

الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن
وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم

إعداد

سحر عيسى برهم قموه

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في التربية تخصص

إدارة تربية

كلية الدراسات التربوية العليا

جامعة عمان العربية للدراسات العليا


كانون الثاني 2008

التفويض

أنا سحر عيسى برهم قموه أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ

أطروحتي للمكتبات العربية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: سحر عيسى برهم قموه

التوقيع: 

التاريخ: 2008 / 1 / 16

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة و عنوانها " الثقة التنظيمية لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية

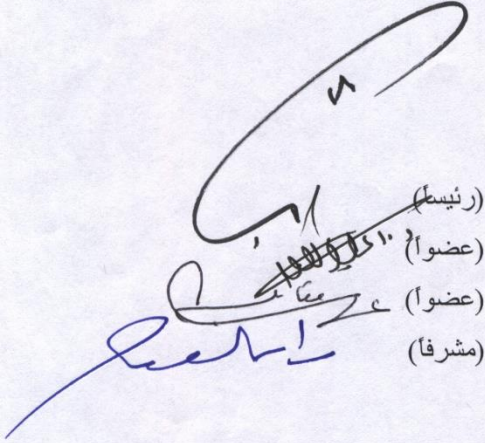
العامّة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم".

و أجازت بتاريخ: 2008 / 1 / 16

أعضاء لجنة المناقشة:

1. الأستاذ الدكتور عبدالله عويدات
2. الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني
3. الدكتور عاطف مقابلة
4. الأستاذ الدكتور راتب السعود

(رئيساً)
 (عضواً)
 (عضواً)
 (مشرفاً)



شكر و تقدير

أشكر الله سبحانه و تعالى الذي ألهمني الطموح و سدد خطاي .. و قد أعانني على إتمام دراستي هذه، و إنه ليسعدني أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير . . .
إلى عبق الثقافة. . .
إلى تلك اليد المعطاءة. . . التي أخذت بيدي نحو دروب النجاح. . .
إلى أستاذي معالي الدكتور راتب السعود المكرم .
و الى لجنة المناقشة الكريمة بتوجيهاتهم القيمة و أفكارهم التي أثرت أطروحتي و نصائحهم التي أعتز بها . . .
و الى أساتذتي جميعاً الذين تتلمذت على أيديهم طوال أعوام ثلاثة، نهلت من نهر عطائهم الذي لا ينضب.
و الى كل الذين وقفوا الى جانبي و ساندوني بتشجيعهم المستمر، و الذين كان لهم أكبر الأثر في إخراج هذه
الدراسة. . . الى فدوى . . . الى لانا . . .
الى مراتع طفولتي . . . و ميادين صباي . . .
الى وطني الأردن . . . سنابل العطاء. . . و بيادر النجاح
الى من يحملون منارة العلم لرفعة الأردن العز و المجد .

الإهداء

إلى من علمني أن الحياة قاموس محيط من أنهار و أقلام.
يرسم من الكلمات ابتسامة. . .
و من الشموخ أشعة لقارب دنياي الصغيرة . . .
إلى زوجي "فخري قعوار" الذي ما بخل علي يهديني النجاح . . .
منارة أريجها عبقاً ينثر ربيع إبداعه شموعاً أقتدي بنورها. . .
و يأخذ بيدي نحو شواطئ الأمل و التفاؤل .
ثوان ذهبية عبيرها المسك . . . و أنفاسهم الياسمين يعطرون بها دربي
إلى أعلى من عانقت أحلامي أحلامهم. . .
إلى أولادي المحامية أميمه . . المهندسة أنيس. . المهندسة مجد. . المهندس بهاء . . .
إلى روح عانقت أنفاس روعي منذ الأزل، تحلق حولي فأحس بدفئها. . تهامس أوراق أطروحتي إلى روح والدي
رحمه الله . .
إلى والدي أطال الله في عمرها. . إلى أخواني و أخواتي الأحباء. . .
أهدي ثمرة جهدي هذه . . .

سحر

فهرس المحتويات

هـ	فهرس المحتويات
ي	الملخص
ل	Abstract
1	الفصل الأول مشكلة الدراسة و أهميتها
2	مقدمة
8	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة و أسئلتها
8	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	حدود و محددات الدراسة
12	الفصل الثاني الأدب النظري و الدراسات السابقة
13	أولاً: الأدب النظري :
42	ثانياً: الدراسات السابقة ذات العلاقة
58	الفصل الثالث الطريقة و الإجراءات
59	منهج الدراسة
59	مجتمع الدراسة
61	عينة الدراسة
63	أدوات الدراسة
67	إجراءات الدراسة
68	متغيرات الدراسة
68	المعالجات الإحصائية
69	الفصل الرابع نتائج الدراسة
70	أولاً النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
72	ثانياً النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

81	ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
89	رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
93	الفصل الخامس مناقشة النتائج و التوصيات
94	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
95	ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
101	ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
104	رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
109	التوصيات
111	المراجع
112	المراجع العربية
115	المراجع الأجنبية
124	الملحقات

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
78	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الإقليم و المديرية و الجنس	1
80	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الإقليم و المديرية	2
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	3
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	4
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "المعلمون التلاميذ" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	5
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "المعلمون والتلاميذ" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	6
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "المعلمون وعبء العمل الدراسي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	7
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "المعلمون والمجتمع المحلي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	8
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس "المعلمون والمدير" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السادس "المعلمون والزلاء" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السابع "المعلمون والمرافق" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثامن "المعلمون والاتجاهات" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	13

106	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسائية	14
108	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسائية	15
109	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "متابعة تقويم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسائية	16
110	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "ضبط سلوك الطلبة وإدارته" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسائية	17
111	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس "توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسائية	18
112	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السادس "المجال الفني" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسائية	19
114	المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السابع "المجال الاجتماعي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسائية	20
115	معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الروح المعنوية لمعلميهم	21
117	معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم	22

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	أسماء المحكمين و الخبراء لاستبانة الدراسة مرتبة حسب رتبهم الأكاديمية	163
2	أداة الدراسة بصورتها الأولية	164
3	أداة الدراسة بصورتها النهائية	178
4	المراسلات الرسمية	195

الثقة التنظيمية لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء

الوظيفي لدى معلمهم

إعداد

سحر عيسى برهم قموه

إشراف

الأستاذ الدكتور راتب السعود

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة الثقة التنظيمية لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن،

و علاقتها بالروح المعنوية، و الأداء الوظيفي لدى معلمهم من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1 . ما درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟

2 . ما درجة الروح المعنوية لدى معلمي و معلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟

3 . ما درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي و معلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديريهم؟

4 . هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الثقة التنظيمية لمديري و مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن و درجة الأداء الوظيفي لمعلمهم؟

5 . هل هناك علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة الثقة التنظيمية لمديري و مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن و درجة الروح المعنوية لمعلمهم؟

و لتحقيق هدف الدراسة فقد تم استخدام المنهج المسحي الارتباطي. و قامت الباحثة بمسح الواقع و

قياس درجة مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة و بيان علاقتها بالروح المعنوية و الأداء الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس الثانوية.

اشتملت عينة الدراسة على (206) مديرين و مديرات، و (3010) معلمين و معلمات مثلوا ما نسبته

(25%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. و لغايات جمع بيانات الدراسة، فقد

قامت الباحثة بتطوير ثلاث أدوات؛ الأولى: استبانة الثقة التنظيمية، و الثانية: استبانة الروح المعنوية، و الثالثة:

استبانة الأداء الوظيفي، و قد تم التحقق من صدق أدوات الدراسة كما تم التحقق من ثباتها، إذ بلغ معامل

ثبات الأدوات (96%)، (96%)، (98%) على الترتيب.

ك

و أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و درجة الروح المعنوية و درجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة. كما كشفت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة احصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ، و مستوى الروح المعنوية في مجال المعلمين و المرافق، أما المجالات الأخرى كانت بدرجة متوسطة. كما أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha=0.01)$ ، بين مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و مستوى الأداء الوظيفي في كل المجالات بدرجة متوسطة.

The Organizational Trust of The Jordanian Public Secondary School
Principals and its Relationship with Spirit Morale and Job
Performance of Their Teachers

Prepared By:

Sahar Essa Barham Gammoh

Supervised By:

Professor: Rateb Al-Soud

Abstract

This study aimed at investigating the level of organizational trust by public secondary school principals and its relationship with spirit morale and job performance of their teachers.

The study stated the following five questions:

1. What is the degree of organizational trust level for principals at the public secondary schools in Jordan throughout their own view?
2. What is the level of spirit morale of the public secondary school teachers throughout their own view?
3. What is the degree of job performance of teachers at secondary public School (view of principals)?
4. Is there any relationship between organizational trust of principals and the degree of job performance for their teachers?
5. Is there any relationship between the level of organizational trust of principals at public secondary schools in Jordan and the degree of spirit morale of their teachers?

To achieve the goals of the study, the survey method is used and the researcher initiated to survey the principles of the subject and analyze it to know or realize the results or conclusions of the research in this field. then the situation and measures the degree of trust of principals at public secondary schools in Jordan.

The sample is of (206) principals, and (3010) teachers who present about (25%) of the population of the study population, and were selected randomly.

For the purpose of gathering the data of this study, three tools are used:

First: Organizational trust questionnaire.

Second: Spirit Morale questionnaire.

Third: Job Performance questionnaire.

The results show that the level of organizational trust of principals at public secondary schools and the level of job performance is average. also it shows that there is a positive correlation at ($\alpha = 0.01$) between the level of spirit morale for teachers and the facilities, but in other fields it's average.

Finally, there is a correlation at of ($\alpha = 0.01$) which shows the level of organizational trust of principals at public secondary schools in Jordan and the level of job performance in all fields is average.

الفصل الأول
مشكلة الدراسة و أهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات هائلة، و تغيرات كثيرة في تركيب المنظمات و المجتمعات الإنسانية، متمثلة بالنمو الاقتصادي السريع، و التغير الاجتماعي، و التسارع التكنولوجي الهائل؛ لعل السبب المباشر لهذه التحولات إلى جانب الزيادة في رأس المال، و التقدم التكنولوجي هو الاعتماد على القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات كعنصر من عناصر الإنتاج المهمة و المعتمدة على: التدريب، و التأهيل، و التخطيط، و الجهد الجماعي من أجل توجيه أعمالها، و توفير الخدمات المادية و المعنوية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ككيان اجتماعي، و الذي أهم عناصره هو الإنسان؛ لأن التربية مصدر القدرة، و هي المفتاح لإقرار الديمقراطية و توطيدها، كما أنها المفتاح لكل تنمية مستدامة و إنسانية، و هي مفتاح السلام المبني على الاحترام المتبادل، و العدالة الاجتماعية، فالعالم اليوم يلعب فيه الإبداع و تؤدي فيه المعرفة دوراً متزايداً على الدوام، و في عالم كهذا فإن الثقة المتبادلة بين الأفراد في المنظمات في حياة العالم الحديث أساسها العنصر البشري (Sella et. al, 1996).

فالتناغم الإيجابي بين العنصر البشري في منظومة العمل التنظيمي لتعزيز الكفاءة و الفعالية؛ لأنه أداة التطوير و التغيير للأفضل، و أبرز مثال على ذلك نظام الإدارة اليابانية الذي يدور حول حلقة فلسفة إدارية، و ثقافية، و تنظيمية لإيجاد عامل سعيد في عمله.

أما و قد دخلت البشرية أبواب القرن الحادي و العشرين المتميز بالثورة العلمية و التكنولوجية التي شملت جميع جوانب الحياة: الاقتصادية، و السياسية، و الاجتماعية، و طالت هذه الثورة الإدارة بشكل عام، و الإدارة التربوية بشكل خاص، فقد استوجب ذلك التفاعل بين الإدارة التربوية مع متطلبات العصر الجديد للحصول على أكبر قدر ممكن من طاقة العناصر البشرية، إذ يركز هذا العصر على معظم لقاءات التربويين حول إدارة تعليمية، اجتماعية من الناس و إلى الناس. و يتعين على مدير المدرسة أن يكون مبدعاً ليخلق جواً من الإبداع، لأنه أصبح رديفاً للإدارة، و لا بد من ترافق هذا التطور المستمر إدارة تستخدم الأساليب العلمية؛ لان تقدم أو تخلف أي مجتمع من المجتمعات أصبح رهناً بتطور الإدارة أو تخلفها عن أي عنصر آخر؛ فهي مركز القلب من حياتنا اليوم، لأن الدول المتقدمة تقاس بوجود إدارة متطورة و ديناميكية.

و تعتبر الإدارة بمثابة مجال تعليمي متعدد الجوانب، و تبرز من هذه الجوانب العلوم السلوكية كدراسات لازمة للإدارة باعتبار إن المدير يتعامل أساساً مع السلوك البشري. انه يدير مجموعة من الأفراد لهم دوافعهم و اتجاهاتهم النفسية و شخصياتهم الإنسانية، و انفعالاتهم و قدراتهم الخاصة. و من هنا كان المدير في حاجة إلى فهم مختلف هذه الجوانب الإنسانية، و تحليلها حتى يمكنه فهم حقيقة السلوك البشري و التنبؤ به، و ضبطه و التحكم فيه.

إن الإدارة هي ببساطة إدارة و قيادة أفراد أي بشر، و على ذلك فالإدارة الفعالة لهؤلاء الأفراد تتطلب دراستهم كبشر و تحليل سلوكهم سواء أكان سلوكاً ظاهرياً أم خفياً بغرض فهم هذا السلوك، و دراسة آثاره على مختلف القرارات و السياسات الإدارية.

إن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية الناجحة ما لم يقفوا على حقيقة دوافع الأفراد سواء تلك الدوافع الشعورية أم اللاشعورية، و حاجاتهم و مكونات و هياكل شخصياتهم الإنسانية، و اتجاهاتهم النفسية، و قدراتهم و ميولهم إلى جانب مستوى الذكاء و العمليات العقلية للوقوف على اثر الظواهر الانفعالية اللاشعورية في سلوك الأفراد و طرق تفكيرهم، فالإدارة مسئولة عن التغير الفعال للسلوك البشري و حثهم على النظر إلى أعمالهم بنظرة جدية و بروح ملئها الحماس و العزيمة، و أن تبث فيهم روح الفريق و التعاون الاختياري في ما بينهم و التقدم و الإبداع و جعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل، غير أن هذا التغير في السلوك البشري لا يحدث دون وقوف الإدارة على مصدر السلوك المعيب، و على نواحي الصراع أو الإحباط أو القلق التي أدت إلى هذا السلوك فالمدير القادر يعرف ما يريد، و يوصل الأشخاص للوقوف على توازنهم النفسي؛ لأن الأفراد بطبيعتهم ينشدون العون و المساعدة من رجل الإدارة، و يظهر دور الإدارة في توفير وسائل الاتصال بالمرؤوسين للتأثير في سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة، و رسم السياسات الفعالة للوصول إلى المخرجات المطلوبة.

فقد استبدلت الأشكال التقليدية للإدارة بأساليب تتسم باللامركزية، و تركز على التعاون و التنسيق، و مقاسمة المسؤوليات في ظل البيئات المتنافسة في عالمنا اليوم، لذا زاد التأكيد على الارتقاء بمستويات الأداء في جميع المستويات التنظيمية، و زيادة التأكيد على ديناميكية العلاقات الشخصية، و جماعات العمل، و في ضوء العلاقات الإنسانية منذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين حيث اتجه محور الاهتمام بالإدارة التعليمية إلى ميدان العلاقات الإنسانية على اعتبار أن لب المشكلة يتمثل في الميدان، و ليس الطرق الفنية التي تتضمنها عملية الإدارة، و ربطها بمفهوم الإدارة الديمقراطية ارتباطاً وثيقاً.

أما التربية اليوم فهي الإدارة الاجتماعية لرسم معالم التقدم في أي مجتمع، فهي التي تحدد مسيرة الإصلاح فيه، حيث يتمثل في هذا العالم المتغير أبرز وسائل المجتمعات في بناء الأفراد و الجماعات، فالتقدم العلمي الذي يميز معالم حياتنا كان وراءه أنظمة تربوية تحكمها فلسفة هادفة، تربوية، معاصرة على مستوى راقٍ من التفكير، فالتربية عملية لصناعة الأفراد، و بناء المجتمعات. و على الرغم من تواضعها قديماً و حاجاتها المحدودة إلا أنها استطاعت أن تصنع الكثير من المجتمعات، و مع مواكبتها التطور و التغيير للمجتمعات تعددت وسائل الحياة بفضل التربية و إدخالها نظم إدارية ذات فعالية عالية حتى تتمكن من الوصول إلى الكفاية و الإنتاجية الفاعلة؛ لأنها تتكون من عناصر متداخلة، كل عنصر فيها يؤثر بالآخر، لتبني هذا الإنسان كعضو نافع في المجتمع الذي يعيش فيه متكيفاً، و متفائلاً محققاً غاية المجتمع، و أهدافه، و تطلعاته.

لعل إدارة المدرسة الثانوية من أهم عناصرها التربية المتداخلة ؛ لأنها تؤثر في أبنائها حاضراً، و مستقبلاً. لذلك لا بد أن تكون الإدارة المدرسية ذات مستوى عالٍ من الكفاءة الإدارية، و الفنية في معالجة كافة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير، والتحليل، و العمل على توطيد العلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في المنظمة (البرادعي، 1986).

أما المدرسة التي تعد إحدى المؤسسات التربوية المساهمة في تربية الإنسان، و مساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته إلى أقصى درجة وفقاً لقدراته، و استعداداته، و اتجاهاته، و ميوله نحو وجهة اجتماعية أدت إلى وجود حاجة للإدارة المدرسية و التي تقع على عاتقها تربية الجيل تربية متكاملة و الاهتمام بالبناء التربوي ليصل إلى ما يتمناه المجتمع و تطمح إليه الأمة (دويكات، 2000).

أما في ضوء الفكر الإداري الحديث يتعين على المدير أن يؤدي دوره قائداً، و مشرفاً، و إنساناً موظفاً مفهوم القيادة بجدارة؛ لتعكس آثارها على المعلمين، و الطلبة، و المجتمع المحلي. حيث تكون لديه خلفية علمية واسعة لوسائل القياس، و التقويم باستخدام الاختبارات، و بدرجة الإنجاز المدرسي لتطوير القوى البشرية، و البرامج التعليمية، و الأنشطة، و الاعتزاز بمهنته في التربية و التعليم. لذا ينبغي على المدير أن يسير بين مجموعتين من الممارسات: الأولى ذات صلة

بالمهام الإدارية (كسجلات المدرسة، و إدارة شؤون الموظفين، و الإشراف على المبنى المدرسي لتحديد الاحتياجات). و الثانية ذات صلة بالمهام القيادية و هي المتبلورة باستمالة المعلمين نحو الأداء المثمر، و العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة، و توزيع المسؤوليات بينهم ضمن مناخ تعليمي ايجابي لبناء جو من الثقة و التعرف على الدوافع الحقيقية للأفراد (الشعورية و اللاشعورية)

و الدخول إلى مكونات شخصياتهم الإنسانية و قدراتهم و طرق تفكيرهم. و لا يكون ذلك إلا ضمن بناء جو الثقة بين المدير و العاملين لديه لأنها تتضمن تفاعلاً ديناميكياً بين الأفراد تقوم على أساس الاحترام و التقدير و المرونة و الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس لتحقيق الأهداف المشتركة (المحبوب، 2000).

فمدير المدرسة هو المؤتمن في فاعلية النظام المدرسي، حيث يؤدي الأدوار و المسؤوليات داخل نطاق مدرسته، بالإضافة إلى المجتمع المحيط ليحتل بذلك المكانة المرموقة بين مرؤوسيه؛ لأنه سينقل بدوره و يترجم الأفكار من خارج و داخل المدرسة بفعل قيادته التربوية الموجهة، و المقيم بمشاركة المعلمين على تشخيص المشكلات التي تواجه مدرسته، و وضع الحلول لها مُطلقاً قدراتهم نحو الابتكار، و الإبداع، و تطوير البرامج ليصل معهم إلى الخطوات اللازمة لتطوير العمل التربوي بصفة عامة.

و يبرز مفهوم الثقة التنظيمية في المدرسة التربوية التي أصبحت من اهتمام الدراسات الإدارية، و لا سيما نظريات التنظيم للسلوك التنظيمي؛ لأن المنظمات تواجه تحديات في سرعة التغير في البيئة بشكل لم يسبق له مثيل، و للثقة أهمية نظرية و عملية رئيسة لدراسة المنظمات العامة بشكل عام و التربوية بشكل خاص، و قد أخذ هذا الموضوع يلقى اهتماماً متزايداً و عميقاً من قبل كثير من المنظرين و الباحثين في الآونة الأخيرة (Dirks & Ferrin, 2002; Bhattaveriee et al., 2002; Mayer et al., 1995) حيث يتفق هؤلاء المنظرون و الباحثون على أهمية الثقة و دورها بوصفها عنصراً جوهرياً في الحالات الاجتماعية التي تستدعي التعاون و الاعتماد المتبادل.

و هذا ما دعا بعض المفكرين إلى القول بأنه "ربما ليس هناك متغير بمفرده له تأثير شامل على العلاقات بين الأشخاص، و سلوك المجموعات مثل الثقة، و لعل أفضل تصوير لأهمية الثقة في محيط المنظمات إلى أن الثقة هي "المركب السحري في الحياة التنظيمية، و الزيت الذي يقلل الاحتكاك، و الرابط الذي يجمع الأجزاء المنفصلة معاً، و المحفز الذي يسهل العمل و ليس هناك ما يمكن أن يحل محلها و يقدم النتائج نفسها". شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغيرات في القطاعين العام و الخاص سواء في طبيعة العمل أم أساليب الأداء، أم نظم المعلومات، و التقنيات المستخدمة في الأداء، أم توقعات الأفراد، و مدى إفادتهم من الخدمات التي تقدمها المنظمات (العميان، 2002).

إن من يعملون بمستويات متدنية من الثقة، و تحت درجة عالية من الضغط النفسي، و القلق، ليشعرون بالخوف من السخرية و الاستهزاء، أو التقرير في حالة إخفاقهم مما يجعلهم يبذلون جهداً كبيراً في حماية أنفسهم، أو باحثين عن كبش فداء عندما لا تنجز الأشياء على النحو المطلوب، الأمر الذي يمنعهم من التركيز على أداء أعمالهم حري بأن يؤثر سلباً على الأداء و الإنتاجية (Sonnenburg , 1994).

إن العمل على بناء الثقة في جو ديمقراطي يعمل على بناء الثقة لدى العاملين، و هي مسألة في غاية الأهمية للمديرين و عليه أصبح بحث ظاهرة الثقة في السنوات الأخيرة هي أكثر الأدوات للإدارة الأكثر فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة في نظرية Z المتعلقة بفلسفة الإدارة اليابانية التي تعد من ضمن مجموعة الدول الصناعية السبع في العالم و القائمة أساساً على شعار "حاجتنا إلى التعلم" مشتملة على الثقة، و الرقة، و التهذيب، و حدة الذهن، و الألفة، و المودة (Gilbert & Tang, 1998).

إن الوصول إلى القرار الأمثل و الأفضل بنفس الوقت، و تحمل المسؤولية، و تحقيق الولاء لهذا القرار بقبوله و تنفيذه بشكل جيد و هذا ينعكس على مدى تبادل الثقة بين الأطراف المتعاونة، بالإضافة إلى ترسيخ القيم المشتركة، و هي من أصعب الجوانب فهماً في الإدارة اليابانية إذ إنها تولد الشعور بالمسؤولية و الوصول إلى أفضل النتائج، و التكامل في العلاقات المتشابكة بين العاملين ببعض، و يبقى المعنى الأسمى للعمل الجماعي الياباني، هو ما يتعلق بتحمل المسؤولية

الجماعية عن الأداء الجماعي بتحقيق الاستقرار الجماعي و الوظيفي للجميع (الدهان، 2005).

و تعد الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين أهم عنصر في بناء المناخ التنظيمي النموذجي في المنظمات (سليمان، 1987)، إذ أنها تشعرهم بأنهم أناس و ليسوا آلات، فهي الوجه الآخر للمساواة، لذلك موجود من يحقق الإخلاص في العمل، و التعاون، و النجاح، و ارتفاع الروح المعنوية للوصول إلى الأداء الأفضل، و عكس ذلك يؤدي إلى الصراعات، و السير نحو الفشل.

