل عليها الطالب باهتمام وحرص، فينعكس ذلك إيجابياً على أداء المعلمين، ومن ثم على تحصيل طلابهم العلمي.

وأوضحت دراسة العريفي (2018) أنه في حالة نقص مستوى الثقة التنظيمية في المدرسة فإن ذلك ينعكس سلباً على المعلمين 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 أجل العمل، وجودة الإنتاج.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن:

(١) درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.

(٢) مستوى الثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات.

(٣) العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة ومستوى الثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك.

(٤) الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع المدرسة).

- الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع المدرسة).

أسئلة الدراسة:

(١) ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟

(٢) ما مستوى الثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر أفراد العينة؟

(٣) هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة ومستوى الثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك؟

(٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى

قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تُعزى لمتغيرات (المؤهل

العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع المدرسة) ؟

٥) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية بمدارس

المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات

الخبرة، نوع المدرسة) ؟

أهمية الدراسة:

تُرَوِّد هذه الدراسة المختصين في إدارة تعليم منطقة تبوك وقائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك والباحثين بمفاهيم نظرية وتربوية خاصة بالقيادة التشاركية والثقة التنظيمية تخدمهم في مجال عملهم. ومن المؤمل أن تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة التربوية فيما يخص القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية. ويُمكن لهذه الدراسة أن تكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك ودورها في رفع الثقة التنظيمية. كما أن هذه الدراسة قد تقدم توصيات تُفيد في تطوير مستوى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك، وذلك باستخدام أنماط غير تقليدية قد تزيد من مستوى الإنتاجية. كما تستمدّ هذه الدراسة أهميتها من الأهمية البالغة للمجتمع الذي تُطبَّق عليه، وهنَّ المعلّّات في مدارس المرحلة المتوسطة؛ لما لهن من أثر كبير على فاعلية العملية التعليمية وتحقيق أهدافها المرجوة.

حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: اقتصرَت هذه الدراسة على الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك.

الحد المكاني: مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك.

الحد البشري: معلّّات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك.

الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1441 هـ.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التشاركية: "قيادة تتعمد مشاركة مرؤوسيهي في المعلومات، النفوذ، التأثير المتبادل، وفي عملية صنع القرار، والقائد هنا لا يتخلى عن دوره القيادي ليصبح مجرد عضو في مجموعة العمل، بل يُشجّع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم ويؤلف معها أفكاره وخبراته، ويميل إلى تغليب المكافأة على اللوم في تعامله" (فتحي، 2013).

ويمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: قدرة قائدة المدرسة على صنع بيئة يسودها التعاون والمشاركة لتشجيع المعلمات على بذل أقصى جهودهن لرفع أداء المدرسة، من خلال مشاركتهن في صنع القرار، وتفويضهن بعض الأعمال، وكذلك قدرتها على بناء علاقات إنسانية جيدة مع المعلمات.

الثقة التنظيمية:

"الثقة التنظيمية تعني اطمئنان جميع العاملين في المؤسسة في كافة الاتجاهات والمستويات، كاطمئنان القائد للموظف المخلص المتعاون المحب لزملائه، أو اطمئنان الموظف للقائد اطمئنانًا يترتب عليه الحب والتقدير والتعاون وتنفيذ التعليمات، أو اطمئنان الموظفين فيما بينهم" (الشياب وأبو حمور، 2014).

وتُعرّف إجرائيًا بأنها: المرحلة التي تصل إليها المعلمات من مشاعر إيجابية وثقة فيما بينهن وبين القائدة وإدارة المدرسة نتيجةً للممارسات القيادية المُنبّعة التي تقوم على المحافظة على حق المعلمات والالتزام والتعاون.

منهج الدراسة:

اتّبعَت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي في الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية في أبعاد (المشاركة في صناعة القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية) لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، ومستوى الثقة التنظيمية في أبعاد (الثقة بالرئيس المباشر (القائدة) - الثقة بزميلات العمل - الثقة بالمنظمة (بيئة العمل))، في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي للكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية

لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات، ومستوى الثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك.
مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمات مدارس المرحلة المتوسطة للبنات (حكومي وأهلي) بمدينة تبوك، والذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي 1441هـ، والبالغ عددهم (1290) معلمة. وبلغ حجم العينة (297) معلمة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة للبنات (حكومي وأهلي) بمدينة تبوك، وبما نسبته (23.02%) من حجم مجتمع الدراسة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة، حسب متغيرات (المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة ونوع المدرسة)

المتغيرات المستقلة	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	275	92.6%
	دراسات عليا	22	7.4%
	الإجمالي	297	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	30	10.1%
	من 5-10 سنوات	89	30.0%
	أكثر من 10 سنوات	178	59.9%
	الإجمالي	297	100%
نوع المدرسة	حكومي	281	94.6%
	أهلي	16	5.4%
	الاجمالي	297	100%

أداة الدراسة:

في ضوء الهدف الأساسي لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة كأداة للبحث، وقد تكونت هذه الاستبانة من محورين:

المحور الأول: القيادة التشاركية في أبعاد (المشاركة في صناعة القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية).