و ترتبط الثقة بانعكاسات الروح المعنوية، إذ يستدل على وجود الروح المعنوية للعاملين من خلال مستوى الأداء و الشعور بالولاء للمنظمة و التضحية من أجلها و الدفاع عنها، إذ تصبح أهداف المنظمة أهداف الفرد الشخصية التي يسعى إلى تحقيقها و الوصول إلى الإبداع، حيث تتسم الروح المعنوية بمدى غياب أو انقطاع العامل عن العمل، و وجود الخلافات و الصراعات مؤشراً على سوء و انعدام الثقة و هذا ما يسمى بالدوران الوظيفي فنسبة الدوران الوظيفي في اليابان (2%) بينما في أمريكا (35%) فالروح المعنوية هي الحماس، و الاهتمام الذي يبديهما الشخص تجاه أهداف الفرد و الجماعة في حالة وظيفة معينة.

ينظر للروح المعنوية على أنها واحدة من المعايير الأساسية، التي تسهم في نجاح أو فشل المشروعات، و التنظيميان، فوجود الثقة بين الرئيس و المرؤوس يقودان إلى رفع مستوى الروح المعنوية للأفراد و الجماعات، لتحقيق هدف ذي قيمة، إذ يقاس على طبيعة الأداء. لذا يتطلب من الإداري الناجح تعزيز المكافأة، والأمن الوظيفي، و المشاركة في اتخاذ القرارات، و جعل العمل أكثر تحدياً، و متعة، و منح العاملين فرصة من أجل الإنجاز، و المعرفة، و النمو المهني، و إيجاد نوع من البنية الهيكلية، و الارتقاء بالأداء إلى الأفضل (الطويل، 1985).

و في السنوات الأخيرة بدأ الاهتمام يزداد في دراسة موضوع المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية بالتركيز على ما يسمى بالحوافز، و الرضا عن العمل، أو عدمه لدى العاملين في المؤسسة التربوية، على سبيل المثال دراسة ويللي (Willi, 1982) و دراسة رامسي (Romsey, 1982) و دراسة لوك (Lock, 1983) و دراسة هوتن و جوب (Houten & Jobe, 1985) حيث ظهر نتيجة زيادة الشعور بأهمية المكافأة للعاملين ارتفاع في الروح المعنوية للعاملين و أداء متميز و حماسة للعمل؛ لأنهم من يرسمون المستقبل لمجتمعاتهم، و هم الأكثر قدرة مقارنة مع زملائهم غير الراضين (طناش، 1990).

و عليه فإن الأداء الوظيفي لا يكون إلا من خلال نتائج ثلاثة عوامل تتمحور حول القدرة، و الدافعية، و البيئة، و كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين (Gillies, 1994). و أهمية القيام بعملية تقويم الأداء التي تؤدي الى معرفة واقع الممارسات، التي تعمل على حفز واقع الفرد للعمل ، و مساعدته في معرفة مواطن القوة لديه من أجل تطويرها، و تحديد جوانب الضعف، و العمل على حمايتها، باستخدام الاستراتيجيات المناسبة اللازمة للأداء الوظيفي.

و أكد علماء الإدارة على مجموعة من المهارات الضرورية و الهامة التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة لتحقيق الثقة المتبادلة و التعاون المستمر، و أن الدور التكاملي لتحقيق الأهداف بفعل أداء عال فعال منها المهارة الإدراكية، و التصويرية، و المهارات الإنسانية، و المهارات الفنية (عطوي، 2001).

و خلاصة القول إن الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة، يرجع الى وجود مرتكز أساسي بين المرؤوسين و المرؤوس المباشر في العمل، و هذا الأساس هو توافر الثقة بينهم، فهي العنصر الأكثر أهمية في الثقافة التنظيمية المتصلة بالأداء،

فقد أدرك الباحثون أن الثقة عنصر أساسي لعلاقات طويلة الأمد في المستويات التنظيمية المختلفة، و عندما تعزز الثقة بين الرئيس و المرؤوس فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بيسر و سهولة، و الارتقاء بمستوى الأداء إلى الأفضل؛ لأنهم أشخاص موثوق بهم، يعكسون قيم مرؤوسيههم و طموحاتهم، لذلك هناك علاقة تبادلية " يولد الوصول إلى المسار الصحيح في تحقيق الأهداف المنشودة".

مشكلة الدراسة

تتحقق المشكلة في الإجابة عن السؤال الآتي: ما درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس

الثانوية العامة في الأردن، و علاقته بالروح المعنوية، و الأداء الوظيفي لمعلمي مدارسهم؟

هدف الدراسة و أسئلتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في

الأردن، و علاقتها بالروح المعنوية، و الأداء الوظيفي لمعلمي مدارسهم، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟

السؤال الثاني: ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري

مدارسهم؟

السؤال الرابع: هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في

الأردن و مستوى الروح المعنوية لمعلميهم؟

السؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في

الأردن و مستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم؟

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال سعيها إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري

المدارس الثانوية العامة في الأردن، و علاقة الثقة بالروح المعنوية من جهة، و الأداء الوظيفي لدى معلميهم من

جهة بغرض توضيح هذه المفاهيم، و الوقوف على ما يمكن أن تسببه من توحيد للجهود التكاملية لدى العاملين

في المؤسسة التربوية، و الذي يقود في المحصلة النهائية إلى تحسين الأداء و الارتقاء بالعمل و الإنتاجية، لتحقيق

الأهداف المنشودة، و تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

1. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن بالتغذية الراجعة عن مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها كمرتكز أساسي للعمل التكاملي، والتي يمارسونها في الميدان و التعريف بهذه الدرجة حتى يتمكنوا من إعادة النظر في هذا السلوك و تعزيزه، و توسيع دائرته، لأنه يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، و انعكاس ذلك على الأداء الوظيفي، و تطبيق القاعدة التي تقول: "أن الإنتاجية و الثقة صنوان لا يفترقان".

2. قد تشكل الدراسة الحالية دافعاً مسانداً لوزارة التربية و التعليم في الأردن، للتعرف على مستويات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقة هذا المفهوم بمفهوم الروح المعنوية، و الأداء الوظيفي لدى معلمهم، و ذلك لأن هذا المفهوم هو الوجه الآخر للمساواة، فوجود الثقة يحقق الإخلاص، و الانفتاح، و التعاون، و النجاح بين الأطراف المتعاونة و إن فقدانها يؤدي إلى الصراعات و الفشل في المؤسسة التربوية.

3. قد تشكل الدراسة الحالية دافعاً جديداً للباحثين، للقيام بدراسات مماثلة تجرى على شريحة أوسع في المنظمات الأخرى كالمؤسسات الصناعية، أو المنظمات الاجتماعية...، إذ لا يختلف اثنان في أن أداء الفرد في المنظمات يعتمد على عوامل مختلفة من أهمها إحساسه بالاستقرار النفسي، و الثقة بذاته، و الثقة بعلاقاته مع رؤسائه و زملائه في العمل، و هذا الإحساس يستند الى تفهم الفرد و إدراكه لواقع البيئة التنظيمية التي يعمل في ظلها، و مما هو معروف أن البيئة التنظيمية تؤثر بشكل واضح على النمط السلوكي للفرد سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أم سلبياً.

4. قد تسهم هذه الدراسة في تنوير المعلمين في الأردن لإيجاد بيئة تنظيمية تكاملية تساعد على إطلاق طاقاتهم الإبداعية، من خلال تفويض السلطات، و تقدير المجهودات الفردية و الجماعية، و الثقة بقدراتهم الإدارية، و زيادة وسائل الاتصال في التنظيم، و توسيع قاعدة اتخاذ القرارات،

لإيجاد رؤية أفضل لواقع أفضل لتكون ذات تأثير على روح المعلمين المعنوية و الارتقاء بأدائهم للوصول إلى الهدف الأسمى الذي يولد الثقة بحاضرة و مستقبله بالمنظمة التي يعمل بها.

مصطلحات الدراسة

فيما يأتي تعريف لأهم المصطلحات الواردة في هذه الدراسة:

الثقة التنظيمية (Organizational Trust):

هي توقعات الأفراد بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد، أو الجماعات دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (Carnevale, 1988).
وتعرف الباحثة الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها: إيمان كل طرف بقدرات الطرف الآخر، وإمكاناته، واستعداده لتنفيذ بنود العقد النفسي؛ حيث تشتمل على توقعات سلوكية تتصل بأخلاقيات الوظيفة، والدافع، والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص؛ للقيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، والحكم على الأمور بمنطق، وموضوعية، وتقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على قيادة الثقة التنظيمية الذي طورته الباحثة لهذا الغرض.

الروح المعنوية (Spirit Morale):

تلك الحالة النفسية، والذهنية، والعصبية لأفراد المجموعة، والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم، وتؤثر فيهم، وتؤكد رغبتهم في التعاون، فهي محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد (Bently & Rampel, 1980).

وتعرف الباحثة الروح المعنوية إجرائياً بأنها: مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار، ومثابرة، وبنات لتحقيق هدف مشترك، حيث تشتمل على تلك الروح أو المزاج السائد بين الأفراد الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة، وثقة الفرد بدوره في تلك الجماعة، وكذلك الشعور بالولاء تجاهها، والاستعداد من أجل تحقيق أهدافها، وتقاس بمجموع الدرجات التي يحصل عليها المستجيب على قيادة الروح المعنوية التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

الأداء الوظيفي (Job Performance):

هو مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع والالتزام الوظيفي بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة بكل حرص وفاعلية كما يعكس الأداء الوظيفي ولاء الفرد لمنظمتهم (سيزلاجي والاس، 1991).
وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: النشاط الذي بموجبه يتمكن الفرد من إنجاز المهام والأهداف الواجبات المخطط لها بإتقان وتنفيذها،

و كما هو مرسوم لها بالوصف الوظيفي، و يمثل في هذه الدراسة مجموعة من المجالات المكونة لتوقعات مرتبطة بسلوكات مديري المدارس الثانوية. و يقاس بالدرجات المتحققة بأفراد عينة الدراسة على الأبعاد التي تقيسها أداة الدراسة الخاصة بالأداء الوظيفي لمدير المدرسة الثانوية في الأردن و الذي قامت الباحثة بتطويره لهذه الغاية.

حدود و محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مديري و معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن العاملين خلال

العام الدراسي 2007-2008.

تحددت نتائج هذه الدراسة بأدوات القياس المستخدمة، و التحليل الإحصائي المستخدم، و صدق أدوات الدراسة و ثباتها، و موضوعية أفراد العينة في استجاباتهم لأدوات الدراسة.

الفصل الثاني
الأدب النظري و الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الفصل مراجعة للأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الثلاثة و هي الثقة التنظيمية و الروح المعنوية و الأداء الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأدب النظري :

يتضمن هذا الجزء عرضاً للأدب النظري في متغيرات الدراسة الثلاثة الثقة التنظيمية، الروح المعنوية، الأداء الوظيفي.

1. الثقة التنظيمية:

حظي موضوع الثقة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة على اعتبار أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يثقون بها لدرجة أنهم يضحون من أجلها ويقدمونها على أهدافهم الشخصية، وبما أن الإدارة أصبحت تهتم بالعنصر الإنساني في التنظيم ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم لما لذلك من أهمية على أدائهم وإنجازاتهم، فإن مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة .

مفهوم الثقة التنظيمية:

يعد مفهوم الثقة من المواضيع المهمة لذا فقد تم بحثه في علم الاجتماع، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الإنسان، والسياسة والاقتصاد، والتسويق ، والسلوك التنظيمي، وفي الآونة الحالية من هذا القرن تم بحثه في مجال التجارة الإلكترونية ، أما في مجال الإدارة كانت مدرسة العلاقات الإنسانية من الرواد الذين عبروا عن أهمية الثقة وكان المفكرون مثل (Argyris, Likert) من أوائل الباحثين الذين أشاروا إلى أن الثقة عنصر جوهري في تحقيق النجاح للمنظمات. وتتضمن بحوث الثقة في مجال السلوك التنظيمي حالياً ثلاثة مستويات رئيسية للتحليل: ثقة العلاقات الشخصية، وفي ذلك الثقة بين زملاء العمل والثقة في الرؤساء ، والثقة في الإدارة العليا، والثقة بين المنظمات ، وفي أيامنا الحالية بدأ يظهر جانب آخر في هذا المجال وهو الثقة في المنظمات نفسها، وتتضمن الثقة بالمنظمات منظورا واسعا، حيث أن الأفراد يعتمدون على المنظمة في وضع السياسات والاستراتيجيات، وقد اتضح أن ثقة الفرد بالمنظمة عنصر مهم في العمل، فقد تتزعزع ثقة الفرد بالمنظمة، متى شعر أنها لا تقدر جهوده أو لا تكافئه بعدالة

وتشير الأدبيات إلى العديد من المحددات والآثار للثقة بالرئيس والمنظمة، بيد أن هذه الأدبيات لا تتضمن خلاصة توضح كيف تربط الثقة بالمحددات المتوقعة بها، إلى جانب تعدد الآراء في الأدبيات بشأن تأثيرها في محيط المنظمات (Dirks & Ferrin, 2002).

و قد تم التوصل إلى أن الأدبيات في هذا المضمار تسودها حالة اليأس بين بعض محدّدات الثقة وآثارها، فعلى سبيل المثال، رغم إدراك المفكرين في هذا المجال لأهمية المجازفة (الاستثمار في شيء معين) لفهم الثقة إلا أنه ليس هناك إجماع على تحديد طبيعة علاقة المجازفة بالثقة فمن غير الواضح ما إذا كانت المجازفة محددة الثقة أم نتيجة لها، و بالمثل يمكن أن يثار تساؤل حول إذا ما كانت الاتصالات ضرورية لبناء الثقة، إن العلاقة المفعممة بالثقة تؤدي إلى اتصالات جيدة، لهذا فإن الدراسة الحالية ستتركز على أهم المحددات والآثار للثقة التنظيمية المتفق عليها في الأدبيات (Mayer et & Sehoorman, 1995).

فالثقة التنظيمية شأنها شأن كافة المفاهيم الإدارية إذ يصعب الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين، ففي الوقت الذي يجمع الباحثون تعريفات في هذا المجال على أهمية الثقة المتبادلة في التنظيم، إلا أن هناك اختلافاً فيما بينهم في نظرتهم إليها وطريقة تناول الموضوع، فكل باحث يحاول أن ينظر إلى المفهوم من زاوية والتي قد تصيب الحقيقة وتتغلغل في جوانب أخرى، بالإضافة إلى إضفاء الباحث فكره وأيديولوجيته على هذا المفهوم، ويمكن القول أنه من الصعوبة مكان أن يصيب أحد الباحثين الحقيقة الكاملة وهذا دليل على وجود النقص لدى بني البشر.

ونظراً لذلك فإنه يمكن النظر للاختلاف في تعريف الثقة التنظيمية على أنه شيء مألوف في الأدبيات الإدارية، فضلاً عن إمكانية إضفاء الصبغة الشخصية على هذا المفهوم، وهذا ما يفسر اعتماد الدراسات على مقاييس الثقة بين الأفراد أو ما يمكن تسميته بمصدر الثقة.

وتعرف الثقة بأنها التوقع الذي يحمله الفرد والجماعة بأن الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء أكانوا أفراداً أم جماعات يمكن الاعتماد عليها (John, 1976) ويلاحظ من التعريف السابق أن هذا المفهوم ينطبق على الثقة المتبادلة بين الأفراد إلا أن هذا المفهوم تم استخدامه في مجال العمل أيضاً وقد اعتبر الوعد أو الاتفاق المسبق جوهر عملية الثقة .

في حين يرى جامسون "Gamson" المشار إليه في (اللوزي، 1990) أن الثقة هي احتمالية أن يعطى نظام اتخاذ القرار نتائج مرغوبة للفرد، أو المجموعة حتى لو لم يتم ممارسة أي تأثير على هذا النظام، وهذا يدل على أن الوعد أو الاتفاق ليس بالضرورة جزءاً من هذا التعريف إذ كان الأمر يتعلق بالثقة بالتنظيم حيث يمكن الحصول على نتائج مرغوبة دون ممارسة أي تأثير على نظام اتخاذ القرارات التنظيمية. و مقارنة فإن جامسون "Gamson" استخدم مفهوم الثقة لتقويم الفوائد المختلفة والمحملة التي ينتهجها النظام السياسي، إلا أن دريسكول "Driscoll" قد اعتمد على هذا المفهوم في مجال المنظمات وأطلق عليه اسم الثقة التنظيمية.

فالثقة تشير بقبول الفرد لنظام اتخاذ القرارات من جهة، وبالوسائل المستخدمة للتأثير على متخذي القرارات من جهة أخرى، و أن الجماعات ذات الثقة العالية تقبل السلطات القائمة وتعتمد فقط على الإقناع كوسيلة للتأثير عليها، كما أن جماعات الثقة المتوسطة تقبل السلطات القائمة أيضاً، ولكنها تستخدم الإجراءات الإيجابية للتأثير عليها، في حين أن جماعات الثقة المتدنية لا ترى مجالاً لمنهجها في ظل النظام القائم، وتنتظر إلى متخذي القرارات على أنهم منحازون، وغير أكفاء لذلك فإنهم يستخدمون الإقرار السلبي أو التهديد للضغط على السلطات (Driscoll,1978).

وقد عرف بارنس وجيفين (Barnes & Giffin) الثقة المشار إليه في (الكساسبة، 1996) بأنها اعتماد شخص على آخر تحت ظروف من المخاطرة من أجل تحقيق هدف غير محدد وهما بذلك يشيران إلى الثقة بين الأفراد، ويعتبران الشخص المدرك أو القائم بعملية الإدراك في حين أن الشخص الثاني هو المدرك، ويحتوي التعريف على عنصر المخاطرة والتي تحدد بنسبة الربح أو الخسارة المحتملة، ففي المستوى المتدني للمخاطرة، فإن الربح المحتمل للفرد سيتجاوز المستوى العالي للمخاطرة، ومثال على ذلك فإن استجابة الجنود لقائدهم للقيام بمحاربة العدو في ظل ظروف المخاطرة العالية يعني دون شك وجود ثقة عظيمة في هذا القائد ويمكن تفسير هذا المثال من خلال ثقة الجيوش الإسلامية بالقادة أثناء الفتوحات الإسلامية.

وقد عرف هوى وكوبرسمث "Hoy & Kopersmith" الثقة -المشار إليه في (العمري، 1992) بأنها شعور الفرد بالطمأنينة وحسن الظن والتفاؤل بما يجري من أحداث من حوله بشكل عام"، أي أن الثقة عند الفرد هي توقعه بشكل عام بأن الكلمات والأعمال والعبارات المكتوبة الصادرة عن فرد آخر أو جماعة منظمة عليه الاعتماد عليها والاطمئنان لها.

ويعرف منك " Mink " الثقة: المشار إليه في (حلواني، 1995) بأنها توقعات الفرد وانتماؤه بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكاً متحمساً ومؤيداً للمصالح المشتركة للطرفين، وهو الاعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الاتفاق.

ويركز التعريف على عنصر المصالح المتبادلة والتي تتطلب تناغماً في السلوك بما يحقق المنافع المشتركة مع الإشارة إلى عنصر الاتفاق المسبق وهذا يتشابه إلى حد كبير من تعريف روتر " Rotter " في مجال ضرورة وجود وعد كأساس للتوقعات، في حين يختلف معه في أن روتر " Rotter " لم يفترض ضرورة وجود التبادلية في المصالح. ويرى الصائغ (1986) أن الثقة هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر إليها، بعد الاتفاق عليها، على أنها عقد نفسي " Psychological Contract " غير مكتوبة بينهما مع الالتزام به سلوكياً وعقلانياً، ويتيح هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة بحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانوناً، إلا أنه الأساس والمعيير الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما .

ويؤكد هذا التعريف التوقعات المتبادلة " Mutual Expectations " والتي تعني إيمان كل طرف بقدرات الطرف الآخر وإمكاناته واستعداده لتنفيذ بنود العقد النفسي.

و توصلت الباحثة إلى أن تعريف ماير (Mayer,1995) للثقة بين الأشخاص، من أكثر التعريفات اقتباساً في الأدبيات ، إذ يشير إلى أن الثقة الشخصية هي استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأن يكون معرضاً للتأثير بأفعال الطرف الآخر (الموثوق به) على أساس نوع الطرف الآخر (الموثوق به) سيقوم بأداء أعمال معينة مهمة لصالح الشخص مانح الثقة، حتى وإن لم يكن قادراً على مراقبة سلوك الطرف الآخر (الموثوق به) أو التحكم بها، ويمتد هذا التعريف ليشمل العلاقة بين المرؤوس والرئيس، ومن ثم يعد تعريفاً لمفهوم ثقة المرؤوس بالرئيس وهكذا فإن العلاقة بين الثقة بالرئيس والثقة بالمرؤوسين علاقة طردية.

و يؤكد نيفيل و أويس (Neville & Uys,2001) أن الثقة التنظيمية تشير إلى اعتبار هذه الثقة على المنظمة باعتبار أن الرئيس ممثل للمنظمة وهناك تفاعلات بين الرئيس والمرؤوس فدراسة الثقة قد أخذت تتطور على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات والآراء والأفكار المبدعة وقدرتها على تخفيف التكاليف والتعاقد لإنجاز الأهداف المشتركة.

و خلاصة القول فإن الثقة التنظيمية أصبح مثار اهتمام الدراسات الإدارية و لا سيما نظريات التنظيم و السلوك التنظيمي. فالיום أصبحت المنظمات تتصف بدرجة عالية من التفاعلات البشرية و تبادل المعلومات و المصالح و شمولية الفكر و الجهد لحل المشكلات التنظيمية، الأمر الذي أضحى معه وجود مناخ من الثقة أساساً لنجاح العلاقات الفردية و الجماعية داخل التنظيم، و بالتالي تتحقق الأهداف التنظيمية بفاعلية، فخلاصة التعريفات التي تناولت الثقة التنظيمية هي:

توقعات سلوكية، و تشمل أخلاقيات الوظيفة، و الدافع و الرغبة في العمل بأمانة و إخلاص، و الاتساق في السلوك، و العلاقات و الصراحة و الصدق في التعامل.

توقعات خاصة بالقدرات، و تشمل القدرة على القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، و القدرة على التعامل مع الآخرين بفاعلية.

توقعات حكيمية، و تشمل الحكم على الأمور و الأشخاص الآخرين بمنطق و موضوعية.

فالثقة هي سر النجاح و إعادة تبادلية المصالح و الابتعاد عن البيروقراطية، و التمسك بالعلاقات الإنسانية، فيه إطلاق لفيض من المعلومات و فتح لقنوات الاتصال، و وضع الحقائق أمام العاملين و إدارة منتديات الحوار لإتاحة الفرصة للجميع للتحدث بحرية، و محاسبة الذات و التعهد بتحمل الجميع للمسؤولية دون استثناءات يسهم في تحسين الأداء و يرفع من الروح المعنوية، فتدعيم مثل هذه السياسات، يتيح فرصاً واسعة و مفتوحة للجميع بإبراز المواهب التي تستحق التقدير.

إن الثقة هي الجسر الذي يربط التوقعات بالأداء، و هذا ما يسمى "لمعات النجاح" فهي التي تمد العاملين بالطاقة فيشعرون بالسيطرة و يصبحون أكثر تقبلاً، حيث يعطي توقع النجاح و الفوز المستمر صناعات القرارات، و موزعي الثقة أن العاملين لديهم القدرة في تحمل المسؤولية، و لذا فهم يستحقون معرفة الحقائق، و يجتذبون أفضل المواهب، و يستطيعون العمل كفريق بدون الإفراط في الاعتماد على الفردية، هذه الثقة تعني أن العاملين يحصلون على قوة المواصلة و التصميم على الاستمرار، توفر لمعات النجاح فهي ميزة لاستمرار المنظمة، إذ تقلل من احتياج هذه المنظمات لرؤساء صارمين، و بالتالي ينطلق الإبداع و التطوير إلى مستوى عال و يبتعد عن اللجوء للقرارات الدراماتيكية أو ما يسمى "بالتغيير الجذري".

الثقة في النظم الإدارية المختلفة:

يغلب على الثقة الطابع الشخصي والعاطفي ويتأثر بمفاهيم العلم والاتجاهات الإيجابية بالإضافة إلى أن هذا الموضوع يحمل في طياته الإفادة من خبرات وتجارب الشعوب الأخرى في وقت أصبح فيه الباحثون في مجال السلوك التنظيمي يحاولون تقريب الهوة بين الثقافات المختلفة حتى يتمكن مديرو المنظمات من الإدارة بكفاءة وفعالية خاصة بعد ظهور مفهوم عوامة السلوك التنظيمي بعد أن أصبح العالم بأسره اليوم قرية صغيرة.

فالثقة في الإدارة اليابانية تترجم إلى أن " المؤسسة هي الناس / الشعب " The Enterprise is The people " هو من الشعارات التي تهدف المؤسسة اليابانية والتي ينظر إليها على أساس أنها مؤسسة عائلية " Family Organization " يتقاسم أفرادها العمل معاً، ويعيشون مسراتهم ومعاناتهم معاً، ويتصرفون وكأن الجميع ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة.

ويسود المؤسسة اليابانية إحساساً وفهماً ضمنياً باستمرارية علاقة العامل بمؤسسته وبأبديية هذه العلاقة وهي علاقة مستمرة ما دام العامل قادراً على العمل ، فهي علاقة أقرب ما تكون بالعلاقة الأبوية أي يفترض أن تستمر مهما كانت الظروف وتزداد ترسخاً مع الزمن.

ويستعمل اليابانيون تعبيرات لها دلالاتها في التعامل مع العاملين الجدد بهدف إشعارهم بالقبول تماماً كما يعامل المولود الجديد في الأسرة، ومن تعبيراتهم الشائعة قولهم للعامل الجديد " أنت واحد منا " Now you are " one of us " كناية عن الترحيب والقبول (أوتشي، 1985).

والإدارة اليابانية تضمن الاستخدام المستمر طيلة الحياة لجميع العاملين فيها، كما توفر لهم تسهيلات رفاة اجتماعي ومشاريع إسكان، ومراكز ترفيه ، وهذه جميعاً تعتبر مؤشرات ودلائل موقف النظام أو صاحب العمل من أنه لا يوظف أو يستخدم جهود عمل العامل ويهتم بهذا الجانب فقط، ولكنه في حقيقة الأمر يهتم بالإنسان كله ويوظفه ، كما يدل من ذلك المصطلح "Manugakae" الذي يعني الاندماج والاحتواء الكامل بالإضافة إلى تأكيد الإدارة اليابانية على مفهوم الاستخدام مدى الحياة فإنها أيضاً تطبق مفهوم الترقية على أساس الأقدمية وهم بذلك يضمنون استمرار عمل العامل في النظام (Nakane,1970).

أما الالتزام للعاملين في المؤسسة اليابانية يقوم على الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوس، وتعتمد هذه الثقة على مصداقية الوعود سواء المعلن عنها أو المتضمنة أن مثل هذه الخصائص تسهم في ربط الفرد بالنظام ، وربط النظام بالفرد ،

فالميزة الأساسية للمنظمة اليابانية، أنها تتبع النظام الإداري المفتوح الذي يرسخ الحفاظ على جسور من الثقة بين الرئيس والمرؤوس ، ان هذه النظرة الشمولية للأمور تحمل العاملين في جميع المستويات على التعامل فيما بينهم على أسس الإنسانية المتكاملة ، فإنها توجد حالة يستحيل معها الحط من القدر الإنساني لشخصيات العاملين ولا يعود معها التصرف بشيء من التسلط ، فيسود في هذا النظام جو من الاتصال المفتوح والثقة التي تولد الشعور بالالتزام والولاء والانتماء (Kuhn & Deam,1982).

أما الثقة في الإدارة الأمريكية فإن المؤشر في الثقة يميل لصالح الفردية ، إذ أن الثقة في المنظمة الأمريكية تؤدي إلى مزيد من العلاقات العمودية الهرمية، الأمر الذي يؤدي إلى التردد والروتين القلق والخوف والتضحية بالأفكار الجيدة، وتدني في مستوى الأداء وخير دليل على ذلك أن (65.000) عامل في شركة تويوتا اليابانية استطاعوا إنتاج (4.5) مليون سيارة في نهاية الثمانينات في حين أن (750.000) عامل في شركة جنرال موتورز الأمريكية استطاعوا إنتاج (8) ملايين سيارة في نفس المدة (Ogilvy, 1995).

أما الثقة في الإدارة البريطانية فهي حديثة العهد فمع تطور الاقتصاد البريطاني في هذا القرن كان يتصف بعدم الثقة فيما بين اتحادات العمال والحكومة مما أدى إلى شلل الاقتصاد وتخفيض مستوى الحياة في البلاد وهذا ما تنبأ به "كارل ماركس" بأن جو عدم الثقة سيكون النتيجة التي تتمخض عنها الفلسفة الرأسمالية، والتي تشكل في الوقت نفسه القوة التي تقوض أركانها.

أما الثقة في منهج الحياة الإسلامية فإن الدين الإسلامي يعمل على أساس تقوية روابط الثقة بين الأفراد العاملين في المنظمات على جميع مستوياتهم التنظيمية، وهو أساس متين لمنهاج بناء الثقة بالمنظمات بشكل متكامل في تنظيم حياة البشر ويقوم هذا المنهج على الأسس التالية (بدر، 1987):

أ- عدم مخالفة الفرد لقوله حيث تدعو الشريعة الإسلامية المديرين لأن يكونوا أكثر الناس التزاماً بالسلوكات التي يدعون الموظفين للتعامل بها ، يقول تعالى : " أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم وأنتم تتلون الكتاب أفلا تعقلون " (سورة البقرة، الآية 44).

ب- محافظة العاملين على أسرار المنظمة حيث يلزم الدين الإسلامي الحفاظ على أسرار المنظمة باعتبارها أمانة، ويزيد ذلك ثقة الإدارة بالعاملين ولا يضطرها إلى إخفاء المعلومات المهمة عن العاملين إذ يقول تعالى : " والذين هم لأماناتهم و عهدهم راعون، والذين هم على صلواتهم يحافظون، أولئك هم الوارثون، الذين يرثون الفردوس هم فيها خالدون". (سورة المؤمنون ، الآيات 8-11).

وخلاصة القول فإن الإسلام يوجه الفرد والجماعة والتنظيم إلى إرساء دعائم قوية للثقة لا تحطمها مزاجية ولا تقف في مواجهتها أنانية فردية، بل على كل عامل أينما كان موقعه في التنظيم العمل على بناء جسور من الثقة وتوفير مقوماتها.

أما الثقة في الإدارة المؤسسية في الأردن في أيامنا الحالية أصبغت بالنظرة الشخصية، وغياب المعايير الواضحة لتقويم الأداء المؤسسي، قد تكون من أهم السلبيات التي كانت تضعف ثقة العاملين في الإدارة، إذ ترى الباحثة أن عدم إتاحة الفرص الكافية للموظفين في المشاركة في اتخاذ القرار، وضعف قنوات الاتصال، وعدم تطبيق أسس العدالة والموضوعية في التعامل مع الموظفين، وفي تقويم أدائهم ورفع روحهم المعنوية، قد تكون من الأسباب المؤدية إلى سلبية المناخ التنظيمي لدينا.

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً جدياً بهذا الموضوع إذ استبدلت الأشكال التقليدية للإدارة بالأساليب التي تتسم باللامركزية (الصائغ،1986)، إذ تركز على التعاون و التنسيق ، ومقاسمة المسؤوليات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفعيل قنوات الاتصال أفقياً و عمودياً مما زاد التأكيد على الارتقاء بمستويات الأداء في جميع المستويات التنظيمية إذ أصبح ينظر إلى الثقة بأنها عنصر محوري في محيط المنظمات.

قواعد الثقة التنظيمية:

تشير الأدبيات النظرية والعملية إلى العديد من محددات الثقة التنظيمية، ولكن يظهر أن هناك ثلاثة محددات للثقة، هي الأكثر شيوعاً في الأدبيات، وهذا ما أيده (Mayer et al.,1995; Bhattavheriee,2002) وتتضمن هذه المحددات: النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة.

والنزعة إلى الخير توجه إيجابي من قبل الرئيس نحو المرؤوس، وتعنى مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس يملك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له، ليس لدوافع ذاتية، أو لتحقيق مكاسب شخصية. والرئيس النزاع للخير يقدم المساعدة لمرؤوسيه، وإن لم يكن مطلوباً منه تقديمها، وحتى لو لم يحصل على أي مقابل لقاء تقديمه للمساعدة. وعندما يكون الرئيس نزاعاً لعمل الخير، فإنه لا يكون انتهازياً، ولا يستغل موظفيه، وحتى إن ساحت الفرصة له لذلك، ليس هذا فحسب، بل أنه يأخذ المبادرة في مساعدة مرؤوسيه في عملهم الأمر الذي يقود إلى إدراك النزعة لعمل الخير وخلق الثقة، فعلى سبيل المثال يؤكد (Bennis & Townse,1995) أن النزوع للخير عنصر جوهري لبناء ثقة المرؤوس بالرئيس.

ويرى (Gabarro,1978) أن المرؤوسين قد يجدون صعوبة في الثقة بالرئيس ما لم يدركوا دوافعه بصورة إيجابية أولاً. فضلاً عن ذلك هناك دلائل علمية تؤكد التأثير الإيجابي للنزوع إلى الخير على مستوى ثقة المرؤوسين برؤسائهم.

فالاستقامة تعنى إدراك المرؤوس أن المدير يتمسك بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة له وهناك عددٌ من العوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بأن الرئيس يتصف بالاستقامة، مثل: اتساق أفعال الرئيس في الماضي، ومصداقيته، وامتلاكه إحساساً قوياً بالعدالة، ومدى التطابق بين أقواله وأفعاله. ويؤكد الكثير من المنظرين (Robbins, 1993; Butler,1991) أهمية الاستقامة كمحدد للثقة.

إن نزعة الخير والاستقامة بحد ذاتهما ليستا كافيتين لبناء الثقة، إذ لا بد أن يمتلك الرئيس القدرة على أداء عمله بكفاءة حتى يكتسب ثقة مرؤوسيه (Sonnenburg,1994). وتعني القدرة مجموعة من المهارات، والكفاءات والخصائص يمتلكها المدير في مجال عمله، تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل. ويمكن الحكم على قدرة الرؤساء من خلال ما يملكونه من مؤهلات، أو من خلال أدائهم لأعمالهم. ويرى العديد من المنظرين أن قدرات الرؤساء تعد محدداً مهماً لثقة المرؤوسين بهم. ويؤكدون أن ثقة المرؤوسين برؤسائهم تزداد عندما يرون أن رئيسهم يملك الكفاءة اللازمة لأداء عمله.

إن إدراك المرؤوسين أن رئيسهم يتسم بالكفاءة، يجعلهم يبادرون إلى الوثوق به، والاعتماد عليه لمساعدتهم على حل مشاكل العمل. وقد كشفت نتائج عدد من الدراسات الميدانية عن أن القدرة هي أحد المحددات لمستوى ثقة المرؤوس بالرئيس (Aubert & Kelsey,2000; Mayer & Davis,1995; Bulter,1991).

وهكذا، يبدو جلياً أن العوامل الثلاثة: النزعة إلى الخير، والاستقامة، والقدرة، هي عوامل أساسية لتكوين ثقة المرؤوس بالرئيس وعلى هذا الأساس يمكن التوصل إلى الحقيقة التالية: " هناك علاقة طردية بين ثقة المرؤوس برئيسه وبين نزوع الرئيس إلى الخير، واستقامته، وقدرته وفقاً لإدراك المرؤوس".

آثار الثقة التبادلية بين الرئيس و المرؤوس:

من المتوقع أن تفضي الثقة الإيجابية بالرئيس إلى تحقيق العديد من الآثار الإيجابية للفرد والمنظمة، و من بين أبرز الآثار التي أشار إليها الكتاب في هذا المجال: الرضا عن الرئيس وسلوك المواطنة التنظيمية (Anderson & Williams,1996).

ويتضمن الرضا عن الرئيس الشعور الإيجابي للمرؤوسين تجاه رؤسائهم وتؤكد أبحاث الثقة التنظيمية أن من نتائج ثقة المرؤوسين برؤسائهم شعورهم بالرضا عن هؤلاء الرؤساء (Mishra & Morrissry,1990)، ففي دراسة عن العاملين في عدد من المنظمات العامة والخاصة في غرب ولاية ميتشغان الأمريكية، وجد أن أحد الإيجابيات لارتفاع مستوى الثقة تحسن العلاقات الشخصية وانفتاح قنوات الاتصال بين الأفراد في العمل. وجد دريسكول و سيجرو (Sgro et al.,1980؛ Discoll,1978) أنه بصرف النظر عن درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرار، فإن المرؤوسين الذين يثقون برؤسائهم و يميلون في العادة لأن يكونوا أكثر رضا. وبالمثل إلى أن المرؤوسين الذين كانت ثقتهم برؤسائهم عالية، كانوا أكثر رضا من الذين كانت ثقتهم بهم منخفضة، وفي دراسة استكشافية عن العلاقة بين مندوبي المبيعات ورؤسائهم. أن الثقة المتبادلة في العلاقة بين مندوبي المبيعات ورؤسائهم كان لها تأثير في رضا مندوبي المبيعات، و أن المرؤوسين الذين أظهروا ثقة عالية برؤسائهم كانوا يجنحون إلى إظهار مستويات عالية من الرضا عنهم، وهكذا يمكن استنتاج إن المرؤوس الذي يثق في رئيسه يشعر بالرضا عن ذلك الرئيس، ووفقاً للنتائج السابقة فقد تم التوصل إلى استنتاج إلى أن هناك علاقة طردية بين الثقة بالرئيس ورضا المرؤوس عن عمله.

أما سلوك المواطنة التنظيمية فيمثل " سلوكاً فردياً اجتهادياً (غير إلزامي) لا يرتبط بصورة مباشرة أو ظاهرة بالنظام الرسمي للمكافآت، وإجمالاً يعزز الأداء الفاعل والاقتصادي للمنظمة (Organ,1990) ففي سلوك المواطنة التنظيمية يذهب الفرد، من تلقاء نفسه، إلى أبعد من متطلبات العمل المحددة رسمياً، ويؤدي أعمالاً مفيدة للمنظمة، غير مفروضة عليه، دون توقع الحصول على مقابل أو تعويض مباشر.

إن سلوك المواطنة التنظيمية له أشكال متعددة، من بينها ما أسماه يقظة الضمير (Conscientiousness) وتعنى يقظة الضمير السلوك الاجتهادي للفرد الذي يذهب إلى أبعد من مقتضيات الحدود الدنيا لدوره في المنظمة مثل: قضاء وقت كبير لإنجاز مهام العمل على النحو المطلوب، والالتزام بحضور الاجتماعات في مواعيدها، واحترام أنظمة العمل، وبصفة عامة العمل على ما يحقق مصلحة العمل دون الاهتمام بتحقيق مغنم شخصية.

وقد أشار عدد من المنظرين إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية، في جزء منه نتاج لعلاقات الثقة الشخصية في المنظمة، فإذا وثق المرؤوسون برئيسهم ولد ذلك لديهم سلوكاً عالياً من المواطنة التنظيمية، والعكس صحيح، وفي هذا الإطار يؤكد (Konovsky & Pugh,1994) أنه من المرجح أن يتسم الموظفون بسمات المواطنة التنظيمية عندما يثقون برؤسائهم، وعلى نحو مماثل.

يرى (Deluga,1994) أن الثقة بالرئيس تعزز سلوك المواطنة التنظيمية، لذا يبدو معقولاً القول انه عندما يكون هناك ثقة بين الرئيس والمرؤوس، فإن المرؤوس يكون أكثر استعداداً للانغماس في نشاطات تخرج عن نطاق دوره المحدد، وهو ما تتسم به سلوكات يقظة الضمير ضمن سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد كشفت عدد من الدراسات النقاب عن وجود علاقة بين الثقة بالرئيس وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة (Podsakoff et al.,1990; Nyhan,2000 Deluga,1994;Konovsky & Pugh,1994;) (Driks & Ferrin,2002) ومن هذا المنطلق تم الاستنتاج بوجود علاقة طردية بين الثقة بالرئيس وبين سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوس، و من هنا نتوصل إلى أن آثار الثقة هي علاقة تبادلية بين الرئيس و المرؤوس.

أنواع الثقة :

يمكن تحديد نوعين من الثقة وهما :

أ- الثقة التعاونية " Contractual Trust "

تتضمن الثقة الطبيعية التعاقدية إذ إن التفاعل أو الاتفاق يتضمن التعهد من أحد الأطراف الالتزام، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسؤولية وقد وصفه جلاسر "Glasser" المشار إليه في (Zand,1972) بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق المبرم بينها في التنظيم.

ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال تعاون الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي والنفسي وهنا تكون درجة المخاطرة في هذا النوع من الثقة منخفضة إذ يتم التركيز بالمقابل على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على القيم والمعتقدات والاتجاهات.

ب- الثقة المكشوفة Disclosure Trust

وهي التوقعات التي يحملها الأفراد والجماعات، وهي عملية إظهار المشاعر والاتجاهات والآراء، ولا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة بل تزيد من الاحترام والتقدير ويشير سايدنر جوراند "Sidner Journad" المشار إليه في (Zand, 1972) أن الاختبار الذي يواجه كل منها في كل لحظة، هو هل تسمح للآخرين بمعرفتها كما نحن، أو أن نبقي أشخاصاً غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا.

وهذا النوع من الثقة يساهم في توفير جو من الانفتاح يؤدي إلى إظهار المشاعر الحقيقية وتبادل الآراء والمعلومات ، إذ تبنى علاقات سلوكية إيجابية ملؤها التعاون والانسجام والتكامل سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات لمواجهة وحل المشكلات التنظيمية التي قد تتعرض لها المنظمة والتنظيم.

سياسات الثقة التنظيمية:

أصبح الاهتمام اليوم ينصب على المنظمة كمفهوم وليس كمكان، كمنشأة وليس كبناء، كما أصبحت المنظمات استجابات للتطور في المجتمع من خلال التوجه للتحويل من المنظمات التي تعتمد على الضبط والسيطرة إلى المنظمات التي تعتمد على المعلومات والتي تتطلب بالتالي الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وعليه فإذا أرادت المنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة فيجب أن تديرها اعتماداً على الثقة بشكل أكبر لا على الرقابة والسيطرة، وهذا يدل على أن المنظمات تتطلب الثقة التي تجعلها تعمل إذ إن التكنولوجيا وحدها ليست كافية (Handy, 1995). فأساسيات الثقة واضحة ومؤسسة بشكل متين ، إلا أنها لا تتناسب بسهولة مع التقليد الإداري الذي ينادي بأن الكفاءة والضبط مرتبطان بشكل كبير ولا يمكن الحصول على أحدهما دون الوصول إلى حد كبير من الآخر، ففي الوقت الذي تبدو فيه الثقة على أنها لب الموضوع، فإن معظم المنظمات تميل للإدارة على فرض أن العاملين لا يمكن الثقة بهم والاعتماد عليهم حتى في أبسط الأشياء ، لذلك يتم بناء المزيد من الأنظمة الرقابية والسيطرة لمنع حدوث خلل سواء مقصود أو غير مقصود في العمل والذي قد يؤثر على سير المنظمة.

ولما كانت الثقة من المتطلبات الأساسية في ظل التحويل من السيطرة إلى الاعتماد على المعرفة والمعلومات لمتابعة مسيرة التقدم والتطور وإحداث التغيير في المجتمعات والتغلب على التحديات والمتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد أساسية لا بد من الوصول إليها والعمل على إيجادها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل زعزعتة أو إحداث نقاط ضعف فيه، وفيما يلي أهم هذه الأساسيات:

أ. الثقة التنظيمية تتطلب التكامل التنظيمي

إن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توحد مشاكلها الخاصة، وهذه الجماعات هي أعضاء في التنظيمات ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تتوحد أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة لذلك فإن إبراز رؤية ورسالة التنظيم تعتبر محاولة لإيجاد مبدأ التكامل لتحقيق الجودة والوصول إلى الإبداع، وإذا لم يوجد هذا التكامل فإن ذلك سيقود المنظمة إلى حدوث الصراعات والمشاكل في التنظيم الكبير، ونؤكد أن التكامل ليس كافياً وحده ولا بد من العمل على دعمه بالنصح والقُدوة الحسنة، والعمل بحيث يوجه القائد طاقاته نحو تعزيز القيم والمعتقدات، بكل الوسائل المتاحة لضمان استمرار الثقة (الغامدي، 1990).

وتوصلت الباحثة في هذا الأمر إلى أن إستراتيجية الشخصية المهمة هي إستراتيجية حساسة خاصة في حال فشل القائد في عمله أو زوال التنظيم، ومع ذلك فإن هذه التنظيمات التي تعتمد على الثقة تحتاج إلى إضفاء نوع من الطابع الشخصي على رسالة التنظيم من قبل القادة، فالثقة ليست مفهوماً غير شخصي ولن تكون.

ب. الثقة والاتصال

من أساسيات الثقة عنصر الاتصالات بأنواعه إذ يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالاً شخصياً حتى يكون مقنعاً، فالتقنية ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة مع مستوى عالٍ من الاتصال من أجل بناء تنظيمات يسودها الثقة العالية، فالمنظمات بحاجة دائماً وباستمرار إلى المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصاً للتقارب والتعارف، بل تعزز أهداف التنظيم والتعاون مع القادة للوصول إلى استراتيجيات تنظيمية ثابتة تضمن بقاء المؤسسة واستمرارها.

ج. الثقة بالآخرين

يرى لوهان (Luhmann, 1979) في هذا المجال بأن الثقة بالمجتمع الإنساني التزام أخلاقي ومع ذلك فإن الشخص يجب أن لا يضع ثقة كاملة بأي شخص ولكن عليه أن يضعها فقط عندما يتوقع الحصول على المنفعة، و ليس من الحكمة أن يثق الأشخاص بآخرين لا يعرفهم جيداً، أناس لم يلحظ سلوكياتهم على مدى الأيام ويختلفون معه في الأهداف فمن الصعب أن يعرف إنسان أكثر من (100) شخص معرفة جيدة لأن هؤلاء بدورهم يمكن لكل واحد معرفة مائة آخرين، وبناءً على ذلك فإن المنظمات الكبيرة لا تتعارض مع مبادئ الثقة إذا ما تم تقسيمها إلى جماعات صغيرة.

د. الثقة تتطلب الحزم

إذا ما أخفقت الإدارة في اختبار العاملين لديها في القدرة على التكيف وتجديد الذات وتثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون، ولكن الضعف يكون بسبب فإن المصلحة للجميع هي خروج ضعف قدراتهم على التعايش مع التوقعات، أو الوصول إلى الإنجاز المطلوب هؤلاء من التنظيم، لأن الثقة لا تنسجم مع أي وعد بأن العمل مدى الحياة إذ يتطلب الأمر من الإدارة أن تتصرف دون رحمة بالتخلي عن خدماتهم لذلك فإن لأهمية الثقة وخطورتها قد تلجأ بعض المنظمات إلى تقييد الولاءات الجوهرية بمجموعة صغيرة من الأفراد يطلق عليهم الموثوق بهم "Trusties" (سعدون، 2006).

هـ. الثقة تتطلب القدرة على التكيف

إن اختيار الأفراد في جماعات التنظيم واختيار قادة الجماعات من أهم العناصر لاختيار الفرد الذي يمتلك القدرة على تجديد ذاته ولذلك فإن الاختيار والتعيين أصبح مفتاحاً لتنظيمات قادرة على التغيير والتكيف وهذا الأمر يتطلب اهتماماً جدياً من الإدارة العليا والذي يجب أن لا يغوص لمستويات أدنى في التنظيم (الكساسبة، 1996). لذلك يجب أن يكون الانسجام والتجانس لدى جماعات التنظيم يتصف بالمرونة بشكل كافٍ للتكيف مع التغيير عندما تتطلب الأوقات أو الظروف وهذا يتطلب أن تبقى جنباً إلى جنب مع التغيير وأن تبحث عن فرص جديدة وتقنيات جديدة وأن تؤسس ثقافة تعلم حقيقية وتكيف استجابة لكل الظروف والجماعات غير القادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك عليها الخروج نهائياً من التنظيم.