المحور الثاني: مستوى الثقة التنظيمية في أبعاد (الثقة بالرئيس المباشر (القائدة) -الثقة بزميلات العمل -الثقة بالمنظمة (بيئة العمل)).

- بالإضافة المتغيرات المستقلة: واشتملت على ثلاثة متغيرات، تم معاملتهن كمعاملة المتغيرات المستقلة وهي:

(١) المؤهل العلمي: (بكالوريوس -دراسات عليا).

(٢) عدد سنوات الخبرة: (أقل من خمس سنوات- من 5-10 سنوات-أكثر من 10سنوات).

(٣) نوع المدرسة: (حكومي -أهلي).

صدق أداة الدِّراسة:

أ- للتحقق من صدق محتوى أداة الدِّراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدِّراسة؛ تمَّ عرضها على مجموعة من المُحكِّمين، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية وطُلبَ منهم النظر في مدى كفاية أداة الدِّراسة، وإبداء رأيهم فيها، وأجريت التَّعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التَّحكيم، وقد اعتبرت الباحثة الأخذ بملاحظات المُحكِّمين، وإجراء التَّعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظَّاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر أنَّ الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدِّراسة: بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون على الصورة المبدئية أصبحت الاستبانة تتكون من (38) عبارة، وللتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طُبقت على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، بلغت (30) معلمة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة للبنات حكومي - أهلي بمدينة تبوك)، ومن ثم استخراج مُعاملات صدق البناء بحساب مُعامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة من العبارات مع المحور/ البُعد الواردة فيه باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق العبارات مع المحور/ البُعد الواردة فيه، وفيما يلي عرض مُعاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال والأداة ككل كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمجال الواردة فيه

الثقة التنظيمية						القيادة التشاركية					
الثقة بالمنظمة (بيئة العمل)		الثقة بزميلات العمل		الثقة بالرئيس المباشر (القائدة)		العلاقات الإنسانية		تفويض السلطة		المشاركة في صناعة القرار	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*0.747	1	*0.677	1	*0.806	1	*0.946	1	*0.654	1	**0.828	1
*0.725	2	*0.843	2	*0.839	2	*0.912	2	*0.880	2	**0.892	2
*0.769	3	*0.887	3	*0.867	3	*0.919	3	*0.809	3	**0.859	3
*0.869	4	*0.751	4	*0.901	4	*0.862	4	*0.730	4	**0.752	4
*0.824	5	*0.849	5	*0.786	5	*0.976	5	*0.518	5	**0.880	5
*0.690	6	*0.831	6	*0.865	6	*0.977	6	*0.709	6	**0.651	6
		*0.690				*0.928	7				

ثبات الاستبانة: معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):

بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"؛ للتعرف على ثبات محاور الاستبانة والأبعاد الفرعية المتضمنة والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور الاستبانة والأبعاد الفرعية في

كل محور بطريقة ألفا كرونباخ

المعامل الصدق الذاتي	قيم معامل الثبات	عدد العبارات	البعد
0.945	0.984	6	المشاركة في صنع القرار
0.902	0.814	6	تفويض السلطة
0.987	0.975	7	العلاقات الإنسانية
0.967	0.936	19	المحور الأول: القيادة التشاركية
0.957	0.917	6	الثقة بالرئيس
0.990	0.892	7	الثقة بالزميلات
0.918	0.844	6	الثقة بالمنظمة
0.964	0.930	19	المحور الثاني: الثقة التنظيمية
0.976	0.953	38	الأداة ككل (المحورين مجتمعين)

يتبين من الجدول (3) أن مؤشرات الصدق تمتلك جميعها معدلات ثبات عالية تراوحت بين (0.902-0.990)، ومن هنا يمكن وصف أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) بالثبات العالي، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها.

عرض النتائج ومناقشتها:

وفيما يلي عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية) لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة للبنات (حكومي-أهلي) بمدينة تبوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: درجة ممارسة القيادة التشاركية، وأبعادها بشكل عام:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التحقق،

وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: درجة ممارسة القيادة

التشاركية، وأبعادها بشكل عام:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
19	تتعامل القادة معي باحترام	4.39	0.879	عالية جداً	1
17	تشجعني القادة على أداء أعمالي بتميز	4.27	0.948	عالية جداً	2
18	تقدّم القادة النصح والارشاد إذا دعت الحاجة	4.24	0.911	عالية جداً	3
14	تحافظ القادة على أسرار مهنتي	4.23	0.938	عالية جداً	4
15	تقدّر القادة ظروف الطارئة	4.21	1.013	عالية جداً	5
11	تزود القادة المعلمات بالمعلومات اللازمة للقيام بالأعمال الموكلة إليهن	4.21	0.918	عالية جداً	6
16	تتبع القادة سياسة الباب المفتوح في التواصل مع المعلمات	4.20	0.977	عالية جداً	7
12	تمنحني القادة الصلاحيات المناسبة للقيام بالأعمال الموكلة إلي	4.09	0.950	عالية	8
13	تتعاون القادة معي في حل المشكلات التي تواجهني	4.06	1.016	عالية	9