و. الثقة وتعددية القادة:

إن من الصعوبة بمكان إدارة الجماعات في المنظمات المعتمدة على الثقة في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى تعددية في القادة وخير مثال على ذلك قيادة المعركة من قبل مجموعة من القادة ، ففي حالة التخطيط يكون هناك شخص واحد يضع الخطط المعركة وآخر يقود الجماعة باختيار الطاقم الذي ينفذ العمل لتحقيق الهدف، وهناك الذي يدرّب إذ يؤثر في عمل الفريق لتوحيد الهدف. لذلك فمن الصعب أن يقوم شخص واحد بجميع متطلبات القيادة، مهما كانت قدراته

ويلاحظ من خلال المثال السابق أن تنظيمًا مثل تنظيم ساحة المعركة يتطلب الثقة إذا ما أريد تحقيق النجاح بالوصول إلى الهدف المشترك (سعدون، 2006).

أبعاد الثقة التنظيمية:

إن النظرة للثقة تشكل الأساس في العلاقات والتفاعل الإنساني وهي على علاقة قوية بفعالية وكفاءة التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات و دينامية الجماعة والتطوير التنظيمي والتعليم، إذ إن الثقة متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي والسلوك التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بالرضي الوظيفي، والأداء في العمل، والرضي عن المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية (Driscoll,1978).

وقد حاول كورازيني (Corazzini, 1977) إظهار الثقة كتركيب متعدد الأبعاد إذ توصل إلى ثلاثة عوامل تؤثر في الثقة .

أ. عوامل الشك " Suspicion Factor "

من أهم ما يعبر عن هذا العامل هو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر و اليقظة من الظروف التنافسية، وإلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.

ب. عامل أخذ المخاطرة الشخصية Personal risk – Factor

ويقصد هنا درجة الاستعداد للمخاطرة الجسدية فمثلا "هل يميل الفرد إلى الركوب مع سائق متهور" .

ج. الأنانية Cynicism

إن الخصائص المشتركة لهذا العامل هي التوقع والمصادقية العامة ويمكن وصف هذا العامل بالاعتقاد السائد لدى بعض الناس بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها وخير مثال على ذلك ازدياد النفاق والرياء في المجتمع (John,1977).

وحدد سوليفان و آخرون (Sullivan et.al, 1988) الأبعاد التالية للثقة:

- الصدق والإخلاص Sincerity

- تدني مستوى الحذر Lack of Caution

- تدني مستوى الشك Lack of Suspicion

- الرغبة في العلاقة الحميمة Desire for close relationship

- الاعتمادية على الشخص الآخر Reliance on other person

- الإيمان بعدالة السلطة Belief in equality of power

- توقع العلاقة الجيدة Expectancy of good relationship

- التنبؤ بالسلوك المستقبلي Predictability of future behavior

- الثبات في السلوك المستقبلي Consistency of Future behavior

- الاتفاق العام مع الآخرين General Agreement with others

- احتمالية الثقة المستقبلية Likelihood of future trust

يتضح من خلال هذه الأبعاد بأنها في معظمها عوامل مستمدة من مقاييس الثقة بين الأفراد، وهذا ما حاول (الغامدي، 1990) تجنبه حين اعتمد على أبعاد للثقة التنظيمية مستمدة من خلال إدراك المرؤوسين أنفسهم وقد توصل إلى أربعة مكونات للثقة التنظيمية.

- السياسات الإدارية : ويتضمن هذا العامل العناصر التالية:

العدالة في الترقية، و الترقيات والمكافآت للمجدين، وعدم المبالغة في عرض الحقائق، و الشعور بوجود فرص للترقي، و التعامل الجيد من قبل الإدارة.

- المشاركة في صنع القرار و تتضمن توافر الفرص التدريبية، و وجود سياسات إدارية واضحة.

- الابتكار وتحقيق الذات : ويتضمن هذا العامل العناصر التالية :

ثقة الإدارة بقدرات الموظفين، و ثناء الرؤساء على مجهودات الموظفين، وتفويض السلطات، و تشجيع الابتكار والتجديد في العمل، والثقافة العالية للرؤساء.

القيم السائدة :

ويتضمن هذا العامل العناصر التالية: شعور الموظف بأن رئيسه شخص متدين، وحرص الرئيس على أداء الشعائر الدينية، و ثقة الموظف بكفاءة رئيسه، و تطبيق النظام على الجميع.

توافر المعلومات:

ويتضمن هذا العامل العناصر التالية : توافر المعلومات، و مصداقية المعلومات، و احترام الإدارة

لموظفيها.

يلاحظ اختلاف وجهات النظر في تحديد هذه الأبعاد، ومن العدل القول إن محاولة الغامدي (1990) الاعتماد على إدراك المرؤوسين في تحديد هذه العوامل دون أدنى شك أفضل بكثير من الاعتماد على مقاييس الثقة بين الأفراد لأن السبب في ذلك يعود إلى مفهوم الثقة التنظيمية وليس مفهوم الثقة الشخصية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن قياس المفاهيم الإدارية في الممارسة يعتمد كثيرا على الإدراك بمعنى أن أحد الباحثين قد يفترض أهمية العامل في التأثير على ثقة المرؤوس بتنظيمه، في حين أن المرؤوس قد يدرك غير ذلك.

2. الروح المعنوية

يتضمن هذا الجزء عرضاً لمفهوم وأهمية الروح المعنوية والعوامل المؤثرة في الروح المعنوية، والتطرق إلى أهمية التحفيز في مجال التأثير في السلوك البشري وارتباطه بمفهوم الروح المعنوية.

مفهوم الروح المعنوية و أهميتها:

يعتمد مفهوم الروح المعنوية كعنصر سيكولوجي على أفراد القوى العاملة لتحقيق أهداف التنظيم، ومن الصعب أن تجد أي مجهود لا يتأثر بالأفراد بل إن كل قرار أو مشكلة أو علاقة لابد وأن تشمل العامل البشري بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. إن الوظائف الأساسية للإدارة- من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابه- لا يمكن أن توجد بدون الأفراد ولا يمكن أن يحقق إلا عن طريقهم- وتوضح أهمية العامل الإنساني في الإدارة عندما تدرك أن الإدارة عملية تركز على إنجاز مهام معينة عن طريق أفراد آخرين يتم قيادتهم وتوجيههم لتحقيق هدف معين (أبو السمن، 1994).

وتتضمن وظيفة التوجيه بصفة أساسية بث روح الفريق والتعاون بين أفراد القوى العاملة بما يمكن تحقيق الهدف، فوظيفة التوجيه تخص أساساً إدارة السلوك البشري وتنمية التعاون الاختياري بين العاملين في التنظيم ودراسة السلوك الجماعي وآثار الحركات الجماعية والتحليل الاجتماعي.

ويؤكد سيمون (Simon, 1980) استهداف التوجيه التأثير في السلوك البشري بقوله " إن سلوك الأفراد هو الأداة التي بواسطتها يحقق التنظيم أهدافه والمدير المسؤول عن حفز المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية وضمان ارتباطهم بأهداف التنظيم وسياساته بإخلاص له وذلك من خلال رفع معنوياتهم ، فرفع الروح المعنوية ركيزة أساسية بجانب ركني الاتصال والقيادة- للتوجيه الفعال.

ومن تعاريف الروح المعنوية تلك التي أوردها ليتون (Leighton, 1974) حيث عرفها بأنها مقدرة مجموعة من الأفراد على التكاتف بإصرار ومثابرة وبثبات لتحقيق هدف مشترك. وفي رأيه أن المعنوية- بهذا التعريف- تعتمد على خمسة عوامل رئيسة هي:

مدى ثقة أعضاء التنظيم في الهدف.

مدى ثقة أعضاء التنظيم في القيادة.

مدى ثقة أعضاء التنظيم في بعضهم بعضاً.

الكفاءة التنظيمية للمجموعة سواء أكان ذلك بصفة رسمية أم غير رسمية.

هـ الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وفي بعض الحالات يكون من العسير تحقيق التوازن بين هذه العوامل جميعها كما أن ضعف أحدها لا يعني بالضرورة انخفاض المعنوية الكلية.

والواقع أن التعاريف العديدة للمعنوية تؤكد حقيقة هامة تدركها الإدارة الحديثة وهي أن العاملين في التنظيم يكونون أكثر العوامل خطورة وأهمية في العملية الإدارية. فمعرفة كيف يعمل الأفراد ويتفاعلون مع بعضهم بعضاً، وكيف يتم التأثير في سلوكهم وقيادتهم، وكيف تتاح لهم الفرصة للأداء الجيد الفعال وكيف نغرس فيهم روح التعاون وروح الفريق كلها تمثل وظائف حيوية للإدارة الحديثة للوصول إلى أهداف الجماعة وغاياتهم (Guba, 1958).

و قد توصلت الباحثة في مجال الروح المعنوية عن أهمية العامل الإنساني في الإدارة وأكدت أن كفاية العامل الإنتاجية تتأثر إلى حد كبير بروحه المعنوية وأن العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تتضمن وتنطوي على خلق الثقة والتعاون والتفاهم بين الإدارة وأفراد التنظيم، وأظهرت أن الطاقات الكامنة للعاملين تنطلق وتتكشف عندما تتحسن علاقات العمل بالتنظيم وأن من أكبر المشكلات التي تواجهها الإدارة تنمية التعاون الاختياري بين الأفراد وبين روح الفريق فيهم حتى تتضافر الجهود والطاقات والقوى ويمكن تسير دفة التنظيم بنجاح وبأن الروح المعنوية ظاهرة جماعية و طاقة مبدولة من مثل الأعضاء كمجموعة للوصول إلى أهدافها وزيادة الإنجازات والمكانة الاجتماعية.

لقد أثبتت الدراسات والتجارب أن قوة التنظيم الحقيقية تكمن في الأفراد أكثر مما تكمن في الأنظمة أو الإجراءات أو التعليمات، وأن التنظيم القادر على إشاعة الروح المعنوية للأفراد إنما يكون قادراً على تدعيم مركزه التنافسي ومواجهته للتحديات و التغييرات الاقتصادية الاجتماعية عن طريق تحرير قوى الإنتاج والابتكار لدى الأفراد والقوى العاملة، ومن غير المتوقع أن تكون الروح المعنوية أحادية البعد، وإنما هي متعددة الأبعاد واقترحت خمسة أبعاد ذات صلة بالروح المعنوية وهي تلاحم الجماعة، والإصرار والثبات وتعاون القيادة والمناخ والمغامرة والرضي الشخصي، إذ أن تعريف سميث (Smith,1966) للروح المعنوية الأكثر دقة ووضوحاً والأهم ويعرفها " بأنها تطلع إلى الأمام، وحالة واثقة للعقل ذات صلة بهدف حيوي مشترك (Gardener & Thompson, 1956).

وخلاصة القول فإنه خلال العقود الخمسة الماضية أجريت دراسات عديدة أسهمت إلى حد كبير في تحديد مفهوم الروح المعنوية وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها وكان (Cattea & Smith & Stice) من أبرز المختصين والدارسين في هذه المجالات حيث أجرى (Cattea & Stice) مشروع بحث للتجربة الأمريكية عام (1953) فقد كانت دراسة عميقة بقيمتها العملية وقاعدتها النظرية، كما قام سميث بوضع تعريفه الشهير للروح المعنوية وطور استمارة الروح المعنوية للمعلمين (SMQ) Staff Morale Questionnaire مستهدفاً قياس معنوية المعلمين في المدارس الأسترالية، وقد تبنى سميث الأبعاد الخمسة التي لها ارتباط بالروح المعنوية والتي حددها (Cattea & Smith).

وقد أثبتت الدراسات أن أفراد القوى العاملة عموماً لهم مطالب واضحة بالنسبة للبيئة التي يعملون فيها، وعن الفرص المتاحة لهم للتعبير عن أنفسهم وعن حريتهم في العمل وعن تحررهم من السلطة التحكمية وكذلك عن الفرص المتاحة لهم لتنمية مهاراتهم ومواهبهم الشخصية، أنهم يطلبون الحيز الاجتماعي والتغني (Psychic and Social Space) الذي يتمكنون فيه من التعبير عن الفهم والاعتراف بهم في الهيئة الاجتماعية، هذه المطالب جميعها تعبر عن الاعتقاد التام بأن القوى العاملة يجب أن تعطى لها الفرصة للعمل والتصرف وأن ينظر إليها كمخلوقات بشرية ناجحة، أنهم يتصرفون بنضج إذا عوملوا كأشخاص ناضجين، وهم يشعرون بالمسؤولية إذا عوملوا كأشخاص مسؤولين، وهم يرغبون في التعاون عندما تعطيه الإدارة الفرصة لهذا التعاون.

وبعبارة أخرى فقد أكدت هذه الدراسات صحة وحقيقة ما رددته علماء السلوك الإنساني منذ فترة طويلة من أن جهود الفرد تتأثر إلى حد كبير باتجاهاته أكثر مما تتأثر بالبيئة الطبيعية أو المادية. ودور الإدارة هنا ومشكلتها كذلك- هو اكتساب هذه الاتجاهات والتنبؤ بها والتأثير فيها وتوجيهها الوجهة المرغوبة لأنه ينظر إلى الروح المعنوية على أنها درجة الحرية من المعوقات للعمل تجاه هدف معين للدرجة التي تستخدم بها المجموعة إمكانياتها للحرية (Stogdill, 1959).

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية:

من الثابت أنه لا توجد قواعد محددة يمكن أن تتبعها الإدارة لرفع الروح المعنوية للعاملين (Human

(Relations

فالقيادة الإدارية فن من الفنون قائم على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية وشأن كل الفنون لا يمكن التدريب على القيادة الإدارة باعتبارها معادلة حسابية أو علمية آلية. وكافة التصرفات الإدارية إنما تعكس السلوك الإداري ووجهات النظر التي تقوم عليها هذه التصرفات . فالإشراف على مستوى الصف الأول مثلاً باعتباره يؤثر تأثيراً كبيراً في الروح المعنوية إنما يعكس النماذج الإدارية التي ستقرر بمعرفة الإدارة العليا في التنظيم(هاشم، 1960).

كما أن العلاقات التي ينميها الرئيس الإداري الأعلى مع معاونيه من المديرين في المستويات الأدنى هي أساس العلاقات السائدة في التنظيم كله. فلو تصورنا عدم التناسق والتعاون وعدم الاتفاق بين هؤلاء المديرين فيستغل صدى هذه العلاقات المتنافرة إلى المستويات الدنيا في التنظيم. لقد دلت الأبحاث التي أجريت في هذا الشأن على أن تقييم العلاقات السائدة في المستويات العليا في التنظيم هو الأساس في الوقوف على العلاقات في أرجاء التنظيم كله. وعلى ذلك فتنمية الجهود التعاونية لا يكون فقط بين الإدارة والعاملين ولكن أيضاً بين المستويات الإدارية ذاتها(أبو السمن، 1994).

و بصفة عامة يمكن القول بأن هنالك عوامل تتفاعل مع بعضها لتوفير المناخ السلوكي السليم وتطوير العلاقات بالتنظيم إلى مستويات العلاقات الإنسانية التي تنطوي على خلق جو من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين الإدارة وأفراد القوى العاملة هادفة إلى تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجهم. ونستعرض فيما يلي أهم هذه العوامل:

توافر فرص الاتصال الشخصي:

إن توافر الاتصال الشخصي والمباشر (Direct and Personal Communication) بين الإدارة وأفراد القوى العاملة على كافة المستويات يتيح للأفراد معرفة الدور ومدى مساهمة مجهوداتهم في المجهودات الكلية للتنظيم. و هو بمثابة قوام أو عماد الحياة للمشروع إنه الوسيلة التي بوساطتها يعمل الأفراد متعاونين.

إن وجود تنظيم غير رسمي (Informal Organization) كوسيلة لنقل المعلومات والأخبار فيما بين أفراد القوى العاملة، وغالباً ما تكون هذه الوسيلة بمثابة القناة الرئيسة للاتصال طالما أن الإدارة لا تتيح الفرصة لتواجد قنوات أخرى ظاهرة أو علنية أو بسبب فشلها في اكتساب ثقة العاملين. وهذه القنوات غير الرئيسة للاتصال غالباً ما تنقل معلومات خطأ أكثر مما تنقل حقائق مؤكدة. وتكوين هذه الوسيلة غير الرسمية للاتصال إنما هو بمثابة حماية ذاتية لأفراد القوى العاملة وردود فعل منهم لما يجري بالتنظيم دون أن يعملوا كنهه وحقيقته (Hellweg & Phillips 1980).

و توصلت الباحثة الى أن دور الإدارة الحقيقي ليس في إبطال أو تعطيل وسيلة الاتصال غير الرسمية وإنما في الإبقاء على نظام للاتصال ذي اتجاهين يكفل تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين وبالعكس، دون عوائق أو حواجز مانعه، وتعني بذلك المعلومات التي تمكن العاملين من معرفة أهداف التنظيم، ومعرفة أسباب التغيرات في طرق وأنظمة العمل وغيرها من المعلومات سواء أكانت سارة أم غير سارة فهي في النهاية معلومات مؤكدة موجهة من الإدارة وتوفر للعاملين نوعاً من الأمن والطمأنينة النفسي من خلال معرفتهم لما يجري حولهم من أمور، كذلك المعلومات التي تمكن الإدارة من الوقوف لما يفكر فيه العاملون والوقوف على مشاعرهم وآرائهم بشأن تنفيذ الأعمال وعلى اتجاهاتهم.

اللامركزية الإدارية (Decentralization):

إن اللامركزية وتفويض السلطة اتخاذ القرارات المستويات الأدنى (Delegation of Authority)

(Attitudes) بإعطاء حرية التصرف لكل مستوى تنظيمي في حدود المسؤوليات يؤدي إلى خلق الروح الابتكارية والاعتماد على النفس، كما أنها تولد قوة دافعية للعمل بكفاءة، عكس الحال إذا كانت الإدارة العليا تصر على تملك جميع السلطات وإصدار جميع القرارات دون مشاركة فعالة من جانب العاملين بالتنظيم...
 تمثل هذه التصرفات تضع الإدارة الحواجز والحدود بينها وبين العاملين وتجعلهم يشعرون بضآلة مراكزهم وأوضاعهم وبأنهم أدوات تسيروها الإدارة كيفما شاءت... وفي نفس الوقت لا تدري الإدارة أنها بهذه التصرفات تتسبب في هبوط الروح المعنوية وذلك من آثار سيئة على الكفاية الإنتاجية (Robbins, 1993).

إن الإدارة الناجحة ذات الكفاءة العالية هي التي توقع حقاً أن التنظيم يتكون من كل فرد فيه وأن نجاحه يعتمد بالضرورة على المدى الذي يمكنها فيه إشراك عدد ممكن من العاملين في حل مشاكل التنظيم، وأخذ رأيهم فيما يواجهونه من صعوبات وعقبات وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي لها تأثير على أعمالهم، أو على بيئة العمل (Work Environment) فهذه المشاركة خير ضمان لربط العاملين بوظائفهم بالمشكلات الخاصة بمكان العمل (الطويل، 1985). فالإدارة الناجحة هي التي تعتبر نفسها جزءاً وظيفياً من التنظيم وليس التنظيم في حد ذاته، وتعرف أن لها وظائف رئيسة تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه لكافة الجهود والأنشطة ورقابة تحقيق الأهداف العامة.

وللامركزية معنى سيكولوجي حيث إنها تدعم الاتصال الإنساني وذلك يجعل المنفذين أو المرؤوسين أقرب إلى رجال الإدارة متخذي القرارات و المهيمين على مصير العاملين في المنظمة واللامركزية تقوى من روح التنافس بين الجماعات بدرجة أكبر من روح التنافس بين الأفراد كما أنها تقوى من الاستقلال والفاعلية الذاتية. الأهداف الواقعية:

وضوح الأهداف الواقعية والإيجابية في نشر روح التعاون بين الفريق وبين أفراد القوى العاملة ومن ذلك يمكن مقارنة الأثر المحتمل على الأفراد في مشروع تتجه أنظار الإدارة فيه إلى تحقيق الربح فقط وبين هذا الأثر في حالة سعي الإدارة إلى تحسين الإنتاج وخفض التكلفة لصالح العمل . وكذلك مقارنة الأهداف التي يمكن للأفراد تفسيرها على أنها تهدف إلى بناء المشروع وجعله مكاناً آمناً ويستقر فيه العاملون وبين الأهداف التي يمكن للأفراد تفسيرها على أنها تهديد لمصالحهم الشخصية (هاشم، 1980).

ومن ناحية أخرى يجب تحديد الأهداف في ضوء واقعية تنفيذها ، وتعني بذلك تمشيها مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للتنظيم ، كذلك يجب أن " تترجم الأهداف في صورة مسؤوليات تحدد بوضوح وبالتفصيل لكل تقسيم تنظيمي بالمشروع ولكافة المستويات الوظيفية القائمة بالتنفيذ مع تحقيق التنسيق والتكامل بينها ومنحها السلطات التي تمكنها من النهوض بهذه المسؤوليات بما يضمن سرعة وكفاءة تحقيق الأهداف، كل هذه مداخل لتطوير علاقات العمل.

- الإشراف :

إن الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة في رفع معنوياتهم، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة، وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق والتعاون بينهم ، وتعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم ، ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي ، وإعطائهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره، وإعطائهم حقهم من التقدير في حينه، وتوفير الحوافز الإيجابية سواء المادية أو الأدبية ، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب بما يكفل الاستفادة من الكفاءات المتاحة على أحسن وجه ، إلى جانب الاهتمام بحل مشكلات العمل حتى يتوافر الجو المناسب للإنتاج بكفاءة وفاعلية - فهذه المشكلات كفيلة بامتصاص طاقات القوى العاملة التي تنصرف جهودها إلى الصراع والنزاع عند وجود هذه المشكلات وبكافة هذه الوسائل وغيرها يمكن تنمية روح الجماعة

و الفريق (Esprit de Corps) بين أفراد القوى العاملة ورفع معنوياتهم (Morale) بما يمكن معه كفاءة العمل البناء وتسيير دفة المشروع بنجاح (Srivastva, 1967).

وتقودنا هذه النقطة إلى تركيز اهتمام على الاختيار المناسب للمشرفين وعدم تأسيس هذا الاختيار كلية على القدرات الفنية للمشرف، وإنما يجب الاهتمام بدرجة أكبر بالقدرات والمواهب القيادية للمشرفين (Leadership- Talents and Abilities) ونعنى بذلك قدرتهم على قيادة مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك وقدرتهم على بث روح التعاون والفريق بينهم وإقناعهم واستمالتهم وترغيبهم في العمل، وإدراكهم لأهمية الجهود التعاونية في إنجاز العمل وفهمهم وتطبيقه للمهارات الاجتماعية، واعتمادهم في الإشراف على قدراتهم ومهاراتهم الإدارية بدرجة أكبر بكثير من اعتمادهم على مهاراتهم الفنية المرتبطة بالعمل الذي يشرفون عليه.

ونقطة أخرى نركز عليها وهي ضرورة أخذ رأي العاملين مقدماً في التغييرات المقرر إدخالها على طرق أو تنظيمات أو جداول العمل وتشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم وإحساساتهم بدلا من كبتها أو تجاهلها مما يجعلهم يشعرون بالحرمان والإحباط، كذلك التعبير عن آرائهم بشأن تحسين وتطوير العمل حيث إن خبراتهم تعتبر دون شك مصدراً هاماً وقيماً للآراء الخاصة بتطوير فنون وأساليب العمل وظروفه، وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات بتطوير فنون وأساليب العمل وظروفه، وكذلك إشراكهم في اتخاذ القرارات الأمر الذي يشعرهم بالأهمية والاحترام وتأكيد الذات، إلى جانب ثقتهم المتزايدة في رؤسائهم (Ahmed, 2001)، وهذا في حد ذاته يعطيهم كثيراً من الأمن النفسي.

وهناك وسائل عديدة للوقوف على آراء العاملين واقتراحاتهم بشأن المسائل المشار إليها ومنها إعداد صناديق للمقترحات توضع في أماكن العمل المختلفة وتجمع فيها آراء ومقترحات العاملين بدون ذكر أسمائهم إذا ما رغبوا في ذلك. وقد يتبع التنظيم نظاماً بمقتضاه تقدم المقترحات من العاملين لرؤسائهم المباشرين الذين يرفعونها بدورهم إلى المستويات الإدارية العليا، ومعنى ذلك أن تمر المقترحات في قنوات الإشراف الرسمية وذلك لضمان المساهمة الكاملة من كافة الأطراف المعنية. وقد تشكل لجان تعاونية تضم ممثلين عن كل من الإدارة والنقابة العمالية وذلك لتبادل الآراء حول تحسين وتطوير أنظمة وظروف العمل.

إن الأهمية ليست في مجرد إنشاء نظام لتلقي مقترحات العاملين وإنما في إضفاء الجدية على النظام بحيث تلقى مقترحات العاملين العناية والاهتمام الواجب. ويجب أن يكون الاهتمام بالمقترحات بصفة فردية بمعنى أن يناقش اقتراح الفرد بعناية. فمجرد تقديمه لهذا الاقتراح يعنى رغبته في المشاركة والمساهمة في الإصلاح والتطوير (هاشم، 1980).

وإذا وجد أن الاقتراح المقدم غير عملي فيفسر ذلك لمقدمه. أما إذا كان الاقتراح مفيداً وعملياً فمن الضروري إثابة مقدمة والإشادة به وتشجيعه على ذلك لإذكاء روح الحماس فيه وحفزه على تقديم المزيد من المقترحات البناءة.

إن للإشراف الجيد أهمية في رفع معنويات العاملين، حيث يبرز دور المشرف في نصح وإرشاد مرؤوسيه، لقد كانت إحدى النتائج الهامة التي أسفرت عنها التجارب والدراسات في ميدان العلاقات الإنسانية، أن الإنتاج قد تحسن بدرجة كبيرة عندما يشعر العاملون أن هناك من يهتم بهم كبشر لهم أحاسيس وميول واستعدادات ومشاعر وقدرات مختلفة.

وتؤكد أهمية النصح والإرشاد في إعطائه دعماً سيكولوجياً للشخصية الإنسانية. كذلك هو وسيلة

هامة لضمان فهم العاملين لأسباب ما قد يكون لديهم من مظاهر عدم الرضا أو السخط أو التبرم (Dissatisfaction) ومعاونتهم على أن يحاولوا بأنفسهم عمل أي شيء لمعالجتها والتخلص منها. ويكون ذلك أساساً بخلق الجو المناسب الذي يمكن العاملين من القيام بمحاولتهم.

ومن المفيد في هذا الشأن عقد مقابلات للنصح والإرشاد ويتولى عقد هذه المقابلات أخصائيو التحليل النفسي وذلك للكشف عن أغوار النفس البشرية والوقوف على شعور الموظف الذي تجرى معه المقابلة واتجاهاته نحو عمله ونحو الظروف المحيطة بهذا العمل، كذلك الوقوف على الأسباب الحقيقية المظاهر تبرم الشخص واستيائه وقلقه وما يرتبط به من اضطراب في ظروفه وأحواله الشخصية أو الاجتماعية داخل بيئة العمل أو خارجها (هاشم، 1980). وقد ترجع أسباب التبرم والاستياء إلى حدوث تغيير جوهري في ظروف وأحوال العمل المادية كالإضاءة والتهوية والحرارة والرطوبة وساعات العمل والأجور وغيرها، أو إلى حدوث تغيير جوهري في الظروف الاجتماعية داخل بيئة العمل يترتب عليها اهتزاز أركان التنظيم الاجتماعي القائم نتيجة حدوث تغيير في مراكز العاملين المستقرة أو في خارج بيئة العمل السائدة. وقد يرجع التبرم والاستياء إلى الأوضاع الاجتماعية خارج بيئة العمل وهي الأوضاع المرتبطة بتاريخ الموظف الشخصي والتي تؤثر على تكوينه واستعداده بحيث تفقده القدرة على التأقلم والتكيف مع ظروف وأحوال العمل المادية والاجتماعية.

وتؤثر كافة هذه العوامل على التوازن المعنوي للشخص مسببه هبوط معنويته وبالتالي انخفاض إنتاجيته. وخلصت الباحثة أن الشخص القلق... والشخص المتبرم الساخط... والشخص المتفقد لآماله وطموحه... والشخص الذي يشعر بأنه على حافة الهاوية... والشخص الذي يشعر بعدم كفاءته للعمل... كلهم يمثلون خطراً على المشروع... وكلهم شوكة في ظهر مجتمعه الداخلي تؤخره وتؤلمه... وكلهم تلهيهم مشاكلهم الخاصة عن أن يتعاونوا مع الآخرين لتحقيق الأهداف المنشودة... أن المشاكل والاضطرابات الشخصية كقيلة بتحطيم الروح المعنوية للعاملين وإهدار كفايتهم الإنتاجية.

وتفيد مقابلات النصح والإرشاد في مساعدة الموظف على تحليل الأسباب الحقيقية لشعوره واتجاهاته نحو العمل ونحو ظروف العمل. وهذه المقابلات من النوع غير الموجه حتى تتاح الفرصة كاملة للموظف للكشف عن مكنون نفسه. على أن اشتراك الرئيس المباشر في إجراء هذه المقابلة أمر مفضل وذلك للإبقاء على علاقات إنسانية سليمة.

أنظمة شؤون التوظيف:

تسهم الأنظمة السليمة لشؤون التوظيف في رفع معنويات العاملين وتمتد الأنظمة السليمة لشؤون التوظيف لتشمل تحديد أجور عادلة وساعات عمل مناسبة وقواعد موضوعية ملائمة للاختيار بمقتضاها يتم اختيار العاملين الذين تتوافر لديهم الاستعدادات والقدرات والميول لأعمال ووظائف معينة إلى جانب تعيينهم في الأعمال المناسبة التي يتمكنون فيها من أداء العمل بكفاءة، وبمعنى آخر وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لقدراته واستعداداته (سعدون، 2006). هذا إلى جانب توفير قواعد موضوعية وعادلة للترقية والنقل والتدريب وكذلك أسس عادلة للشوَاب والعقاب إلى جانب وجود معايير موضوعية لقياس كفاءة العاملين فضلاً عن برامج الخدمات الاجتماعية اللازمة مثل الرعاية الصحية والوقاية من الحوادث وتحسين ظروف العمل وغيرها من المجالات التي تسهم في رفع معنويات العاملين. وينعكس ذلك في صور عديدة منها الولاء والحماس والتعاون والفخر بخدمة التنظيم وتكريس الجهود للعمل، فالأفراد يركزون على مشكلات العمل عندما يأمنون حاضرهم ومستقبلهم، وبعبارة أخرى عندما يشعرون بالأمن النفسي والاطمئنان على أوضاعهم ومراكزهم بالتنظيم. وفي كلمة فإن أنظمة شؤون التوظيف يجب أن تكون من الفاعلية بمكان بحيث تكفل الحفاظ على أعلى الأصول بالتنظيم ألا وهو العنصر البشري.

معالجة الشكاوى والتظلمات:

هناك عامل هام لرفع الروح المعنوية يرتبط بالعوامل السابقة ويصعب فصله عنها فصلاً قاطعاً، وهو المعالجة الرشيدة للشكاوى والتظلمات تلك الظاهرة التي تعكس هبوطاً في معنويات المتظلمين. إن شعور الموظف بالظلم والظلم أياً كان مصدره وأساسه فسوف يؤثر لا محالة تأثيراً على اهتمامه وأدائه لعمله (Leavitt,1958).

والبعض من الظروف والمواقف غير الملائمة التي تكون بصفة عامة مصدراً لاستياء العاملين، يسود في عديد من المشروعات مثل التعيينات غير المناسبة والأجور غير العادلة والأعمال الشاقة المتعبة وعدم توافر الأدوات والمعدات اللازمة وقذارة مكان العمل وطول ساعات العمل وقصر فترات الراحة وسوء التهوية والإضاءة واستبداد المشرفين وغيرها (الغامدي،1990). وقد ترجع الشكاوى إلى مشكلات يخلقها التركيب التنظيمي مثل وجود فجوات في السلطة أو وجود تداخل في السلطات والاختصاصات أو عدم وجود توازن بين السلطة والمسئولية أو غيرها من المشكلات التنظيمية التي يترتب عليها مشكلات سيكولوجية تؤدي إلى استياء العاملين وتكون مصدراً لشكاواهم وتظلماتهم.

وكثير من هذه الظروف والمواقف يتم اكتشافها وعلاجها بواسطة الإدارة الواعية والنشطة ولكن أيضاً فإن كثيراً من هذه الظروف سوف لا تكتشف وبالتالي فإن عدم الرضا والاستياء الناتج سوف لا يمكن إدراكه وفهمه ما لم توضع لإظهارها وكشفها ومن ثم يمكن معالجتها بكفاءة وفاعلية، وهذا في الواقع هو الغرض من وجود نظام سليم لمعالجة الشكاوى والتظلمات.

أهمية التحفيز في مجال التأثير في السلوك البشري

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية واقتصاد. ويمكن أن يعبر عن الأداء كدالة القدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

ويعني ذلك أن مع فرض توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد إذ إن ذلك مرهون بالدور الذي يعمله عامل جوهري آخر هو الحافز (اليازجين، 2003).

وهذا لا يكفي أن يكون الفرد قادراً على العمل وإنما الأهم أن تتوافر لديه الرغبة في هذا العمل. وتتوافر هذه الرغبة للفرد عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد والفعال. وهنا تبدو مسؤولية الإدارة على تحفيز العاملين حتى تمتلئ نفوسهم بالرضا عن العمل، ومن ثم نضمن تفانيهم في أدائه ونبعد عنهم أسباب ومظاهر القلق والتوتر وغيرها من الأسباب التي تضعف من إنتاجيتهم.

وقد سبق أن ناقشنا طبيعة الحاجات الإنسانية وترتيبها وأولوياتها واتضح منه أن إشباع حاجة من هذه الحاجات يولد حاجة أخرى، وهذه بدورها عند إشباعها تتولد حاجة ثالثة وهكذا. والحاجة الإنسانية التي لم يتم إشباعها إنما تمثل التوتر الحساس الذي يمكن الضرب عليه في مجال التحفيز (Motivation) فالحاجات التي تم إشباعها تبطل فاعليتها كدافع ومحرك للسلوك البشري.

3. الأداء الوظيفي

يتضمن هذا الجزء عرضاً لمفهوم وأهمية الأداء الوظيفي والعوامل التي تؤثر فيه، والأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء وتقييمه.

مفهوم الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من التعريفات تناولت الأداء الوظيفي فقد عرفه جيفري (Jeffery) من خلال عدة جوانب هي الالتزام نحو العمل ، الالتزام نحو المنظمة، الاتجاهات والولاء للرؤساء والأمانة والدقة في المواعيد، وعلاقات العمل والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل. وعرفه إبراهيم (Abraham) بأنه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله، وهذا المفهوم يركز على الاتجاه السلوكي للأفراد ويوضح أن أداء الفرد يمكن أن يقاس من خلال نوع السلوك الذي يتخذه باتجاه النشاطات المختلفة للعمل (الجهني، 2001).

وخلاصة مما سبق تتوصل الباحثة إلى أن الأداء الوظيفي "هو مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المصيرية عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل المسؤولية، وتتضمن جودة الأداء، وآلية التنفيذ الجيد والخبرة المطلوبة في العمل، فضلاً عن التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المنظمة، والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، كما يعكس الأداء الوظيفي ولاء الفرد لمنظمتها، فالمنظمات جميعها تهتم بأداء أفرادها ، إذ إن أداء أفرادها لا يعد نتيجة تعددات كل فرد ودافعيته فقط، بل هو انعكاس لأداء الأقسام فيها، والذي يعكس أداء المنظمة بأكملها.

ب- الأدوار المرتبطة بالأداء الوظيفي:

يتحقق الأداء الوظيفي من خلال إنجاز الأدوار التي هي أساس النشاط المطلوب من كل فرد القيام به حيث تتألف الأدوار من ثلاثة أنواع وهي الدور المتوقع، والدور المدرك، والدور المؤدي إذ يقصد بالدور المتوقع هو السلوك التي يتوقعه الآخرون من الفرد للقيام به بسبب احتلاله للمركز أو المكانة. أما الدور المدرك فهو تصور الفرد للتوقعات المطلوبة منه القيام بها ونوعية الأنشطة والسلوك التي يلتزم به لإنجاز العمل، وأخيراً الدور المؤدي يعني قيام الفرد السلوك الذي يتوقع أنه يؤدي إلى نجاح العمل وإنجازه ومنها تتحقق توقعات الأفراد الآخرين وقد تنشأ اختلافات في الأدوار مثل الاختلاف بين الدور المتوقع والدور المدرك وهنا يحصل عدم فهم وغموض وكذلك تنشأ اختلافات بين الدور المدرك والدور المؤدي مما ينتج عنه خلل وسوء تقدير يؤدي إلى الإحباط وانعدام الدافعية (سيززلاجي، 1991).

إن تقديم الجيد من الأداء سيؤدي إلى حدوث المشكلات حول الدور إذ يؤدي إلى عدم إمكانية الفرد من أداء دوره بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، فبقدر ما تكون الاختلافات بين الأدوار المتوقعة والمدركة والمؤداة مرتفعة يزداد التوتر والخوف والتأثيرات السلبية الأداء، وكلما كان عمل الفرد أكثر تعقيداً في المجال الإداري، فإنه يتعرض إلى توجيهات اقتصادية من شخصية أو أكثر بأداء دوره داخل التنظيم وبالتالي ينتج منه عدم إمكانية الفرد لأدراك دوري بالشكل المطلوب، وعدم السيطرة على بيئة العمل، والتي من المتوقع أنها ستؤثر في قدرته على العمل بفاعلية، أما أن يتكيف مع الوضع أو أن يقع تحت تأثير الضغوط الوظيفية، حيث تزداد درجة التوتر والقلق لديه، وتصل إلى محاولة الانسحاب من العمل، وعدم القيام بنشاطاته اليومية، فتشتت جهوده يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه الوظيفي (حنفي، 1993).

ج- العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي منها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للعمل ومنها ما يتعلق بالبيئة الخارجية للعمل من أهم هذه العوامل هي:

- الروح المعنوية لدى الأفراد.

- بيئة العمل.

- المقدرة على أداء العمل.

إن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل وإنما من خلال تفاعله مع العوامل الأخرى وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً، فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، بمعنى أن الروح المعنوية عالية، و هي قدرة عالية على العمل في بيئة مناسبة فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها سلبية، فإن محصلة الأداء تكون منخفضة (بارون، 1999)، وفي حالة تدني الروح المعنوية لدى الأفراد مع تمتعهم بدرجة عالية من القدرات، مع توافر بيئة مناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً. ولتحقيق أداء فاعل في المنظمة لابد من التقييد بمجموعة من الأمور منها:

- تحديد أهداف المنظمة، يجب أن تحدد الأهداف أولاً ومن ثم العمل على تحقيق هذه الأهداف لأن تحقيقها مؤشر على فاعلية الأداء.

- معرفة قيم المنظمة، لأن معرفة القيم لدى المنظمة وأخذها كأساس عند التخطيط والتنفيذ، يساعد في تحقيق فاعلية الأداء.

تعدد مكونات المنظمة، إذ تشتمل هذه المكونات الداخلية على إدارة المنظمة أفرادها في مختلف مستوياتهم المختلفة، والمكونات الخارجية والتي تشمل أعضاء المجتمع المحلي، والمنظمات البيئية المحيطة بها وتؤثر فيها وتتأثر بها كما تستطيع المنظمة من تحسين أداء موظفيها من خلال تطبيق نظام معزز إيجابي لزيادة الدافعية لديهم للعمل وأعداد برامج واضحة وتوفير برامج مساعده تشمل حوافز مادية ومعنوية وعقد دورات تدريبية لهم (الغيث، 1990).

د- علاقة الروح المعنوية بالأداء الوظيفي:

حظيت مواقف العاملين و اتجاهاتهم و ميولهم نحو وظائفهم و نحو المؤسسات التي يعملون بها بقدر كبير من اهتمام العلماء و الباحثين في مجال الادارة و السلوك التنظيمي، و قد ازداد الاهتمام بشكل واضح منذ بداية القرن الماضي نتيجة للاعتقاد بأن الأداء الوظيفي و الروح المعنوية للمرؤوسين يؤثران بشكل كبير في إنتاجية الأفراد.

و قد تعددت وجهات نظر الباحثين و علماء النفس و الإدارة حول مفهوم الأداء الوظيفي و الروح المعنوية، و يميل بعض الباحثين (سلامة، 1995) إلى تبني وجهة النظر التي ترى أن مفهوم الأداء الوظيفي يرتبط بمفهوم الروح المعنوية، و إن الأداء الوظيفي هو أحد مكونات الروح المعنوية. و في هذا المجال ترى الباحثة و من خلال استعراض بعض الآراء و الدراسات صعوبة الفصل التام بين الروح المعنوية و الأداء الوظيفي، حيث إنهما وجهان لعملة واحدة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات العلاقة

تعرض الباحثة في هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة و ذلك على النحو التالي:

1 . الدراسات العربية ذات العلاقة بمفهوم الثقة التنظيمية:

بالرغم من محدودية المصادر التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية في الأدب الإداري، إلا أن الباحثة قد توصلت إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بهذا الموضوع و هي:

أ- الدراسات العربية:

قام الغامدي (1990) بدراسة هدفت إلى تحليل مفهوم الثقة التنظيمية في البيئة السعودية، وذلك عن طريق تحديد العوامل التي تكون هذه الثقة، وقد تم تقسيم الدراسة إلى مرحلتين : حيث اشتملت العينة في المرحلة الأولى على (143) موظفاً من مختلف الوزارات والمؤسسات والشركات العامة في المملكة العربية السعودية للتعرف على آرائهم حول العوامل التي تؤدي إلى نشوء الثقة والعوامل التي تؤدي إلى عدم نشوء الثقة . وفي المرحلة الثانية من المسح اشتملت عينة الدراسة على (206) من الموظفين في تلك الأجهزة وذلك لاختبار مكونات الثقة التي تم التوصل إليها في المرحلة الأولى من المسح. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن هناك أربعة مكونات للثقة التنظيمية في البيئة السعودية وهي: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات ، وهذه المكونات تحتوي على عناصر فرعية أخرى و اقترح الباحث هرمياً لاحتياجات الثقة، أسوة بهم ماسلو للاحتياجات حيث إن هناك العديد من عوامل الثقة وما تحويه من عناصر تتماثل مع احتياجات هرم ماسلو حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن عوامل الثقة وما يندرج تحتها من عناصر تتأثر بمتغيرات المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة، والعمر، والمرتبة الوظيفية.

و أجرى العمري (1992) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي ومتغيري ثقة المعلم بالمدير، وفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين والتعرف على أثر بعض المتغيرات الذاتية للمعلم (المؤهل العلمي، الجنس، الخبرة التربوية، الخبرة المالية، مستوى الدراسة)، وقد تكونت الدراسة من عينة (202) معلم ومعلمة في وزارة التربية والتعليم في محافظة اربد. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقة بالمدير من جهة و متغير سلوكه الإداري القيادي مجتمعة مع متغيرات المعلم الذاتية من جهة أخرى، و وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات السلوك الاعتيادي للمدير (Consideration) وسلوكه في وضع إطار للعمل (Initiating Structure) ومستوى المدرسة وخدمة المقيمين فيها على الثقة بالمدير في حين لم يظهر أي أثر لجنس المعلم ومؤهله وخبرته التربوية على الثقة بالمدير، وجود علاقة دالة إحصائياً بين الفاعلية الإدارية من جهة، ومتغيري السلوك القيادي للمدير مجتمعة مع متغيرات المعلم الذاتية من جهة أخرى، وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات السلوك الاعتيادي للمدير وسلوكه في وضع إطار للعمل والمؤهل العلمي للمعلم على الفاعلية الإدارية في حين لم يظهر تحسن المعلم وخبرته ومستوى مدرسته على الفاعلية الإدارية.

ب. الدراسات الأجنبية:

قام زاند (Zand, 1972) بدراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين الثقة وفعالية حل المشكلات، وذلك من خلال تجربة نموذج للثقة وتفاعلها مع تدفق المعلومات وقوة التأثير والضبط الذاتي، وقد اشتملت التجربة على (16) مديراً من جميع أقسام الإنتاج في شركة إلكترونيات عالمية، وقد تم توزيعهم على مجموعتين: إحداهما مجموعة تجربة وأخرى ضابطة، وقد أشارت نتائج هذه التجربة إلى أن تفهم الثقة كسلوك أمر في غاية الأهمية يساعد في نقل المعلومات المناسبة، ويجيز التأثير المتبادل، ويشجع ضبط النفس، ويجنب الإساءة عند نقد وتقويم الآخرين، وأوضحت أنه عندما تعمل الجماعة على حل المشكلة فسيكون هناك اهتمامان: أحدهما هو المشكلة نفسها، والثاني هو كيف يتصل أعضاء الجماعة مع بعضهم بعضاً لحل المشكلة؛ ففي الجماعات ذات الثقة المتدنية مثلاً فإن العلاقات الشخصية تتضارب وتشوه عملية إدراك المشكلة. حيث إن الثقة التنظيمية هي المفتاح الأساسي لحل المشكلات بفعالية.

أما دراسة جون كورازيني (Corazzini, 1977) حول الثقة كتركيب معقد متعدد الأبعاد، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة أبعاد الثقة المتعددة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث مقياس الثقة بين الأفراد Interpersonal Trust Scale من ثلاثة مقاييس أخرى للثقة،

واشتملت على عينة الدراسة على (204) أفراد متطوعين من جامعة ومدارس تمريض مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة متغير معقد يتكون من أجزاء متعددة وأقترح الباحث إجراء دراسة لإثبات صحة وصدق عوامل الثقة التي تم تحديدها، و أكد على دراسة أثر متغيرات الشخصية والمهمة والموقف على أبعاد الثقة التي حددتها الدراسة، بالإضافة إلى تحديد قوة العلاقة بين الثقة والعوامل المؤثرة بها كما تم قياسها كسلوك أو بأية مقياس سلوكية أخرى للثقة، و كذلك دراسة آثار الثقة على المشتركين في صنع القرار وحركية الجماعة والتطوير التنظيمي وعملية التعلم.

و أجرى دريسكول (Driscoll, 1978) دراسة بعنوان الثقة والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية كمتنبئين بالرضى الوظيفي و هدفت إلى تقويم الفائدة المتعلقة بالثقة والمشاركة في صنع القرار كمؤشرين على الرضى الوظيفي، وقد اشتملت عينة الدراسة على (109) من أعضاء هيئة التدريس في كلية الفنون في شمال ولاية نيويورك، و أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار في المنظمة تؤثر على رضى أعضائها. وقد تبين أن هناك جانبين للمشاركة في صنع القرارات التنظيمية يتنبأان بالرضى وهما: مشاركة الفرد في القرارات - خاصة الملائمة بين المشاركة المرغوبة والمشاركة المدركة هذا من جانب، ومن جانب آخر ، ثقة الفرد بمتخذي القرارات التنظيمية. حيث أيدت نتائج هذه الدراسة تركيز جامسون " Gamson " على نتائج القرارات للأفراد ، وبينت أن الثقة التنظيمية تنبأ بالرضى التنظيمي العام أفضل مما تنبأ به المشاركة في صنع القرار و تركز على أن الأفراد يكونون أكثر ثقة بمتخذي القرارات التنظيمية هم الأكثر رضى عن مستوى مشاركتهم في صنع القرار، كما أكدت على أن الثقة التنظيمية تعكس تقويم الفرد لنظام اتخاذ القرار بشكل محدد أكثر من الميل الشخصي للثقة بالآخرين بشكل عام، و أشارت الدراسة إلى أن الجنس هو المتغير الديموغرافي الوحيد الذي يرتبط بعلاقة ذات أهمية مع الثقة التنظيمية؛ إذ أن النساء - وبفارق طفيف - أقل ثقة بمتخذي القرارات التنظيمية.

و قام جيريمياه سوليفان و آخرون (Sullivan et. al, 1981) بدراسة عن العلاقة بين مداخل حل الصراع والثقة، تناولت فيما إذا كانت الطريقة التي تحل بها الصراعات في المشاريع التجارية اليابانية الأمريكية المشتركة في اليابان تؤثر على مستوى الثقة المستقبلية بين الطرفين، واشتملت عينة الدراسة على (48) مديراً أمريكياً و (72) مديراً يابانياً ، وقد دلت نتائج هذه الدراسة المقارنة للثقافات الأمريكية اليابانية على أن المديرين اليابانيين والأمريكيين يعتبرون العلاقات الشخصية القوية عاملاً حاسماً في تعريف الثقة المتبادلة،

و ركزت الدراسة على أن المديرين اليابانيين يؤكدون على أن مستوى الثقة المستقبلية يكون أكبر كلما تم اللجوء إلى التشاور لا إلى التحكيم في حل الصراعات، بينما المدير الأمريكي يظهر عدم الثقة عندما يواجه سلوكاً لا يستطيع التنبؤ به أو سلوكاً غير منسجم، في حين أن المدير الياباني ليس كذلك.