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
8	تفوض القائدة احدى المعلمات لإدارة بعض اللجان (مثل لجنة النشاط ولجنة الاختبارات)	4.04	1.001	عالية	10
5	تشاركني القائدة في تنفيذ قواعد الانضباط المدرسي	3.89	1.082	عالية	11
6	تتقبل القائدة آرائي بمرونة	3.81	1.120	عالية	12
9	تفوض القائدة بعض المعلمات لتحديد الاحتياجات المدرسية	3.75	1.123	عالية	13
7	تفوض القائدة احدى المعلمات للقيام ببعض الأعمال (مثل كتابة التقارير ومتابعة سير الدراسة)	3.63	1.178	عالية	14
4	تشاركني القائدة في تحديد أهداف النشاط المدرسي	3.60	1.138	عالية	15
3	تناقشني القائدة في الآثار المترتبة على القرار	3.60	1.117	عالية	16
1	تشاركني القائدة في حل المشكلات التي تواجه المدرسة	3.60	1.092	عالية	17
2	تشاركني القائدة في وضع بدائل مقترحة للقرار	3.56	1.099	عالية	18
10	تفوض القائدة احدى المعلمات في التحضير للاجتماعات المدرسية	3.34	1.215	متوسطة	19
	الدرجة الكلية للمحور الأول (القيادة التشاركية)	3.93	0.715	عالية	

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط العام لدرجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمدينة تبوك جاء بدرجة عالية، وقد تعود هذه النتيجة إلى سعي قائدات المدارس لتطوير أداء المدرسة؛ لما للقيادة التشاركية من أثر في تحسين نوعية القرارات وفعاليتها، والاستفادة من خبرات المعلمات، وزيادة الثقة المتبادلة بين المعلمات والقائدة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.93) وانحراف معياري (0.960)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (3.34-4.39) وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (1.215)، (0.879)، وتراوحت العبارات الدالة على ممارسة هذا البعد بدرجة عالية جداً وعالية ومتوسطة. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام دراسة الحارثي (2018) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض جاءت بدرجة عالية، ودراسة سليمان (2017) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية كانت بدرجة كبيرة، وحلت العبارة رقم (19) "تتعامل القائدة معي باحترام" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.39)، وانحراف معياري (1.082)، وبدرجة تقدير عالية جداً. وقد يرجع ذلك إلى إدراك القائدة لأهمية الاحترام في التعاملات الإنسانية بشكل عام وفي التعامل في العمل

بشكل خاص، فأى علاقة سليمة تقوم أساسًا على الاحترام المتبادل، وللاحترام دور أساسي في تقبل المعلمات للتوجيهات والأوامر الصادرة من القائدة. وفي الأخير جاءت العبارة (10) "تفوض القائدة إحدى المعلمات في التحضير للاجتماعات المدرسية" بمتوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري (1.215)، وبدرجة تقدير متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى اعتقاد القائدة أن المعلمات ليس لديهن خلفية كافية عن القضايا المدرسية التي ستطرح في الاجتماع، ولعدم توفر المعرفة الكافية لدى المعلمات بطريقة التحضير للاجتماعات، كذلك كثرة أعباء المعلمات وضيق الوقت لديهن.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ما مستوى الثقة التنظيمية بأبعاها (الثقة بالرئيس المباشر والثقة بزميلات العمل والثقة بالمنظمة) بمدارس المرحلة المتوسطة للبنات (حكومي-أهلي) بمدينة تبوك من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعًا لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني: مستوى الثقة التنظيمية:

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التحقق، وذلك تبعًا لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني: مستوى الثقة التنظيمية:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
35	تتميز بيئة العمل في المدرسة بالاحترام المتبادل	4.15	0.869	عالية	١
33	يسهم وضوح اجراءات العمل في تحقيق مصلحة الجميع	4.14	0.852	عالية	2
29	تفي زميلاتي بوعودهن معي	4.12	0.852	عالية	3
20	تعامل القائدة معي بشفاافية يزيد من ثقتي بها	4.10	0.998	عالية	4
21	تتبع القائدة معايير واضحة لتقييم أدائي	4.09	1.006	عالية	5
23	تعامل القائدة بالحكمة والعقلانية في المواقف المختلفة يزيد من ثقتي بها	4.07	1.038	عالية	٦

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة		
24	تمتلك القائدة شخصية قوية تمكنها من حسم مشكلات المدرسة	4.04	1.016	عالية	7		
28	تجيب زميلاتي على أسئلتني بمصداقية مهنية	4.04	0.886	عالية	8		
25	توزيع القائدة للمهام بعدالة على الجميع يزيد من ثقتي بها	4.01	1.124	عالية	9		
27	تعلم زميلاتي لما فيه مصلحة الجميع	3.94	0.979	عالية	10		
34	يسود بيئة العمل بالمدرسة روح التعاون والعمل الجماعي	3.94	0.991	عالية	11		
22	أسعى لطلب الرأي والمشورة من القائدة	3.93	1.079	عالية	12		
26	أحدثت مع زميلاتي حول مشكلاتني في العمل	3.87	0.961	عالية	13		
36	تجديد أساليب العمل في المدرسة يشجعني على الابتكار	3.87	1.036	عالية	14		
31	أعتمد على زميلاتي في العمل لخبرتهن ومهارتهن	3.77	1.075	عالية	15		
37	تساعدني بيئة العمل على التطوير الذاتي المستمر	3.74	1.102	عالية	16		
30	أتبع نصيحة زميلاتي في اتخاذ قراراتني المهمة	3.71	1.025	عالية	17		
38	تساعد وفرة التجهيزات المادية في المدرسة على تحقيق جودة الأداء	3.48	1.318	عالية	18		
32	أفوض زميلاتي في أداء بعض مهامني أثناء غيابي	3.44	1.218	عالية	19		
الدرجة الكلية للمحور الثاني					عالية	0.702	3.91

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط العام لدرجة مستوى الثقة التنظيمية بمدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمدينة تبوك جاء بدرجة عالية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.91) والانحراف المعياري 0.702، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى السياسة التي تتبناها وزارة التعليم في اختيار القائدات ذوات الخبرة والكفاءة والقدرة على التعامل مع جميع المعلمات باختلاف مستوياتهن، وكذلك حرص القائدات على توفير بيئة عملية مناسبة تُسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية ومن ذلك الحرص على الشفافية والعدالة في التعامل مع المعلمات. وتتفق هذه النتيجة بشكل عام أن المتوسط العام لدرجة مستوى الثقة التنظيمية بمدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمات بمدينة تبوك جاء بدرجة عالية، مع دراسة الحويطي (2018) التي توصلت إلى أن مستوى الثقة التنظيمية في

المدارس الابتدائية بمدينة تبوك جاءت بدرجة عالية، كما اتفقت مع دراسة الصالح (2019) التي توصلت إلى أن مستوى الثقة التنظيمية في مدارس التعليم العام في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة. وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (3.44-4.15) وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (1.318)، (0.852)، وجاءت جميع العبارات الدالة على ممارسة هذا البُعد بدرجة عالية. وحلت العبارة رقم (35) تتميز بيئة العمل في المدرسة بالاحترام المتبادل" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.869)، وبدرجة تقدير عالية. وقد يرجع ذلك إلى إيمان المعلمات بأن الاحترام هو أساس التعامل؛ فأحد أهم الأسباب الأساسية لثقة المعلمة بالمنظمة (المدرسة) هو الشعور بالاحترام والتقدير. وفي الأخير جاءت العبارة (32) " أفوض زميلاتي في أداء بعض مهامى أثناء غيابي" بمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (1.218)، وبدرجة تقدير عالية، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المعلمات، حيث إن لكل معلمة تخصصها وأعمالها الخاصة بها التي تحرص على أدائها بنفسها أو تُوكلها في حال غيابها.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة ومستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات بمدينة تبوك؟
للإجابة عن هذا السؤال حُسبت معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل بعد من أبعاد درجة ممارسة القيادة التشاركية وكل بعد من أبعاد مستوى الثقة التنظيمية وفيما يلي توضيح لهذه النتائج.

العلاقة بين كل بعد من أبعاد درجة ممارسة القيادة التشاركية وكل بعد من أبعاد ومستوى الثقة التنظيمية:

الجدول (6): معاملات ارتباط بيرسون لبيان العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة ومستوى الثقة التنظيمية المؤسسي بجامعة تبوك

القيادة التشاركية	الثقة التنظيمية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قوة العلاقة
المشاركة في صنع القرار	الثقة بالرئيس المباشر (القائدة)	0.621	0.01	قوية
	الثقة بزميلات العمل	0.391	0.01	ضعيفة
	الثقة بالمنظمة (بيئة العمل)	0.531	0.01	متوسطة
تفويض السلطة	مستوى الثقة التنظيمية ككل	0.615	0.01	قوية
	الثقة بالرئيس المباشر (القائدة)	0.523	0.01	متوسطة
	الثقة بزميلات العمل	0.358	0.01	ضعيفة
	الثقة بالمنظمة (بيئة العمل)	0.441	0.01	متوسطة
العلاقات الإنسانية	مستوى الثقة التنظيمية ككل	0.528	0.01	متوسطة
	الثقة بالرئيس المباشر (القائدة)	0.825	0.01	قوية جداً
	الثقة بزميلات العمل	0.341	0.01	ضعيفة
	الثقة بالمنظمة (بيئة العمل)	0.569	0.01	متوسطة
	مستوى الثقة التنظيمية ككل	0.691	0.01	قوية

**معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)

يتبين من الجدول (6) وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة من جهة، والثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك من جهة أخرى، وقد تراوحت قوة العلاقة الارتباطية ما بين العلاقة الارتباطية القوية، والمتوسطة، والضعيفة. وقد يُعزى وجود العلاقة الارتباطية بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك، إلى أن ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة تعمل على بناء علاقات إيجابية جيدة مع القادة والزميلات، وهي متطلبات ذات علاقة وثيقة بالثقة التنظيمية، ومن ثم فإن وجود مستويات عالية من القيادة التشاركية في المدارس ساهمت في إيجاد بيئة إيجابية