أما دراسة قام بها كارنيفيل (Carnevale, 1988) عن الثقة التنظيمية، التي هدفت إلى تطوير واختبار نموذج مكونات الثقة بالمنظمات، ويعتمد هذا النموذج على الفرضية التي مفادها أن وجود الثقة هو نتيجة الخصائص الفردية والتنظيمية الرئيسية، و شملت عينة الدراسة على (88) موظفاً. وقد أيدت نتائج هذه الدراسة هذه الفرضية وأوضحت أن مستوى الثقة التنظيمية لدى الموظف يرتبط بطبيعة الإشراف، وخصائص العمل، ومركز الرقابة والسيطرة، وحوافز الخدمة العامة، و جنس الموظف، و أشارت إلى الرقابة في التنظيم على أنهم مسؤولون عن بناء ظروف الثقة، وذلك لسيطرتهم على أكثر محددات الثقة أهمية.

كما قام هورنج (Horng, 1990) بدراسة عن الاختلافات الثقافية والثقة وعلاقتها بإستراتيجية العمل والرقابة، وقد اشتملت الدراسة على (113) شركة تابعة لشركات أمريكية في كندا واليابان وهونج كونج وكوريا وسنغافورة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية ارتباط الاختلافات الثقافية والثقة بعلاقة ذات أهمية إحصائية مع إستراتيجية العمل والرقابة، في الوقت الذي حددت فيه الاختلافات الثقافية خيارات إستراتيجية العمل والرقابة، فإن الثقة قد جعلت بدائل الاختلافات الثقافية وإستراتيجيات العمل متوافرة. بالرغم من أن الاختلافات الثقافية قد قللت من فرص تطوير الثقة، إلا أن نقل المديرين قد عزز الثقة بمواجهة الاختلاف الثقافية.

وفي دراسة فجيلستاد (Fjelstad, 1990) عن السلوك القيادي للمشرف وعلاقته بالثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس، هدفت إلى البحث في العلاقة بين الثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس من جهة، وبين السلوك القيادي والمشرف عليهم من جهة ثانية، وقد اشتملت عينة الدراسة على (100) مدرسة من مدارس ولاية ويسكونسين "Wisconsin" في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات أهمية بين مستوى الثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس من جهة، وبين السلوك القيادي للمشرف عليهم سواء أكان هذا السلوك اعتبارياً (مهتماً بالعاملين)، ام سلوكاً مهتماً بوضع إطار للعمل Initiating Structure (مهتماً بالعمل). و أشارت كذلك الى وجود علاقة ذات أهمية إحصائية بين ثقة المديرين بالمشرف التنظيمي وبين مستويات السلوك القيادي المتسم بالاعتبارية، إذ دلت على وجود مستويات عالية لثقة المديرين بالمشرفين و الالتزام التنظيمي من جهة أخرى. و أكدت على وجود علاقة بين ثقة المديرين بعضهم ببعض من جهة ومطبي السلوك القيادي من جهة أخرى.

أما دراسة بوسمان (Busman, 1991) حول أثر موثوقية المدير ومشاركة المعلم في صنع القرار على ثقة أعضاء هيئة التدريس، وهدفت إلى تحديد درجة تأثير موثوقية المدير "Principal Authenticity" ومشاركة المعلم في صنع القرار على ثقة أعضاء التدريس، وقد اشتملت عينة الدراسة على (254) معلماً في كلية مقاطعة كنت "Kent" في الولايات المتحدة ، وقد تبين من نتائج تحليل التباين وتحليل شيفيه "Scheffe" أن الجوانب المختلفة لثقة أعضاء هيئة التدريس تزداد كلما ازدادت المشاركة في صنع القرار ومستوى التنسيق اليومي وموثوقية المدير. حيث ينتج عن المستويات العالية للمشاركة في صنع القرار ازدياد إيجابي متوسط في ثقة هيئة التدريس بالزملاء.

قامت جاريتي (Garrity, 1991) بدراسة حول قياس الثقة بالثقافة التنظيمية، و جاءت هذه الدراسة لمحاولة إثبات صحة مقياس تم تصميمه لقياس الثقة بالثقافة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن عوامل الدراسة كانت منسجمة مع الأدبيات الإدارية في هذا المجال، حيث تم ربط مقياس الثقة التنظيمية إيجابياً مع مقياس روتر للثقة بين الأفراد Rotter's Interpersonal Trust Scale حيث اشتملت عينة الدراسة على (260) فرداً وأشارت النتائج إلى أن مقياس الثقة التنظيمية لم يكن انعكاساً للرضى الوظيفي أو البناء التنظيمي. و أن هذا المقياس للثقة التنظيمية هو المنتبئ الجيد بالكفاءة والفعالية في التنظيم.

و أجرى انتوني و شنايدر (Anthony & Schneider, 1996) دراسة بعنوان "الثقة الاجتماعية: توفّر الثقة يطور المدرسة و يحسن أداءها"، حيث تصف هذه الدراسة نتائج مشروع لمدة خمس سنوات على مدارس شيكاغو، إن الثقة و الاحترام جزء لا يتجزأ من عمليات الحكم و الادارة داخل المدرسة. بحثت هذه الدراسة ثلاثة متغيرات في العلاقات الحرجة للتغيير المستمر في المدارس و هي: علاقة المعلم مع المعلم، علاقة المعلم و المدير، و علاقة المعلم مع أولياء الأمور، جمعت البيانات من خلال المقابلات حيث شملت المقابلات مسح (4682) معلماً في (206) مدارس مختلفة. و خلصت الدراسة إلى أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين علاقات الثقة الموجودة بين أعضاء المنظمة، و زيادة الإنتاجية و الأداء في تلك المنظمة و وجود الثقة العالية في المدارس تزيد من قوى النزعات نحو الابتكار و الإبداع، كما يخلق بيئة أخلاقية يلتزم فيها الأفراد بالعمل لمصلحة الجماعة، و هذا الأساس الأخلاقي للفرد يشكل روحاً معنوية عالية في العمل و يمكّن المنظمة من الإفادة من بدء و مواصلة التغيير.

أجرى أنطون و شنايدر (Anthony & Schneider, 2003) دراسة بعنوان "الثقة التنظيمية في المدارس: الموارد الأساسية لإصلاح المدارس"، هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى توضيح الدور المركزي للثقة التنظيمية في بناء المجتمعات التعليمية الفعالة، و قد اشتملت عينة الدراسة على (400) مدرسة في مدينة شيكاغو، حيث أجريت لمدة أربع سنوات بالإضافة إلى عدد من المقابلات مع المدرسين، و أولياء الأمور، و قادة المدارس، و أشارت نتائج هذه الدراسة أن هناك دوراً أساسياً في تطوير و إدامة الثقة التنظيمية التي أساسها المديرون، بترسيخ الاحترام، و التقدير الشخصي للعاملين لديهم للانخراط في المجموعة من جهة، و تجنب التصرفات الثانوية لهم من جهة أخرى. فالمديرون الفعالون يدمجون السلوكات مع رؤى و تصورات المدارس، و السلوك الذي يبحث بوضوح و جدية لتحسين تلك الرؤى، فالتكامل بين الأقوال و الأفعال يؤكد التكاملية الشخصية، فقيام المسؤول بإدارة المدرسة يومياً يؤثر ايجابياً في زيادة الثقة التنظيمية بين المرؤوسين؛ لأن المجتمع المدرسي غير المستقر يكون إيجاد الثقة التنظيمية فيه بحاجة إلى تغيير جذري من قبل المدير.

قام هونج و كوند (Hong & Chongde, 2006) بدراسة بعنوان "النظرية و التطبيق في تقييم أداء المعلمين"، هدفت الدراسة لتقييم أداء المعلمين المبني على الثقة و دوره في العملية التعليمية، و قد فشل التقييم السابق للمعلمين الذي فقد وجود عنصر الثقة بين المعلمين و إداراتهم " الإدارة الدكتاتورية " في عمل تمييز واضح بين الأنواع الثلاثة من التقييم و هي: الإمكانية، و الإنجاز، و التأثير، و قد ارتكز تقييم أداء المعلمين في هذه الدراسة على اعتماد طريقة نظرية تأسيسية آليتها الثقة و النمط القيادي لمدير المدرسة " التحويلي "، و قد اشتملت عينة الدراسة على (160) معلماً موزعين على مدارس مختلفة، و بعد عمل مراجعة أدبية، و إجراء الدراسة النقدية فقد أشارت نتائج هذه الدراسة الى أهمية بناء تقييم جديد و عمل تحليل منطقي للثقة بالمعلمين و انعكاسه على أدائهم في تلك المدارس.

2. الدراسات السابقة التي تناولت الروح المعنوية:

أ. الدراسات العربية:

أجرى خيري (1967) دراسة عن تشخيص وقياس الروح المعنوية في القطاع الصناعي ، وقد حددت الدراسة في المقدمة المفاهيم الشائعة للروح المعنوية، والتي أخذت ثلاثة اتجاهات، ويتضمن الاتجاه الأول الاهتمام بالاتجاهات الفردية والجمعية ، أي أن الروح المعنوية تنسب إلى الفرد كما تنسب إلى الجماعة،

كما يوصف الفرد بأن له روحاً معنوية مرتفعة بالمقدار الذي يندمج فيه مع الجماعة ويتعاون معها. ويتضمن الثاني اعتبار الروح المعنوية للفرد وحده، أي أن التركيز على الفرد أكثر من التركيز على الجماعة، و بأن الروح المعنوية سمه فردية ومتوقفة على الفرد الذي يشبع حاجاته من خلال تقبله للجماعة ونشاطها. ويتعرض الثالث للروح المعنوية للجماعة في سعيها نحو هدف جمعي واحد، ويعتبر الحماسة الدليل على ارتفاع الروح المعنوية عندما ترمي إلى تحقيق هدف الجماعة. وقد هدفت الدراسة على تعريف الروح المعنوية على أنها مقدار الحماسة والاندفاع الإيجابي نحو العمل، و اشتملت عينة الدراسة على (500) عاملٍ في القطاع الصناعي، وقد توصلت الدراسة لتطوير استبانة الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين، حيث جرى تطويره وتطبيقه على أحد المصانع الكبرى وأخذت الإستبانة صيغتها النهائية والتي تكونت من (88) عبارة وتندرج نحو (15) جانباً أو فئة هي: متطلبات العمل والأجور ومزايا العاملين، التعاون بينهم والعلاقات بالمسؤولية والفقہ بالإدارة والكفاءة والإدارة والإشراف وسلامة الاتصال والمكانة الاجتماعية والشعور بالأمن والتوحد في الشركة وفرض الترفيه وعلاقة العامل بالعمال وأعراض الروح المعنوية.

قام بطاح (1979) بدراسة حول تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية في المدرسة، و روحها المعنوية فقد تصدت هذه الدراسة للبحث عن مدى تأثير نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة على العلاقات الشخصية القائمة بين أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة، و مدى تأثير نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة على الروح المعنوية للهيئة التدريسية في المدرسة. و تمثلت عينة الدراسة على (107) مديرين و مديرات و (213) عضو هيئة تدريس، و قد دلت نتائج التحليل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على قياس الروح المعنوية، تعزى إلى أثر الجنس بينما لم تشر إلى وجود مثل هذه الفروق بين متوسطات المعلمين على هذا المقياس تعزى إلى نمط القيادة والتأهيل المسلكي.

أعد عبد الباقي (1973) دراسة عن قياس الروح المعنوية في منظمات العمل واستعراض أهم الطرق العلمية المستخدمة لقياس العوامل المؤثرة في الروح المعنوية والإفادة من النتائج في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين حيث تكونت عينة الدراسة من (200) موظفٍ بالإضافة إلى المقابلات الشخصية، ومسوح الرأي ومقياس الاتجاهات مثل طريقة ليكرت لقياس الروح المعنوية والتي تعتمد على استجابات المبحوثين و خلصت هذه الدراسة إلى أن العوامل التي تزيد من الروح المعنوية للعاملين و ترفع من كفاءتهم الإنتاجية وجود العلاقة التبادلية في الثقة بين المدير و العاملين و العلاقات الانسانية الجيدة في محيط العمل التي تضمن الاستقرار و الأمن الوظيفي.

قام عبيدات (1992) بدراسة ميدانية حول الروح المعنوية عند اللاعبين الرياضيين وتم تصميم الاستبانة خاصة لدراسة الروح المعنوية واتجاهات اللاعبين. واشتملت على (49) فقرة موزعة على الأبعاد الشخصية النفسية والتدريسية والإدارية المؤسسية المالية والتنظيمية والإعلامية، وجرى التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على خمسة من المختصين بالحركة الرياضية ثم حساب معامل الثبات حيث بلغ (82) وقد وزعت الاستبانة على (210) لاعبين لمختلف الألعاب الجماعية والفردية. ودلت النتائج على أن (50%) من اللاعبين يتمتعون بروح معنوية متوسطة (1.8-2.2 درجة) وثلاثهم يتمتعون بروح معنوية ضعيفة (1-1.8 درجة) والباقيون يتمتعون بروح معنوية عالية (2.2-3 درجة) وقد وجد أيضاً بأن اللاعبين يتمتعون بروح معنوية عالية فيما يتعلق بالبعدين الشخصي والنفسي والتدريسي ، بينما الروح المعنوية المتوسطة فيما يتعلق بالبعد المالي والإعلامي ، أما البعدان الإداري والتنظيمي فإن الروح المعنوية كانت منخفضة.

قام الزعبي (1999) بدراسة لمستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة لمعرفة أثر كل من الأبعاد الآتية في الروح المعنوية لهؤلاء العاملين وهي: رضا الموظف عن كل من الإشراف المباشر وفاعلية الجامعة وعمله الشخصي وانسجامه مع زملائه ورضاه عن الراتب وظروف العمل المادية ومركزه الوظيفي واستقرار العمل وحالته الصحية والأسرية والاجتماعية. تكونت عينة الدراسة من (130) موظفاً مصنفاً وتضمنت الاستمارة أيضاً متغيرات لأغراض القياس والمقارنة ، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية موظفي جامعة مؤتة، يتمتعون بروح معنوية عالية وبمستوى رضا مرتفع عن الإشراف المباشر و فاعلية الجامعة والعلاقات مع الزملاء وظروف العمل المادية ، ويؤكدون سلامة أحوالهم الصحية والاجتماعية والأسرية، وقد أظهرت الغالبية عدم الرضا عن مستوى الرواتب والاستقرار في العمل.

ب.الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالروح المعنوية:

تعود الدراسات الأجنبية السابقة والتي تعرضت للروح المعنوية إلى مرحلة تتجاوز أربعة عقود ماضية ويعتبر سميث (Smith) من أبرز الباحثين الذين حددوا مفهوم المعنوية وأجروا عدداً من الدراسات الهامة وفي مقدمتها أطروحة الماجستير حول الروح المعنوية في إحدى المدارس الابتدائية في استراليا حيث طور استبانته الروح المعنوية للمعلمين وعرف المعنوية على أنها " نظرة للإمام وحالة ذهنية واثقة ترمى إلى هدف حيوي مشترك".

وقد أجرى جون برادي (John,1976) دراسة أولية حول معنوية المعلمين في ثلاث مدارس إعدادية في شمال إنجلترا، حيث استخدم استبانته الروح المعنوية للمعلمين التي صاغها سميث

مع تعديل طفيف عليها وذلك للتأكد فيما إذا كانت الاستبانة في صورتها القائمة تصلح لقياس معنويات المعلمين في المدارس الإنجليزية، وقد اختيرت ثلاث مدارس هي: ديتون الثانوية الحديثة وبيركفيلد للذكور وبيركفيلد للإناث. وبلغ حجم العينة (105) من العاملين في هذه المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى إيجاد متوسط درجة العينة حيث كان (2.59) في بيركفيلد للإناث (2.45) في بيركفيلد للذكور و (2.29) في ديتون الثانوية الحديثة وكان متوسط المعنوية للمعلمين الأكبر سناً أعلى منه للمعلمين الشبان. وقد أظهرت الدراسة الحاجة إلى تطوير أداة لقياس المعنوية في إنجلترا، حيث إن استبانة الروح المعنوية بصيغتها الأسترالية غير كافية وبحاجة إلى إدخال تعديلات حتى يتم استخدامها في الأبحاث المستقبلية في إنجلترا.

وفي دراسة أخرى اقترح سميث (Smith, 1976) نموذجاً ليكون أساساً لأبحاث وفرضيات قادمة أشار إلى أن الروح المعنوية العالية تعتمد على الإيمان والشعور بالاعتزاز بمجموعة وقيادتها والإحساس بالأهمية والقيمة الذاتية تحقيق الأهداف التنظيمية وحرية العمل انسجاماً مع الشعور بالمسؤولية والواجب. كما أن المعنوية ظاهرة جماعية تبدو من خلال العزم والتصميم على تجاوز الصعاب والتغلب على الإحباط وانخفاض الروح المعنوية فإنها تظهر كحالة اللامبالاة والتردد وعدم

الثقة عن جانب الغالبية لعدم الإدراك للأهداف وأهميتها. وقد عد استبانة لقياس المعنوية تتكون من (50) بنداً على أساس أبعاد المعنوية التي اقترحها كاتل وستايس (Cattle & Stays) والتي تضمنت معنوية متماسكة للمجموعة والقوة والإصرار والقيادة الجماعية والروح المفاهيمية والكفاءة الشخصية.

و أجرى يي ليونج (Yee S., 1979) دراسة للروح المعنوية للعاملين في أربع مدارس في سنغافورة، فقد هدفت إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للعوامل الثلاثة وهي: الكبرياء الحازم والتحدي الشخصي والقيادة الجماعية. و تألفت عينة الدراسة من (143) عاملاً و استخدمت استبانة سميث والمكونة من (24) بنداً واستجوب المعلمين عن طريق المقابلة الشخصية وقد وجد بأن مستوى الروح المعنوية للمدارس يتراوح بين (2.87-3.22) درجة.

وتعتبر دراسة كيم ديفز (Davis,1980) حول الروح المعنوية للمعلمين في مدارس مختارة من الأراضي الشمالية في أستراليا، من الدراسات المتميزة من حيث منهجيتها وأهدافها. وقد جرى اختيار أربع مدارس من منطقة دارون وأربع مدارس من مناطق أخرى لتقييم الطلبة المنحدرين من أصول مختلفة، واستخدمت استبانة الروح المعنوية التي طورها سميث والمكونة من (24) فقرة وتقيس ثلاثة أبعاد هي: الكبرياء الحازم والروح الجماعية والتحدي الشخصي. وتتضمن الأداة أربعة خيارات للإجابة عن العبارة (السؤال) 1 و 4 وتدل درجة الروح المعنوية المنخفضة على رقم 1 وتدرج العالية حتى رقم 4.

أما جرهام وليامز (Graham, 1982) فقد طور دليلاً مبسطاً لمساعدة المدراء في المدارس أو من هم في مواقع الإدارة المدرسية في تحليل معنويات العاملين في مدارسهم واقتراح طرق لتحسين معنويات مدارسهم، و شملت عينة الدراسة على (330) مديراً و مديرة، وتضمن الدليل وصفاً مركزاً لنظرية مفهوم المعنوية ونموذجها وطور استبانة تطبيقية لتحديد درجة المعنوية للمدرسة وأسلوب حل المشكلة. وقد ركز على الروح المعنوية للمعلمين أكثر من تركيزه على الروح المعنوية للتلاميذ، على افتراض أن العلاقة بين الروح المعنوية للمعلمين والروح المعنوية للتلاميذ طردية، أي أن تحسين الروح المعنوية للمعلمين يؤدي في النتيجة إلى تحسين الروح المعنوية للتلاميذ. كما قام أندريو ورفاقه (Andrew et. al, 1985) بإعداد دليل للإداري لتحسين معنوية العاملين بهدف تحديد الخصائص الداخلة والخارجة للأنظمة المدرسية الناجحة في تحقيق المعنوية العالية وتحديد الوسائل الصحية لتقييم معنوية الأساتذة وإنتاج دليل عن الممارسات الواعدة لتحسين معنوية المعلمين. وجرت مراجعة للدراسات السابقة وقامت الدراسة على مسح (315) مدرسة لتحديد مستوى المعنوية فيها بالإضافة إلى دراسة حالات في عشر مدارس في خمس ولايات أمريكية لمعرفة العوامل المؤثرة في المعنوية ، وركزت الدراسة على الممارسات الإدارية والخصائص الاقتصادية والاجتماعية للجماعة ورواتب المعلمين والأنظمة الحكومية والتعليم والمواقف وممارسات مجالس المدارس عن طريق مقابلة (10%) من معلمي المدارس. وخلصت الدراسة إلى اقتراح اثنتي عشرة قاعدة أمام مديري المدارس، للوصول إلى معنوية جيدة أهمها: انفتاح القائد الإداري والاتصال بالناس ومشاركة الآخرين في الخطط ووضع الأهداف واتخاذ القرارات والتعرف على قيم واحتياجات المجتمع والطلبة.

قام جون اند جون (John & John, 1989) بدراسة لرفع المعنوية عن طريق برنامج لتطوير العاملين وتحديد بعض الأساليب والنشاطات التي طبقت وتبنى هذه السياسات في كلية باونت على أساس وجودهما فيها، حاولا تطبيق خطة على العاملين، تتضمن بنودا مثل الانفتاح والإعلان عن عملية التعيين ووضع أسس واضحة للترقية وتشجيع حوار بين الزملاء. وشكلت لجنة عمل من

المجلس الأكاديمي للكلية لتطوير العاملين و شملت عينة الدراسة (110) عاملين، وتوصلت هذه السياسة إلى مجموعة من النتائج وهي ضرورة وجود حوار بين الإدارة والعاملين وتقييم الأداء وعمل مراجعة سنوية إرادية للعاملين والإفادة منها أثناء مقابلات الترقية.

أما روث (Ruth, 1991) فقد قامت باختبار الثبات لاستبانه الروح المعنوية للمعلمين S.M.Q. والتي طورها كاتل وستايس بتطبيقها على عدد من المدارس الثانوية في سنغافورة تضم (415) معلما ومعلمة. وتتكون من سبعة بنود بالإضافة إلى (24) بندا والتي طورها سميث وقد تمحورت حول ثلاثة أبعاد للمعنوية هي: الكبرياء الحازم وتعاون القيادة والتحدي الشخصي. وتبين بأن أهم عامل في تكوين الروح المعنوية كان تعاون القيادة. وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مستوى الأجور والروح المعنوية والمستوى العام للروح المعنوية في كل مدرسة والمقارنة بين المناطق وأهمية الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في تدعيم الروح المعنوية، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن المستوى للروح المعنوية وعلاقتها بالقيادة الجماعية، كانت أعلى من جميع المدارس بالمقارنة بعامل التحدي الشخصي والكبرياء الحازم وأن جميع المدارس تقع درجة الروح المعنوية لها بين المتوسط العالي في حالة الكبرياء الحازم.

قام كويلر (Cuellar, 2002) بإجراء دراسة لمعرفة أثر النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا حيث اشتملت عينة الدراسة على (90) مديراً و (120) معلماً إذ أشارت النتائج الى أن السلوك القيادي المرتبط بالعلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير ايجابي على المعلمين، إذ يعمل على رفع الروح المعنوية و مستوى الرضا و القناعة المهنية لديهم، فيجعلهم يبذلون جهوداً إضافية أثناء قيامهم بأعمالهم فتزداد إبداعاتهم المهنية نحو عملهم و انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها.

و أجرت ويغنز (Wegner, 2004) دراسة هدفت الى تحديد النمط القيادي و تفويض الصلاحيات الادارية للعاملين، و قد تم اجراء هذه الدراسة الكمية من خلال مسح ميداني للقياديين و العاملين في ثلاث مؤسسات حيث ضمت عينة الدراسة على (250) مديراً،

و أظهرت نتائج الدراسة أن تفويض بعض الصلاحيات الادارية للعاملين يؤثر ايجاباً في المخرجات التنظيمية في المؤسسة و في ادراكهم للأنماط القيادية السائدة في مؤسساتهم، حيث أشارت خلاصة الدراسة الى أن القيادات الادارية لها تأثير على جهود المرؤوسين العاملين تحت قيادتهم سلباً أم ايجاباً.

3. الدراسات ذات العلاقة بالأداء الوظيفي:

أ. الدراسات العربية

أجرى صلاح (1985) دراسة بعنوان تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن"، هدفت إلى تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن كما يراها المديرون، والمديرات، ومديري التربية والتعليم، ومساعدوهم، والمعلمون والمعلمات. وذلك في مجالات التخطيط، والتطوير، والعمل مع المعلمين وتنميتهم، والأعمال الكتابية والإدارية، والعمل مع الطلبة والعمل مع المجتمع المحلي. وجاء التقويم في ضوء معايير محددة للإدارة المدرسية، وما يفترض في مديري المدارس الثانوية ممارسته، وقد تألفت عينة الدراسة من (51) مديراً و(49) مديرة، و(255) معلماً و(245) معلمة، و(38) فرداً من مديري التربية والتعليم ومساعدوهم، وتوصلت الدراسة الى أن متوسطات تقديرات مديري المدارس ومديراتها لأدائهم أعلى من متوسطات تقديرات المعلمين والمعلمات لأداء هؤلاء المديرين، في المجالات كافة، عدا الأعمال الكتابية والإدارية. وأعلى من متوسطات تقديرات مديري التربية والتعليم، ومساعدوهم لهؤلاء المديرين في المجالات كافة دون استثناء. بالإضافة الى أن نسبة تحقق الكفايات حسب تقديرات مديري المدارس، ومديراتها مرتفعة، عدا كفايتي التقويم وتحسين المناهج، إذ كانت نسبة تحققهما متوسطة، و نسبة تحقق جميع الكفايات حسب تقديرات المعلمين والمعلمات لمديري مدارسهم متوسطة عدا كفايتي الأعمال الكتابية والإدارية والعمل مع الطلبة، فإن نسبة تحققهما مرتفعة.

قام عواد (1985) بدراسة تحليلية بعنوان " معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة منهم"، هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة منهم، حيث تكونت عينة الدراسة (200) مديرٍ و مديرة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة انخفاض في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية المطلوبة منهم. كما بينت أن للمؤهل والخبرة أثراً في فعالية مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام المطلوبة منهم.

و قامت شديفات (1999) بدراسة عنوانها "ضغوط العمل وأثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم في محافظ إربد/ الأردن"، وهدفت إلى التعرف إلى أثر ضغوط العمل في أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية والتعليم. وتكونت عينة الدراسة من (315) قيادياً، يشغلون المناصب القيادية في (7) مديريات التربية والتعليم. وأظهرت النتائج أن

أفراد العينة يعانون من ضغوط العمل الناتجة من العمليات التنظيمية بدرجة متوسطة، وأن مستوى ضغوط العمل التي يشعر به القياديون كانت متوسطة بسبب وجود علاقات تبادلية من الثقة، كما أظهرت أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من مستوى ضغوط العمل التي يشعر بهما القياديون، وانخفاض مستوى الأداء لديهم، وأن ازدياد التعرض لضغوط العمل التنظيمية يؤدي إلى انخفاض الأداء عند أفراد عينة الدراسة لضعف في الثقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل.

أما دراسة المحبوب (2000) بعنوان "كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات"، فقد هدفت إلى التعرف إلى كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من خلال تقديرات معلمي ومعلمات هذه المرحلة في محافظة الأحساء، وأجريت على عينة مكونة من (296) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن تقديرات المعلمين والمعلمات لدرجة كفاية ممارسات مديري المدارس كانت عالية في المجالين الإداري والفني، أما في مجالات الاهتمام بالمعلم، والطالب، والمبنى المدرسي، والعلاقة مع أولياء الأمور الطلبة، فقد كانت أكثر من متوسط. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى إلى متغيرات الجنس والخبرة.

أجرى أحمد (2000) دراسة بعنوان " صراع وغموض الدور الإداري والإشرافي لناظر/ مدير المدرسة الأساسية وعلاقتها بالرضا عن العمل: دراسة ميدانية"، هدفت إلى التعرف إلى مدى الصراع والغموض اللذين قد يصيبان الدور الإداري والإشرافي الذي يقوم به المدير والتعرف على مدى تأثير كل من صراع وغموض الدور في رضا المدير في عمله، وأجريت على عينة مكونة من (180) مديراً ومديرة بمحافظة القليوبية في مصر، منها (90) ذكراً و (90) أنثى وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة من فئة ذوي الخبرة القصيرة أكثر تعرضاً لصراع الدور من فئة ذوي الخبرة الطويلة. و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات درجات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس. و كلما ارتفعت درجات صراع الدور لدى أفراد العينة، انخفض شعورهم بالرضا عن العمل في وظيفتهم الحالية.

قام بوهانن (Buehanan, 1994) بدراسة بعنوان " العلاقة بين التوتر النفسي ومصادر مواجهته، وبين الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية والمتوسطة والثانوية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف بين التوتر النفسي الناشيء عن العمل ومصادر مواجهته، وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، لدى مديري المدارس الأساسية والمتوسطة والثانوية في ولاية جورجيا الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (107) مديرين هم مجتمع الدراسة. وقام الباحث بتطبيق ثلاث استبانات: الأولى لقياس التوتر النفسي، والثانية لقياس مصادر مواجهة التوتر النفسي، والثالثة فقد كانت مخصصة لنائب المدير لتقييم أداء المدير. كشفت النتائج أنه لا توجد علاقة جوهرية بين التوتر النفسي ومصادر مواجهته من جهة، وبين الأداء الوظيفي من جهة أخرى، لدى مديري المدارس الأساسية والمتوسطة والثانوية. وأن مديري المدارس يعانون من مستويات مختلفة من التوتر النفسي تتراوح ما بين المتوسطة والعالية وذلك حسب مستوى درجة الثقة بين الرئيس والمرؤوس في محيط العمل.

قام كل من جينتري وكيني (Gentry & Kenney, 1996) بدراسة بعنوان " أداء مديري المدارس الابتدائية كما يقومه المديرون أنفسهم وكما يقومه المعلمون في مدارسهم"، في الولايات المتحدة، هدفت إلى التعرف إلى أداء مديري المدارس الابتدائية، و شملت عينة الدراسة (110) مديرين و مديرات و(307) معلمين و معلمات، أظهرت النتائج أن تقويم المديرين لأدائهم كان بشكل عام أعلى من تقويم المعلمين للأداء نفسه.

أجرى يتزهاك و هايم (Yitzhak & Haim, 1998) بعنوان " التأثير التبادلي لصراع الدور و غموض الدور على الأداء الوظيفي"، هدفت إلى التعرف إلى تأثير صراع الدور و غموض الدور، على الأداء الوظيفي لدى العمال في فلسطين، و أجريت على عينة مكونة من (359) عاملاً في ستة مصانع في فلسطين، تألفت بشكل أساس من الذكور بنسبة (94%) و معدل أعمارهم (37) سنة، و مدة خدمتهم (11) سنة. فأظهرت النتائج أن صراع الدور و غموضه لهما تأثير متبادل مشترك في أداء العمل، فكلما ارتفع مستوى غموض الدور لدى العاملين، فإن العلاقة بين صراع الدور و الأداء الوظيفي تصبح أقوى في الاتجاه السلبي.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، وبعد الإطلاع عليها، اتضح بأن الدراسات الأجنبية تدور حول موضوع الثقة، وكيفية تطبيقها في مختلف المجالات و خاصة قطاع التربية والتعليم، وعلى الرغم من افتقار المكتبة العربية لمثل هذه الدراسات التي تعنى بهذا الموضوع، و في حدود علم الباحثة و معرفتها لم تنشر أية أبحاث أو دراسات في الأردن حتى تاريخ البدء بإعداد هذه الأطروحة 2007/2006 فإن هذه الدراسة تعتبر الأولى على نطاق عربي بشكل عام، و على نطاق محلي بشكل خاص في المؤسسة التربوية في الأردن، إذ تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في تعميق مفهوم الثقة التنظيمية قولاً و عملاً و ممارسة على أرض الواقع في مؤسستنا التربوية و الإدارية و تجذيرها في السياسات التربوية، و الروح المعنوية، و الأداء الوظيفي لتقديم مجموعة من التوجهات الأكاديمية لمفهوم المدرسة الحديثة "المدرسة الفعالة" و "الفاعلية المدرسية".

أما الآن فقد تنبه الباحثون التربويون إلى أهمية وجود الثقة، و الذي يتعين بالأساليب الديمقراطية، و حرية الرأي و التعبير، و العلاقات الإنسانية بين الرئيس و المرؤوس هامة جداً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين جميعاً في الميدان التربوي، و هذا سينعكس على الأداء و مخرجات العملية التعليمية.

إن الاهتمام المتزايد بموضوع الثقة التنظيمية و الأدب التربوي على نطاق محلي، و التجديد في آليات السلوك التنظيمي و نظريات التعلم، لذا سعينا في هذه الدراسة الى الوقوف على أهمية الثقة التنظيمية في العملية التربوية، وعلاقتها بالروح المعنوية لدى المرؤوسين والتي تظهر انعكاساً واضحاً على الأداء الوظيفي في المنظمة التربوية، إذ تركز على العوامل المؤثرة في الثقة و تحديد مستوى هذه الثقة لزيادة فاعلية المؤسسات التنظيمية التربوية، والعمل على زيادة تحقيق الأهداف المنشودة وتحسين الإنتاجية، وخاصة في مجال التعليم للوصول الى مخرجات تعليمية حقيقية.

فالدراسة أضافت إلى المعرفة شيئاً جديداً و يتحقق ذلك من خلال:

تجذير مفهوم الثقة التنظيمية، و ربطها بالروح المعنوية و الأداء الوظيفي لخلق جو تنظيمي في مؤسساتنا التربوية لتعميق الثقة التنظيمية التبادلية بين الرئيس و المرؤوس كونها المرتكز الأساس في البناء التربوي لإيجاد مناخ تنظيمي نموذجي في المنظمات، إذ انها تشعرهم بأنهم أناس و ليسوا آلات، فهي الوجه الآخر للمساواة، فوجود الإخلاص في العمل و التعاون، و النجاح و ارتفاع الروح المعنوية وصولاً الى الأداء الأفضل و القضاء على

ما يسمى بالدوران الوظيفي

لنصل الى النتيجة التي تقول:" إذ تصبح أهداف التنظيم أهدافاً خاصة للعاملين، و سمعة المدرسة جزءاً من

سمعة المعلم فيصبح الولاء للمؤسسة فيدافع عنها و يضحى من أجلها، و هذا هو أسمى درجات الولاء".

الكشف عن واقع الروح المعنوية للعاملين، لما لذلك من أثر في إنتاجهم و أدائهم الذي ينعكس على قطاع حيوي

و أساسي في المجتمع التربوي الأردني.

تمكين وزارة التربية و التعليم، و وزارة التعليم العالي من معرفة مستوى الرضا الوظيفي الذي ينعكس على الأداء

و الروح المعنوية للعاملين، و بالتالي تساعد في صياغة البرامج و الأهداف و توفير أفضل الأجواء للعاملين

لتحقيق أهداف المجتمع التربوي بكفاءة و فاعلية.

زيادة كفاءة العملية الإدارية و التعليمية في المجتمع التربوي الأردني عن طريق تحسين ظروف العاملين و رفع

مكانتهم الاجتماعية.

ستعطي نتائج الدراسة للمسؤولين عن التعليم الفرصة للاطلاع و التعرف عن قرب على واقع العاملين و مشاكلهم

الوظيفية و المعنوية و أسبابها و وضع الحلول المناسبة للارتقاء إلى الأفضل.

نتائج الدراسة ستكون من الأهمية بمكان في وقف نزيف الكفاءات العلمية من التسرب إلى خارج الوطن و

الاستنكاف عن الوظيفة، إذ تيسر للمسؤولين معالجة هموم العاملين و توفير أفضل الأجواء و الحوافز التي تعمل

على الاستقرار النفسي و تضمن تفاعلهم بشكل بناء، لما يخدم العملية التعليمية و الوصول إلى الأداء الأفضل

لإيجاد مخرجات مناسبة تنصهر في سوق العمل لدفع عجلة المجتمع إلى الإبداع و الابتكار و التنافس الجماعي.

الفصل الثالث
الطريقة و الإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، و مجتمعها، و عينتها و كيفية اختيارها، و الأداة المستخدمة لجمع البيانات، و كيفية إعدادها و تطويرها، و إجراءات بنائها و الخطوات اللازمة للتحقق من صدقها و ثباتها و الإجراءات التطبيقية و المعالجات الإحصائية.

منهج الدراسة

تحقيقاً لهدف الدراسة فقد استخدم فيها المنهج المسحي الارتباطي، إذ اعتمدت الباحثة مسارين: نظرياً و ميدانياً. فقد استخدمت في المسار النظري أسلوب المسح المكتبي من خلال الاطلاع على الكتب و المراجع و المصادر و الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، و ذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة. أما المسار الميداني فقد استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات و العمل على تحليلها إحصائياً لتحديد العلاقة بين متغيراتها.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري و مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن للعام الدراسي 2007/2008 في وزارة التربية و التعليم العاملين خلال الفصل الدراسي الأول و البالغ عددهم (800) مدير و مديرة، بالإضافة إلى (12040) معلماً و معلمة (وزارة التربية و التعليم 2005/2006) و الجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الإقليم و المديرية و الجنس.

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الإقليم و المديرية و الجنس

الإقليم	المديرية	المديرون		المعلمون	
		ذكور	إناث	ذكور	إناث
إقليم الشمال	اربد الأولى	10	10	150	154
	اربد الثانية	11	12	190	195
	اربد الثالثة	11	9	155	145
	لواء الكورة	11	10	195	195

125	125	8	7	لواء بني كنانة	
190	195	13	10	لواء الأغوار الشمالية	
142	150	11	9	لواء الرمثا	
195	195	10	11	محافظة جرش	
194	195	8	11	محافظة عجلون	
190	200	11	10	قصة المفرق	
190	195	9	9	لواء البادية الشمالية الشرقية	
190	202	8	9	لواء البادية الشمالية الغربية	
2105	2147	119	109		المجموع
180	190	20	25	عمان الأولى	إقليم الوسط
175	175	12	10	عمان الثانية	
180	170	20	15	عمان الثالثة	
170	170	18	15	عمان الرابعة	
190	190	12	20	محافظة مادبا	
180	174	10	14	قصة الزرقاء	
190	195	8	9	لواء الرصيفة	
170	170	10	10	قصة السلط	
140	143	9	10	لواء دير علا	
150	150	13	12	لواء الشونة الجنوبية	
195	195	11	14	لواء عين الباشا	
190	185	12	10	البادية الوسطى	
195	190	14	15	لواء ذيبان	
2305	2297	168	179		

المعلمون		المديرون		المديرية	الإقليم
إناث	ذكور	إناث	ذكور		
140	150	10	10	قصة الكرك	إقليم الجنوب
190	190	19	18	لواء المزار الجنوبي	
150	151	20	17	لواء القصر	
190	195	12	13	قصة الطفيلة	
195	190	9	10	قصة معان	
180	190	20	20	محافظة العقبة	
180	185	10	15	البتراء	
175	170	11	10	الأغوار الجنوبية	
185	180	12	13	الشوبك	
1585	1601	123	126		
5995	6045	410	414		المجموع العام

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (206) مديرين و مديرات للمدارس الثانوية العامة في الأردن، يمثلون ما نسبته (25%) من مجتمع المديرين، و (3010) معلمين و معلمات يمثلون ما نسبته (25%) من مجتمع المعلمين، و قد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية و بنسب متفاوتة تبعاً لعدد المدارس في محافظات المملكة، وفق الإجراءات الآتية:

1. تم اختيار عشر مديريات من الأقاليم الثلاثة (الشمال، الوسط، الجنوب) بالطريقة العشوائية إذ تم اختيار مديريات (اربء الأولى، اربء الثانية، اربء الثالثة، الشونة الشمالية) من إقليم الشمال و مديريات (عمان الثالثة، عمان الرابعة، و لواء دير علا، و السلط) من إقليم الوسط، و مديريتي (الطفيلة، و الكرك) من إقليم الجنوب، إذ بلغ عدد المديريات المختارة (10) مديريات تربية و تعليم من أصل (34) مديرية تربية و تعليم عام.
2. تم تحديد المدارس الثانوية العامة في كل مديرية من المديريات عينة الدراسة البالغ عددها (10) مديريات تربية و تعليم، فبلغ عدد المدارس الثانوية العامة التابعة للمديريات المختارة (261) مدرسة ثانوية. و الجدول (2) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة المتكونة من المديرين و المعلمين حسب الإقليم و المديرية.

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب الإقليم و المديرية

الإقليم	مديرية التربية و التعليم	المديرون	المعلمون
الشمال	اربء الأولى	20	304
	اربء الثالثة	20	300
	لواء الرمثا	20	292
	لواء بني كنانة	15	250
مجموع الإقليم	4	75	1146
الوسط	عمان الثانية	22	350
	لواء الشونة الجنوبية	25	300
	قصة السلط	20	340
	لواء دير علا	19	283
مجموع الإقليم	4	86	1273
الجنوب	محافظة الطفيلة	25	301
	محافظة الكرك	20	290
مجموع الإقليم	2	45	591
المجموع الكلي	10	206	3010

و قد بلغ عدد الاستبانات المستردة (3087) استبانة أي ما نسبته (96%).

أدوات الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير ثلاث استبانات بهدف جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة، فيما يلي وصف لإجراءات تطوير استبانات الدراسة.

الأداة الأولى: استبانة الثقة التنظيمية

و تمثلت الأداة باستبانة تتعلق بمفهوم الثقة التنظيمية، تم تطويرها بالاعتماد على الإطار الفكري للثقة التنظيمية التربوية من حيث عناصرها و الجهات التي تتعلق و تتأثر بها، فقد تم الرجوع إلى العديد من الدراسات مثل: دراسة الغامدي (1990)، و دراسة العمري (1992)، بالإضافة إلى الإفادة من ذوي الاختصاص. و قامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة حسب المجالات جميعها، إذ رأت الباحثة خلال صياغة الفقرات أن تكون قصيرة و واضحة، و احتواء الفقرة على فكرة واحدة، حيث تكونت أداة قياس الثقة التنظيمية من (4) مجالات تضمنت (21) فقرة موزعة كالآتي:

1. المجال الأول و له ثماني فقرات بعنوان " السياسات الإدارية " .
2. المجال الثاني و له ست فقرات بعنوان " فرص الابداع و تحقيق الذات " .
3. المجال الثالث و له خمس فقرات بعنوان " القيم السائدة في المدرسة " .
4. المجال الرابع و له ثلاث فقرات بعنوان " تدفق المعلومات " .

صدق الأداة الأولى

للتأكد من صدق الأداة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية من ذوي الخبرة و الكفاءة للتأكد من سلامة صياغة الفقرات، و صلاحيتها، و ملاءمتها، و في ضوء اقتراحات المحكمين و ملاحظاتهم، لم يجر تعديل على عدد فقرات استبانة الثقة التنظيمية، حيث اشتملت الاستبانة على (4) مجالات تضمنت (21) فقرة.

و اقتصر التعديل على الصياغة اللغوية، و بذلك ظهرت استبانة الثقة التنظيمية بصورتها النهائية حيث تم استخدام سلم ليكترت (Likert) خماسي التدرج كمقياس للإجابة عن الفقرات و هي أوافق بشدة و له (5) درجات) أوافق و له (4 درجات) غير متأكد (3 درجات)، لا أوافق و له (درجتان)، لا أوافق بشدة و له (درجة واحدة)، انظر الملحق (3).

ثبات الأداة الأولى

لغرض التحقق من ثبات الأداة، تم استخدام طريقة التطبيق على مجموعة اختيرت عشوائياً من خارج أفراد العينة، إذ بلغ عددهم (50) مديراً من اقليم الوسط (مديرية عمان الأولى)، كما تمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين على المجموعة نفسها، حيث تم استخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة وبلغت قيمته (0.96)، إذ تم حساب معامل ارتباط بيرسون، إذ اعتبرت قيم معامل الثبات مقبولة و مناسبة في البحوث الإدارية و التربوية و النفسية.

الأداة الثانية: استبانة الروح المعنوية

أما الأداة الثانية و التي تتعلق بمفهوم الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن فقد تناولت (7) مجالات، و تم إعداد مجالات الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

تم تطوير هذه الاستبانة بعد القيام بالعديد من الإجراءات التي مكنت من صياغة فقراتها المختلفة، بما يتوافق بيئياً و اجتماعياً إذ تم مراجعة الأدب الإداري المتعلق بالروح المعنوية، و التركيز على ما يتعلق منها بالإدارة التربوية، التي تناولت أهمية الروح المعنوية بمختلف تصنيفاتها، و الاستفادة منها في صياغة فقرات هذه الأداة، و قامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة حسب المجالات جميعها، إذ رأت الباحثة خلال صياغة الفقرات أن تكون قصيرة و واضحة، و احتواء الفقرة على فكرة واحدة، حيث تكونت أداة قياس الروح المعنوية (44) فقرة موزعة كالآتي:

1. المجال الأول و له خمس فقرات بعنوان " المعلمون و الراتب و المكانة المهنية".
2. المجال الثاني و له أربع فقرات بعنوان " المعلمون و التلاميذ".
3. المجال الثالث و له خمس فقرات بعنوان " المعلمون و الزملاء".
4. المجال الرابع و له ثلاث فقرات بعنوان " المعلمون و المرافق".
5. المجال الخامس و له ثلاث فقرات بعنوان " المعلمون و عبء العمل الدراسي".
6. المجال السادس و له ثلاث فقرات بعنوان " المعلمون و المجتمع المحلي".
7. المجال السابع و له عشر فقرات بعنوان " المعلمون و المدير".

8. المجال الثامن و له إحدى عشرة فقرة بعنوان " المعلمون و الاتجاهات".

و توزعت الإجابات على فقرات أداة القياس بمدرج مكون من خمسة مستويات هي: أوافق بشدة و أعطيت الوزن (5) علامات، و درجة أوافق و أعطيت الوزن (4) علامات، و غير متأكد و أعطيت الوزن (3) علامات، و لا أوافق و أعطيت الوزن (2) علامتين، و لا أوافق بشدة و أعطيت الوزن (1) علامة واحدة بصورتها الأولية.

صدق الأداة الثانية

أما بالنسبة لاستبانة الروح المعنوية فقد اقترح المحكمون إضافة الفقرة الخامسة من استبانة الروح المعنوية إلى مجال المعلمون و الراتب و المكانة المهنية (انظر الملحق 4)، و بناء على توجيهات المحكمين و أصحاب الاختصاص، تضمنت هذه الاستبانة (8) مجالات و أصبح عدد فقراتها (43) فقرة، بالإضافة إلى بعض التعديلات على الصياغة اللغوية، و استخدم كذلك سلم ليكرت (Likert) خماسي التدرج كمقياس للإجابة عن الفقرات و هي أوافق بشدة و له (5 درجات) أوافق و له (4 درجات) غير متأكد (3 درجات)، لا أوافق و له (درجتان)، لا أوافق بشدة و له (درجة واحدة).

ثبات الأداة الثانية

لغرض التحقق من ثبات الأداة، تم استخدام طريقة التطبيق على مجموعة اختيرت عشوائياً من خارج أفراد العينة، إذ بلغ عددهم (80) معلماً من إقليم الوسط (مديرية عين الباشا، و مديرية قسبة الزرقاء)، و قدمت إعادة التطبيق بعد أسبوعين على المجموعة نفسها، حيث تم استخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة و بلغت قيمته (0.96)، إذ تم حساب معامل ارتباط بيرسون، و اعتبرت قيم معامل الثبات مقبولة و مناسبة في البحوث الإدارية و التربوية و النفسية.