تحظى بالثقة؛ مما زاد من مستوى الثقة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات حول درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة العلاقات الإنسانية الأبعاد ككل) لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؟

أولاً: بالسنة لمتغير المؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق بين استجابات المعلمات حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول (7)، يبين ذلك:

الجدول (7): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لتحديد اتجاه الفروق بين

استجابات المعلمات حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة

المتوسطة بمدينة تبوك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	(Z) قيمة	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صنع القرار	بكالوريوس	275	152.98	42070.50	2.832	0.005
	دراسات عليا	22	99.20	2182.50		
تفويض السلطة	بكالوريوس	275	149.72	41172.50	0.510	0.610
	دراسات عليا	22	140.02	3080.50		
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	275	151.57	41682.00	1.856	0.063
	دراسات عليا	22	116.86	2571.00		
الأبعاد ككل	بكالوريوس	275	151.88	41768.00	2.047	0.041
	دراسات عليا	22	112.95	2485.00		

يتبين من الجدول (7) عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى القائدات تبعًا لمتغير المؤهل العلمي في أبعاد (تفويض السلطة-العلاقات الإنسانية) بين فئة بكالوريوس وفئة دراسات عليا، مما يعني اتفاق عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك على اختلاف مؤهلاتهن حول تلك الأبعاد. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى القائدات تبعًا لمتغير المؤهل العلمي في بعد (المشاركة في صنع القرار -الأبعاد ككل) بين فئة بكالوريوس وفئة دراسات عليا، وذلك لصالح المعلمات الحاصلات على مؤهل البكالوريوس.

ثانيًا: بالنسبة لمتغير الخبرة:

لتتعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة العلاقات الإنسانية الأبعاد ككل) لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تبعًا لمتغير الخبرة تم اجراء اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة، والجدول (8)، يبين ذلك:

الجدول (8): نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية والأبعاد ككل) لدى قائدات مدارس المرحلة

المتوسطة بمدينة تبوك تبعًا لمتغير الخبرة

الأبعاد	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة مربع كاي (كا)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صنع القرار	أقل من 5 سنوات	30	120.27	2	15.507	0.000
	من 5-10 سنوات	89	126.80			
	أكثر من 10 سنوات	178	164.94			
تفويض السلطة	أقل من 5 سنوات	30	119.55	2	11.989	0.002
	من 5-10 سنوات	89	131.26			
	أكثر من 10 سنوات	178	162.83			
العلاقات	أقل من 5 سنوات	30	121.23		17.117	0.000

الأبعاد	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة مربع كاي (2كا)	الدلالة الإحصائية
الإنسانية	من 5-10 سنوات	89	125.28	2		
	أكثر من 10 سنوات	178	165.54			
الأبعاد ككل	أقل من 5 سنوات	30	116.40	2	20.090	0.000
	من 5-10 سنوات	89	123.62			
	أكثر من 10 سنوات	178	167.18			

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعًا لمتغير الخبرة في أبعاد (المشاركة في صنع القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية - الأبعاد ككل).

الجدول (9): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تبعًا لمتغير الخبرة

الأبعاد	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
المشاركة في صنع القرار	أقل من 5 سنوات	30	57.93	1738.00	0.380	0.704
	من 5-10 سنوات	89	60.70	5402.00		
	من 5-10 سنوات	89	111.10	9888.00	3.434	0.001
	أكثر من 10 سنوات	178	145.45	25890.00		
تفويض السلطة	أقل من 5 سنوات	30	77.83	2335.00	2.360	0.009
	أكثر من 10 سنوات	178	108.99	19401.00		
	أقل من 5 سنوات	30	56.57	1697.00	0.632	0.527
	من 5-10 سنوات	89	61.16	5443.00		
العلاقات الإنسانية	من 5-10 سنوات	89	115.10	10244.00	2.833	0.005
	أكثر من 10 سنوات	178	143.45	25534.00		
العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	30	78.48	2354.50	2.565	0.010
	أكثر من 10 سنوات	178	108.88	19381.50		
العلاقات الإنسانية	أقل من 5 سنوات	30	59.48	1784.50	0.096	0.924
	من 5-10 سنوات	89	60.17	5355.50		
	من 5-10 سنوات	89	110.11	9799.50		

الأبعاد	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	(Z) قيمة	الدلالة الإحصائية
	أكثر من 10 سنوات	178	145.95	25978.50	2.743	0.006
	أقل من 5 سنوات	30	77.25	2317.50		
الأبعاد ككل	أكثر من 10 سنوات	178	109.09	19418.50	0.321	0.748
	أقل من 5 سنوات	30	58.25	1747.50		
	من 5-10 سنوات	89	60.59	5392.50	3.887	0.000
	من 5-10 سنوات	89	108.03	9615.00		
	أكثر من 10 سنوات	178	146.98	26163.00	3.037	0.002
	أقل من 5 سنوات	30	73.65	2209.50		
أكثر من 10 سنوات	178	109.70	19526.50			

يتبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك حول درجة ممارسة القيادة التشاركية تبعاً لمتغير الخبرة في أبعاد (المشاركة في صنع القرار-تفويض السلطة -العلاقات الانسانية- الأبعاد ككل) بين المعلمات أصحاب الخبرة الطويلة أكثر من 10 سنوات، وبين المعلمات ذوات الخبرة المتوسطة من 5- 10 سنوات، وأصحاب الخبرة القليلة أقل من 5 سنوات وذلك لصالح المعلمات ذوات الخبرة الطويلة أكثر من 10 سنوات، وقد يُعزى ذلك إلى أن القائدة قد تعتمد بشكل كبير على المعلمات ذوات الخبرة الطويلة في صنع القرارات وتفويض المهام للقيام بالأعمال المطلوبة؛ وذلك لما يتمتعن به من خبرة وكفاءة ومهارة عالية في تسيير أمور المدرسة وما ينتج عن ذلك من علاقات إنسانية جيدة؛ فكل ذلك عمِلَ على ارتفاع تقييم المعلمات أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات).

ثالثاً: بالسنة لمتغير نوع المدرسة:

لمعرفة الفروق بين استجابات المعلمات حول درجة ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها (المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة العلاقات الإنسانية الأبعاد ككل) لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney) تبعاً لمتغير نوع المدرسة والجدول (10)، يبين ذلك:

الجدول (10): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات المعلمات حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تبعًا لمتغير نوع المدرسة

الدلالة الإحصائية	(Z) قيمة	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	نوع المدرسة	المحور
0.024	2.261	42623.00	151.68	281	حكومي	المشاركة في صنع القرار
		1630.00	101.88	16	أهلي	
0.003	2.971	42860.00	152.53	281	حكومي	تفويض السلطة
		1393.00	87.06	16	أهلي	
0.038	2.076	42550.50	151.43	281	حكومي	العلاقات الإنسانية
		1702.50	106.41	16	أهلي	
0.006	2.774	42795.50	152.30	281	حكومي	الأبعاد ككل
		1457.50	91.09	16	أهلي	

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك حول درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى القائدات تبعًا لمتغير نوع المدرسة في أبعاد (المشاركة في صنع القرار - تفويض السلطة - العلاقات الإنسانية - الأبعاد ككل) بين فئة معلمات المدارس الحكومية وفئة معلمات المدارس، وقد يُعزى ذلك إلى أن معلمات المدارس الأهلية في الغالب حديثات التخرج ولا يملكن الخبرة الكافية حتى تقوم القائدات بمشاركتهن في صنع القرار أو تفويضهن بعض المهام، وكذلك عدم استمرارية بعض المعلمات في المدارس الأهلية في العمل فتكون الهيئة التدريسية في تغير دائم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمات حول مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالرئيس المباشر والثقة بزميلات العمل والثقة بالمنظمة الأبعاد ككل) بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، نوع المدرسة)؟

أولاً: بالسنة لمتغير المؤهل العلمي:

لمعرفة الفروق بين استجابات المعلمات حول مستوى الثقة التنظيمية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والجدول (11)، يبين ذلك:

الجدول (11): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات المعلمات حول درجة حول مستوى الثقة التنظيمية بمدارس المرحلة المتوسطة

بمدينة تبوك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	الدلالة الإحصائية
الثقة بالرئيس المباشر	بكالوريوس	275	152.63	41974.50	2.600	0.009
	دراسات عليا	22	103.57	2278.50		
الثقة بزميلات العمل	بكالوريوس	275	152.19	41851.50	2.269	0.023
	دراسات عليا	22	109.16	2401.50		
الثقة بالمنظمة	بكالوريوس	275	151.83	41752.50	2.017	0.044
	دراسات عليا	22	113.66	2500.50		
الأبعاد ككل	بكالوريوس	275	152.86	42037.50	2.743	0.006
	دراسات عليا	22	100.70	2215.50		

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك حول مستوى الثقة التنظيمية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي في أبعاد (الثقة بالرئيس المباشر - الثقة بزميلات العمل - الثقة بالمنظمة - الأبعاد ككل) بين فئة بكالوريوس وفئة دراسات عليا، وذلك لصالح المعلمات الحاصلات على مؤهل البكالوريوس، وقد يُعزى ذلك إلى أن المعلمات الحاصلات على الدراسات العليا لديهن توقعات لمستوى ممارسات الثقة التنظيمية أعلى مما هو موجود في الواقع نتيجةً لمعرفتهن العلمية واطّلاعهن حول الثقة التنظيمية وما يتعلق بها من ممارسات؛ مما أثر في تقييمهن لتلك الممارسات.

ثانياً: بالنسبة لمتغير الخبرة:

للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالرئيس المباشر والثقة بزميلات العمل والثقة بالمنظمة الأبعاد ككل) بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تبعاً لمتغير الخبرة تم إجراء اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة، والجدول (12)، يبين ذلك:

الجدول (12): نتائج اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis) لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالرئيس المباشر والثقة بزميلات العمل والثقة بالمنظمة الأبعاد ككل) بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تبعاً لمتغير الخبرة

الأبعاد	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة مربع كاي (٢كا)	الدلالة الإحصائية
الثقة بالرئيس المباشر (القائدة)	أقل من 5 سنوات	30	130.07	2	15.334	0.000
	من 5-10 سنوات	89	123.85			
	أكثر من 10 سنوات	178	164.76			
الثقة بزميلات العمل	أقل من 5 سنوات	30	122.93	2	8.053	0.018
	من 5-10 سنوات	89	135.43			
	أكثر من 10 سنوات	178	160.18			
الثقة بالمنظمة (بيئة العمل)	أقل من 5 سنوات	30	125.80	2	5.259	0.072
	من 5-10 سنوات	89	139.25			
	أكثر من 10 سنوات	178	157.79			
الأبعاد ككل	أقل من 5 سنوات	30	119.87	٢	14.869	0.001
	من 5-10 سنوات	89	127.61			
	أكثر من 10 سنوات	178	164.61			

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك حول مستوى الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة في بعد الثقة بالمنظمة (بيئة العمل). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة

تبوك حول مستوى الثقة التنظيمية تبعًا لمتغير الخبرة في أبعاد (الثقة بالرئيس المباشر (القائدة)-الثقة بزميلات العمل -الأبعاد ككل).

الجدول (13): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تبعًا لمتغير الخبرة

الأبعاد	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	(Z) قيمة	الدلالة الإحصائية
الثقة بالرئيس المباشر (القائدة)	أقل من 5 سنوات	30	62.53	1876.00	0.467	0.640
	من 5-10 سنوات	89	59.15	5264.00		
	من 5-10 سنوات	89	109.71	9764.00	3.669	0.000
	أكثر من 10 سنوات	178	136.15	26014.00		
	أقل من 5 سنوات	30	83.03	2491.00	2.133	0.033
	أكثر من 10 سنوات	178	108.12	19245.00		
الثقة بزميلات العمل	أقل من 5 سنوات	30	55.25	1657.50	0.875	0.381
	من 5-10 سنوات	89	61.60	5482.50		
	من 5-10 سنوات	89	118.83	10576.00	2.278	0.023
	أكثر من 10 سنوات	178	141.58	25202.00		
	أقل من 5 سنوات	30	83.18	2495.00	2.0104	0.035
	أكثر من 10 سنوات	178	108.09	19240.00		
الأبعاد ككل	أقل من 5 سنوات	30	56.12	1683.50	0.713	0.476
	من 5-10 سنوات	89	61.31	5456.50		
	من 5-10 سنوات	89	111.30	9905.50	3.399	0.001
	أكثر من 10 سنوات	178	145.35	25872.50		
	أقل من 5 سنوات	30	79.25	2377.50	2.485	0.013
	أكثر من 10 سنوات	178	108.76	19358.50		

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك حول مستوى الثقة التنظيمية تبعًا لمتغير الخبرة في أبعاد (الثقة بالرئيس المباشر

(القائدة) -الثقة بزميلات العمل -الأبعاد ككل) وذلك لصالح المعلمات ذوات الخبرة الطويلة أكثر من 10 سنوات، ويمكن تفسير ذلك بأن المعلمات اللاتي خبرتهن 5-10 سنوات و5 سنوات فأقل قد ينتقلن بين عدد من المدارس في بداية عملهن، فتكون الفترة التي قضتها في المدرسة غير كافية لبناء الثقة في القائدة والزميلات، ومن ثم تستقر في مدرسة معينة وتقضي فيها سنوات طويلة كافية لبناء الثقة مع القائدة والزميلات.
ثالثاً: بالسنة لمتغير نوع المدرسة:

لمعرفة الفروق بين استجابات المعلمات حول مستوى الثقة التنظيمية بأبعاها (الثقة بالرئيس المباشر والثقة بزميلات العمل والثقة بالمنظمة الأبعاد ككل) بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تم استخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney) تبعاً لمتغير نوع المدرسة والجدول (14)، يبين ذلك:

الجدول (14): نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لتحديد اتجاه الفروق بين استجابات المعلمات حول مستوى الثقة التنظيمية بمدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تبعاً لمتغير نوع المدرسة

البعد	نوع المدرسة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	(Z) قيمة	الدلالة الإحصائية
الثقة المباشر	حكومي	281	150.14	42188.50	0.964	0.335
	أهلي	16	129.03	2064.50		
الثقة بزميلات العمل	حكومي	281	151.06	42447.00	1.736	0.083
	أهلي	16	112.88	1806.00		
الثقة بالمنظمة	حكومي	281	150.52	42295.00	1.282	0.200
	أهلي	16	122.38	1958.00		
الأبعاد ككل	حكومي	281	151.09	42457.50	1.762	0.078
	أهلي	16	112.22	1795.50		

يتبين من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من معلمات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك حول مستوى الثقة التنظيمية لدى مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة تبوك تبعاً لمتغير

نوع المدرسة في أبعاد (الثقة بالرئيس المباشر والثقة بزميلات العمل والثقة بالمنظمة الأبعاد ككل) بين فئة معلمات المدارس الحكومية وفئة معلمات المدارس الأهلية. وقد يُعزى ذلك إلى أنّ جميع المدارس (الحكومية، والأهلية) تخضع لوزارة التعليم، وهي التي تضع القوانين واللوائح وأنظمة العمل والتعليمات التي تعمل بموجبها المدارس، والتي من شأنها أن تُعزّز الثقة التنظيمية، فلا يوجد اختلاف في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية والأهلية.

توصيات الدراسة:

وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج السابقة تُوصي الدراسة بما يلي:
الاهتمام بتعزيز القيادة التشاركية بكافة أبعادها، لما ثبت من أهميتها في دعم مستويات الثقة التنظيمية لدى المعلمات، وذلك من خلال ربط مؤشرات ممارسة القيادة التشاركية لدى القائدات بمنظومة الأداء المدرسي، وضرورة مشاركة إدارة التدريب والابتعاث في تعزيز مفاهيم القيادة التشاركية من خلال توفير برامج تدريبية للقائدات والمعلمات في مجال صناعة القرار، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، والعمل على إنشاء منصات تدريبية على المواقع الالكترونية للمدارس الأهلية للاستمرار في تعزيز التواصل والتشارك بين القائدات والمعلمات، وتطوير منظومة الأداء المدرسي بحيث يُضاف إليها مؤشرات تقيس مدى تواصل القائدات مع المعلمات من خلال الاجتماعات الدورية، والعمل على رفع مستوى الثقة التنظيمية فيما يخص بُعد الثقة في المنظمة وذلك من خلال توفير بيئة عمل مُجهّزة بكافة الوسائل والخدمات التي تساعد المعلمات على أداء أعمالهن بكفاءة عالية.

المراجع:

- الحربي، قاسم (2008). القيادة التربوية الحديثة. عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحويطي، أحمد عوده (2018). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك. المجلة التربوية. 33(51). 515-547.
- سليمان، أحمد (2017). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الاسلامية. غزة.
- الشيايب، أحمد؛ أبو حمور، عدنان (2014). مفاهيم إدارية معاصرة. عمان، الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الصالح، أمل عبد الوهاب (2019). مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية. 29(2). 255-288.
- العريفي، دلال (2018). مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. الرياض.
- فتحي، محمد (2013). 766 مصطلحاً ادارياً: ايضاح وبيان. القاهرة، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- الكساسبة، محمد؛ الفاعوري، عبير (2010). قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- المحمادي، خالد (2015). درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- المطيري، بندر عبد المحسن (2015). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- المراجع باللغة الانجليزية:
- Al-harbi, K. (2008). *Modern educational leadership* (in Arabic). Amman, Jordan: Al-Janadriyah Publishing and Distribution.
 - Al_hariri, R. (2008). *Educational leadership skills in making administrative decisions* (in Arabic). Amman, Jordan: dar Al-mnahg for Publishing and Distribution.
 - Al-hwiti,A.(2018). *Organizational Trust and its relationship to job satisfaction among public primary school teachers in Tabuk city* (in Arabic). *Educational magazine*. 33(51), 547-515.
 - Al-arifi, D (2018). *The level of organizational confidence among the leaders of government primary schools in Riyadh* (in Arabic). Unpublished Master Thesis. Imam Muhammad Bin Saud Islamic University. Riyadh.
 - Al-salleh, A. (2019). The level of organizational trust for teachers and its prediction by participatory ethical leadership practices for members of the school administration from the point of view of teachers (in Arabic). *Journal of the College of Education*. 29(2). 255-288.



-
- Al-shayyab, A; Abu hammor, A (2014). *Contemporary management concepts* (in Arabic). Amman, Jordan: dar Al-akademyon for Publishing and Distribution.
 - Suliman, A. (2017). *A proposed scenario for developing participatory leadership skills for secondary school principals in Gaza governorates* (in Arabic). *Unpublished Master Thesis*. Islamic University. Gaza.
 - Fathi, M. (2013). *766 administrative terms: clarification and clarification* (in Arabic). Cairo, Egypt: Islamic Distribution and Publishing House.
 - Al-ksasbh, M; Al-faaory, A. (2010). *Contemporary issues in management: Building capabilities critical to business success* (in Arabic). Amman, Jordan: dar alhamid for Publishing and Distribution.
 - Al-mhmady, K. (2015). *The degree of practice of participatory leadership by directors of education offices in Makkah and its relationship to morale from the point of view of supervisors* (in Arabic). *Unpublished Master Thesis*. Umm Al Qura University. Mecca.
 - Al-motiry, B. (2015). *The degree to which secondary school principals in Hafr Al-Batin governorate practice participatory leadership and its relationship to teachers' organizational loyalty* (in Arabic). *Unpublished Master Thesis*. Umm Al Qura University. Mecca.