الأداة الثالثة: استبانة الأداء الوظيفي

أما الأداة الثالثة و التي تتعلق بمفهوم الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن، فقد تم تطوير هذه الاستبانة بعد القيام بالعديد من الإجراءات التي مكنت من صياغة فقراتها المختلفة، إذ تمت مراجعة الأدب الإداري المتعلق بالأداء الوظيفي، و التركيز على ما يتعلق منها بالإدارة التربوية، و الإفادة منها في صياغة فقرات هذه الأداة، و قامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة حسب المجالات جميعها، إذ رأت الباحثة خلال صياغة الفقرات أن تكون قصيرة و واضحة، و احتواء الفقرة على فكرة واحدة، حيث تكونت أداة قياس الأداء الوظيفي من (7) مجالات تضمنت (51) فقرة موزعة كالآتي:

1. المجال الأول و له عشر فقرات بعنوان " ادارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة".
2. المجال الثاني و له سبع فقرات بعنوان " ادارة الموارد المادية و المالية المتاحة في المدرسة".
3. المجال الثالث و له سبع فقرات بعنوان " متابعة تقييم الفعاليات الفنية الإدارية في المدرسة".
4. المجال الرابع و له ست فقرات بعنوان " ضبط سلوك الطلبة و إدارته".
5. المجال الخامس و له ست فقرات بعنوان " توفير بيئة صحية و آمنة للطلبة".
6. المجال السادس و له ثماني فقرات بعنوان " متابعة تطبيق المناهج الدراسية و المشاركة في تطويرها".
7. المجال السابع و له سبع فقرات بعنوان " المجال الاجتماعي".

صدق الأداة الثالثة

للتأكد من صدق استبانة الأداء الوظيفي ، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة و الكفاءة للتأكد من سلامة صياغة الفقرات، و صلاحيتها، و ملاءمتها، و في ضوء اقتراحات المحكمين و ملاحظاتهم، فقد اقترح المحكمون توزيع الاستبانة على مديري المدارس الثانوية العامة ليجيبوا عن مستوى أداء معلمهم بدلاً من توزيعها على المعلمين، ليكون مقياس الأداء من منظور المديرين لا المعلمين. و لم يجر تعديل على عدد فقرات الاستبانة، و اقتصر التعديل على الصياغة اللغوية، و بذلك ظهرت استبانة الأداء الوظيفي بصورتها النهائية (انظر الملحق 3)، حيث تم استخدام سلم ليكرت (Likert) خماسي التدرج كمقياس للإجابة عن الفقرات و هي أوافق بشدة و له (5 درجات) أوافق و له (4 درجات) غير متأكد (3 درجات)، لا أوافق و له (درجتان)، لا أوافق بشدة و له (درجة واحدة)، انظر الملحق (3).

ثبات الأداة الثالثة

و للتأكد من ثبات أداة قياس الأداء الوظيفي تم استخدام طريقة الاختبار و إعادة الاختبار (Test - retest) على مجموعة اختيرت عشوائياً من خارج أفراد العينة، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (50) مديراً من إقليم الشمال (مديرية تربية جرش و مديرية عجلون)، و قد تم تطبيق الاختبار مرة ثانية على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين، و تم استخراج معامل الثبات للأداء الوظيفي و بلغت قيمته (0.98) و تعتبر هذه القيمة مناسبة في البحوث الإدارية و التربوية و النفسية.

إجراءات الدراسة

بعد أن تم تطوير أداة الدراسة، و التحقق من صدقها و ثباتها، و اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية (الملحق 3، الملحق 4)، تم تحديد المديرية التي تكون منها مجتمع الدراسة و عددها (34) مديرية تربية و تعليم موزعة على أقاليم الأردن الثلاثة: إقليم الشمال (12) مديرية تربية و تعليم، و إقليم الوسط (13) مديرية تربية و تعليم، و إقليم الجنوب (9) مديريات تربية و تعليم، ثم تحديد عدد مديري المدارس في تلك المديرية و البالغ عددهم (824) مديرا و مديرة، (12040) معلماً و معلمة موزعين على مدارس المملكة، حسب إحصائيات وزارة التربية و التعليم للعام الدراسي (2006/2005) .

طبقت هذه الدراسة على عينة من مدارسنا الأردنية، فالمدرسة هي النموذج المثالي و البيئة الصالحة لدراسة و تعزيز مفهوم الثقة التنظيمية و علاقتها بالروح المعنوية و الأداء الوظيفي، فهي الجو المتكامل هناك. . . المدير . . . المعلم . . . الطالب . . . المنهاج . . . البيئة التعليمية . . . البيئة اللامنهجية، كلها بيئة تشاركية و مسيرة عطاء واحدة تسودها علاقات انسانية و أهداف عالية في الأداء، فاذا توافرت الثقة المتبادلة بين المدير و المعلم و جدت روحاً معنوية عالية و أداءً يتسم بالمصداقية تفتح فيها قنوات الابداع و الابتكار، و اطلاق الطاقات الكامنة. وقد لمست هذا من خلال اطلاعي على أبحاث و دراسات أجنبية أهمية هذا المفهوم في البيئة المدرسية؛ كونه نجاحاً أو فشلاً لهذا الصرح التعليمي.

ثم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من الجامعة و مخاطبة وزارة التربية و التعليم و التعليم، و التي قامت بدورها بمخاطبة مديريات التربية و مدارسها، و تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة البالغ عدد أفرادها (206) مديرين و مديرات، و (3010) معلمين و معلمات، و تم استرجاع الاستبانات من المديرية، و بلغ عدد الاستبانات المستردة كاملة (3087) استبانة مدير و معلم إذ قدرت نسبتها (96%)، حيث خضعت جميعها لإجراءات التحليلات الإحصائية، و أدخلت البيانات إلى جهاز الحاسوب، و لإجراء تفرغ استبانة الدراسة، اعتمدت الباحثة ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الفقرات، و مجالات كل أداة، و حددت درجة متحققة بشكل كبير، متحققة بشكل متوسط، متحققة بشكل منخفض .

و تم احتساب درجة التحقق على النحو التالي:

$$\text{الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة (5) - الحد الأدنى لبدائل أداة الدراسة (1) = 4}$$

$$4 \text{ (البدائل) } \div 3 \text{ (المستويات) = 1.33}$$

و عليه يكون:

$$\text{الحد الأدنى} = 1 + 1.33 = 2.33 \text{ (منخفض)}$$

$$\text{الحد المتوسط} = 1.33 + 2.34 = 3.67 \text{ (متوسط)}$$

$$\text{الحد الأعلى} = 3.68 \text{ فأكثر (مرتفع). و قد تم استخراج النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة.}$$

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات :

1. المتغيرات المستقلة: تضمنت الدراسة متغيراً مستقلاً واحداً هو الثقة التنظيمية لمديري و مديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن.

2. المتغيرات التابعة: اشتملت الدراسة على متغيرين تابعين أحدهما:

الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم.

الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديريهم.

المعالجات الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة و الإجابة عن أسئلتها، فقد تم الإجابة عن السؤال الأول و الثاني و الثالث باستخدام حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل فقرة، و لكل مجال من المجالات و لجميع المجالات.

و قد تمت الإجابة عن السؤالين الرابع و الخامس من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة التي هدفت إلى معرفة مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالروح المعنوية و الأداء الوظيفي لدى معلمهم، و تسهيلاً لعرض النتائج فقد تم تصنيفها وفقاً لأسئلة الدراسة. أولاً النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين؟" بين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين، حيث جاءت الفقرتان رقم (1) واللتين تنصان على "يوجد سياسات إدارية واضحة في المدرسة التي أعمل فيها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري (0.57)، تلتها الفقرة رقم (15) والتي تنص على "يتعاون زملائي معي في أداء العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري (0.70)، ثم في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (19) "تتوافر المعلومات التي احتاجها لعملي في مدرستي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (0.58)، وحصلت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يقدر رئيسي مجهوداتي في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري (0.74)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "توجد فرص تدريبية في المدرسة التي أعمل بها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري (0.86)، وبلغ المتوسط الحسابي للثقة التنظيمية ككل (2.94) وانحراف معياري (0.54).

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يوجد سياسات إدارية واضحة في المدرسة التي أعمل فيها	3.11	0.57	1	متوسط

متوسط	2	0.70	3.10	يتعاون زملائي معي في أداء العمل	15
متوسط	3	0.58	3.08	تتوافر المعلومات التي احتاجها لعملي في مدرستي	19
متوسط	4	0.74	3.07	يقدر رئيسي مجهوداتي في العمل	13
متوسط	5	0.61	3.06	يعامل الرؤساء الموظفين معاملة جيدة في مدرستي	7
متوسط	5	0.72	3.06	يثق رئيسي بقدراتي الأكاديمية	12
متوسط	5	0.73	3.06	يتمتع رؤسائي بكفاءة عالية في العمل	16
متوسط	8	0.69	3.05	يشجع رئيسي الابتكار والإبداع	9
متوسط	8	0.72	3.05	أشعر بأن الإدارة تحترم الموظفين في مدرستي	14
متوسط	10	0.73	3.01	يتمتع رؤسائي بثقافة عالية	11
متوسط	11	0.74	2.99	يفوضني رئيسي ببعض الصلاحيات	10
متوسط	11	0.69	2.99	أشعر أن مصادر العمل التي احتاجها في العمل صادقة وموثوق بها	21
متوسط	13	0.78	2.96	تراعي الإدارة تطبيق النظام على الجميع دون تمييز في مدرستي	17
متوسط	14	0.83	2.93	تواجه الإدارة المشكلات ولا تحاول التستر عليها في مدرستي	18
متوسط	14	0.66	2.93	أستطيع الوصول إلى المعلومات التي احتجها في العمل بسرعة	20
متوسط	16	0.67	2.91	توجد معايير موضوعية لتقويم أداء الموظفين	8
متوسط	17	0.73	2.89	يستمع رئيسي لرأيي قبل اتخاذ القرار	2
متوسط	18	0.73	2.74	تراعي الإدارة الأسس المعتمدة لدى ديوان الخدمة المدنية عند اختيار الموظفين وتقييمهم	4
متوسط	19	0.73	2.61	توجد أسس موضوعية للحوافز والمكافآت	5

6	توجد فرص عادلة للترقيع	2.33	0.85	20	منخفض
3	توجد فرص تدريجية في المدرسة التي أعمل بها	2.31	0.86	21	منخفض
	الثقة التنظيمية ككل	2.94	0.54		متوسط

ثانياً النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين؟"

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء مجال المعلمين والمرافق في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.52) و انحراف معياري (0.82)، تلاه المعلمون والتلاميذ في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري (0.54)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال المعلمين والاتجاهات بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري (0.57)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال المعلمين والراتب والمكانة المهنية بمتوسط حسابي بلغ (2.44) وانحراف معياري (0.78)، وبلغ المتوسط الحسابي للروح المعنوية ككل (2.88) وبانحراف معياري (0.53).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	المعلمون والمرافق	3.52	.82	1	متوسط
2	المعلمون والتلاميذ	3.12	.54	2	متوسط
8	المعلمون والاتجاهات	3.01	.57	3	متوسط
5	المعلمون والمدير	2.94	.60	4	متوسط
6	المعلمون والزملاء	2.79	.69	5	متوسط
4	المعلمون والمجتمع المحلي	2.66	.74	6	متوسط
3	المعلمون وعبء العمل الدراسي	2.57	.73	7	متوسط

1	المعلمون والراتب والمكانة المهنية	2.44	.79	8	متوسط
	الروح المعنوية ككل	2.88	.53		متوسط

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلمين والراتب والمكانة المهنية، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "اعتز بمهنتي كمعلم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.07) وانحراف معياري (0.83)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (4) والتي تنص على "مكانتي الاجتماعية تؤثر في عملي المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (2.70) وانحراف معياري (0.94)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (3) "اعتقد أنني أتمتع بمكانة اجتماعية عالية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.55) وانحراف معياري (0.97)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "أرى أن راتبي يتميز عن غيري من العاملين في وزارات أخرى" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (1.91) وانحراف معياري (1.03).

المجال الأول: المعلمون والراتب والمكانة المهنية

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "المعلمون والراتب والمكانة المهنية" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	اعتز بمهنتي كمعلم	3.07	.83	1	متوسط
4	مكانتي الاجتماعية تؤثر في عملي المدرسي	2.70	.94	2	متوسط
3	اعتقد أنني أتمتع بمكانة اجتماعية عالية	2.55	.97	3	متوسط
1	اعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع واجباتي التدريسية	1.96	1.07	4	منخفض
2	أرى أن راتبي يتميز عن غيري من العاملين في وزارات أخرى	1.91	1.03	5	منخفض

المجال الثاني: المعلمون والتلاميذ

يبين الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلمين والتلاميذ، حيث جاءت الفقرة رقم (9) والتي تنص على "أحاول أن أكون مبدعا في التدريس" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.60)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) والتي تنص على "أشعر بالاعتزاز بالتحصيل المتميز لتلاميذي" بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (0.62)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (8) "تؤثر طريقة معاملي للتلاميذ في تحصيلهم العلمي"، بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وانحراف معياري (0.64)، بينما جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "أشعر أن تلاميذي يقدرون ما أقوم به من جهد في التدريس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.77) وانحراف معياري (0.78).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "المعلمون والتلاميذ" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
9	أحاول أن أكون مبدعا في التدريس	3.33	.60	1	متوسط
7	أشعر بالاعتزاز بالتحصيل المتميز لتلاميذي	3.21	.62	2	متوسط
8	تؤثر طريقة معاملي للتلاميذ في تحصيلهم العلمي	3.19	.64	3	متوسط
6	أشعر أن تلاميذي يقدرون ما أقوم به من جهد في التدريس	2.77	.78	4	متوسط

المجال الثالث: المعلمون وعبء العمل الدراسي

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلمين وعبء العمل الدراسي، حيث جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على "أن المهمات المنوطة بالمعلمين واضحة ومحددة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري (0.80)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12) والتي تنص على "أشعر بالاعتزاز عندما أكلف بأعمال إضافية لمهامي التعليمية" بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وانحراف معياري (0.88)، بينما جاءت الفقرة رقم (11) ونصها "أشعر بعدالة توزيع العبء الدراسي على المعلمين" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.36) وانحراف معياري (0.93).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "المعلمون وعبء العمل الدراسي" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	أن المهمات المنوطة بالمعلمين واضحة ومحددة	2.69	.80	1	متوسط
12	أشعر بالاعتزاز عندما أكلف بأعمال إضافية لمهامي التعليمية	2.67	.88	2	متوسط
11	أشعر بعدالة توزيع العبء الدراسي على المعلمين	2.36	.93	3	متوسط

المجال الرابع: المعلمون والمجتمع المحلي

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلمين والمجتمع المحلي، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على "أشعر أن أولياء الأمور يحترمون آرائي عند لقائي بهم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.86) وانحراف معياري (0.74)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (14) والتي تنص على "أشعر بأن لقائي بأولياء الأمور يحقق الهدف من هذه الاجتماعات" بمتوسط حسابي بلغ (2.63) وانحراف معياري (0.83)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "أشعر بأن أولياء الأمور يشاركونني في عملي التدريسي بطريقة غير مباشرة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.48) وانحراف معياري (0.92).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع "المعلمون والمجتمع المحلي" مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
15	أشعر أن أولياء الأمور يحترمون آرائهم عند لقاؤهم بهم	2.86	.74	1	متوسط
14	أشعر بأن لقاؤهم بأولياء الأمور يحقق الهدف من هذه الاجتماعات	2.63	.83	2	متوسط
13	أشعر بأن أولياء الأمور يشاركونني في عملي التدريسي بطريقة غير مباشرة	2.48	.92	3	متوسط

المجال الخامس: المعلمون والمدير

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلمين والمدير، حيث جاءت الفقرة رقم (23) والتي تنص على "أشعر أن المدير واع للواجبات المناطة به" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.09) وانحراف معياري (0.73)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (19) والتي تنص على "يتابع مديري الأعمال والمهام التدريسية المناطة بي" بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري (0.67)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (17) "يظهر المدير تفهما لظروفي الخاصة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري (0.67)، بينما جاءت الفقرة رقم (24) ونصها "أشعر بأنني على علم تام بما يدور في مدرستي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.81) وانحراف معياري (0.79).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس "المعلمون والمدير" مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
23	أشعر أن المدير واع للواجبات المناطة به	3.09	.73	1	متوسط
19	يتابع مديري الأعمال والمهام التدريسية المناطة بي	3.04	.67	2	متوسط
17	يظهر المدير تفهما لظروفي الخاصة	3.03	.67	3	متوسط
21	يناقشني المدير إذا وقع خلاف بيننا في أي أمر يتعلق بالمدرسة	3.02	.69	4	متوسط
16	يشجعني مدير مدرستي على تقديم اقتراحاتي لتحسين التدريس	2.98	.68	5	متوسط
22	يهتم مدير مدرستي براحة المعلمين	2.94	.72	6	متوسط
25	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في وضع سياستها الأساسية	2.85	.76	7	متوسط
20	يتخذ مديري قراراته الإدارية باستشارة المعلمين اللذين يعينهم القرار	2.84	.75	8	متوسط
18	أشعر أن المدير يعامل جميع المعلمين بالعدل	2.83	.78	9	متوسط
24	أشعر بأنني على علم تام بما يدور في مدرستي	2.81	.79	10	متوسط

المجال السادس: المعلمون والزملاء

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلمين والزملاء، حيث جاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على "أشارك زملائي في حل مشكلاتهم الوظيفية والشخصية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (2.83) وانحراف معياري (0.81)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (30) والتي تنص على "ألجأ إلى زملائي عندما تواجهني بعض المشكلات" بمتوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري (0.82)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (26) "أشعر بأن هذه المدرسة يسودها جو من الانسجام"، بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وانحراف معياري (0.73)، وحصلت على المرتبة الرابعة الفقرة رقم (27) ونصها "يتعاون المعلمون في المدرسة لتحقيق أهدافهم المهنية" بمتوسط حسابي بلغ (2.76) وانحراف معياري (0.77)، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها "أشعر بأن زملائي يكرسون جل وقتهم للتدريس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.75) وانحراف معياري (0.81).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السادس "المعلمون والزملاء" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
29	أشارك زملائي في حل مشكلاتهم الوظيفية والشخصية	2.83	.81	1	متوسط
30	ألجأ إلى زملائي عندما تواجهني بعض المشكلات	2.82	.82	2	متوسط
26	أشعر بأن هذه المدرسة يسودها جو من الانسجام	2.78	.73	3	متوسط
27	يتعاون المعلمون في المدرسة لتحقيق أهدافهم المهنية	2.76	.77	4	متوسط
28	أشعر بأن زملائي يكرسون جل وقتهم للتدريس	2.75	.81	5	متوسط

المجال السابع: المعلمون والمرافق

يبين الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلمين والمرافق، حيث جاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على "أشعر بأن المرافق المدرسية الملائمة تؤثر إيجابياً في إنجازي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (1.12)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (32) والتي تنص على "أستطيع الحصول على الوسائل المعينة التي احتاجها للتدريس" بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (1.17)، بينما جاءت الفقرة رقم (31) ونصها "أشعر بالرضا عن المرافق المدرسية في مدرستي (المكتبة- المختبر- الصف)" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري (1.25).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السابع "المعلمون والمرافق" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
33	أشعر بأن المرافق المدرسية الملائمة تؤثر إيجابياً في إنجازي	3.82	1.12	1	مرتفع
32	أستطيع الحصول على الوسائل المعينة التي احتاجها للتدريس	3.46	1.17	2	متوسط
31	أشعر بالرضا عن المرافق المدرسية في مدرستي (المكتبة- المختبر- الصف)	3.29	1.25	3	متوسط

المجال الثامن: المعلمون والاتجاهات

يبين الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المعلمين والاتجاهات، حيث جاءت الفقرة رقم (42) والتي تنص على "أحرص على سمعة مدرستي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (0.60)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (41) والتي تنص على "التزم بالمحافظة على أوقات الدوام الرسمي" بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (0.63)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (43) "لا افتعل الاعتذار للتغيب عن المدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.29) وانحراف معياري (0.70)، بينما جاءت الفقرة رقم (37) ونصها "أرى أن التطور التربوي في التعليم يسير نحو الأفضل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.57) وانحراف معياري (0.93).

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثامن "المعلمون والاتجاهات" مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
42	أحرص على سمعة مدرستي	3.40	.60	1	متوسط
41	التزم بالمحافظة على أوقات الدوام الرسمي	3.31	.63	2	متوسط
43	لا افتعل الاعتذار للتغيب عن المدرسة	3.29	.70	3	متوسط
44	يزداد إخلاصي للتعليم كلما ازدادت خبرتي التدريسية	3.18	.74	4	متوسط
40	يتناسب العمل التدريسي الذي أقوم به مع خبرتي ومؤهلاتي العلمية	3.00	.74	5	متوسط
39	لا أواجه مضايقات من الإدارة في عملي	2.96	.72	6	متوسط
38	اعتقد بأنني مؤهل مسلكياً وأكاديمياً لتسلم موقع مسؤولية أعلى في هذه المدرسة	2.89	.74	7	متوسط
36	أشعر بأنني عنصر مهم في هذه المدرسة	2.87	.77	8	متوسط
35	يعطيني العمل في هذه المدرسة شعوراً بالنجاح والاعتزاز	2.84	.79	9	متوسط
34	تعطي لي الفرصة في مدرستي لاقتراح أساليب جديدة في التدريس	2.75	.75	10	متوسط
37	أرى أن التطور التربوي في التعليم يسير نحو الأفضل	2.57	.93	11	متوسط

ثالثاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

"ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم؟"
 يبين الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم، حيث جاء مجال إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (0.57)، تلاه في المرتبة الثانية مجالاً إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (0.61)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة بمتوسط حسابي بلغ (2.30) وانحراف معياري (0.84)، وبلغ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي ككل (2.98) وبانحراف معياري (0.56).

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة	3.15	.57	1	متوسط
1	إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة	3.13	.61	2	متوسط
4	ضبط سلوك الطلبة وإدارته	3.12	.56	3	متوسط
7	المجال الاجتماعي	3.09	.62	4	متوسط
6	المجال الفني	3.06	.62	5	متوسط
3	متابعة تقويم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة	3.01	.58	6	متوسط
5	توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة	2.30	.84	7	منخفض
	الأداء الوظيفي ككل	2.98	.56		متوسط

المجال الأول: إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة

يبين الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يعقد اجتماعات دورية منتظمة مع المعلمين في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (0.67)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يحرص على وجود خطة واضحة المعالم لجميع الأعمال وأنشطة المعلمين في المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبانحراف معياري (0.62)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (8) "يحرص على توثيق العلاقات الإيجابية بينه وبين زملائه في المدرسة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.75)، بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "يشرك المعلمين في صنع القرارات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.29) وانحراف معياري (0.67).
جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول "إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يعقد اجتماعات دورية منتظمة مع المعلمين في المدرسة	3.23	.67	1	متوسط
1	يحرص على وجود خطة واضحة المعالم لجميع الأعمال وأنشطة المعلمين في المدرسة	3.19	.62	2	متوسط
8	يحرص على توثيق العلاقات الإيجابية بينه وبين زملاءه في المدرسة	3.18	.75	3	متوسط
5	يوفر فرص التهيئة للمعلمين الجدد الملتحقين بالمدرسة	3.16	.79	4	متوسط
10	يعد خطة زمنية لتنفيذ المهام في المدرسة	3.15	.72	5	متوسط
2	يحرص على مراعاة حاجات المدرسة وإمكاناتها عند التخطيط للأنشطة بالمدرسة	3.14	.65	6	متوسط
3	يشارك في الأدوار والمهام مع جميع المعلمين في المدرسة وفقاً لقدراتهم وتخصصاتهم	3.10	.66	7	متوسط

منخفض	8	.52	2.32	يوضح للمعلمين الجدد في المدرسة المهام المتوقع منهم القيام بها	4
منخفض	9	.57	2.30	يستخدم الأسلوب الديمقراطي في حل الخلافات بين زملائه في المدرسة	7
منخفض	10	.67	2.29	يشرك المعلمين في صنع القرارات	9

المجال الثاني: إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة

يبين الجدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يوثق ما يتم صرفه من أموال المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري (0.63)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (16) والتي تنص على "يتابع النظافة العامة في المدرسة والاهتمام بحديقة المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.19) وبانحراف معياري (0.66)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (13) "يشكل لجنة في المدرسة لإنجاز القضايا المالية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (0.63)، بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "يعد خطة منظمة للإفادة من الخدمات التعليمية (المكتبة، المختبرات، مشاغل الحاسوب، غرف مصادر التعليم... الخ)" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.20) وانحراف معياري (0.53).

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني "إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	يوثق ما يتم صرفه من أموال المدرسة	3.30	.63	1	متوسط
16	يتابع النظافة العامة في المدرسة والاهتمام بحديقة المدرسة	3.19	.66	2	متوسط
13	يشكل لجنة في المدرسة لإنجاز القضايا المالية	3.15	.63	3	متوسط
14	يحرص على توفير حاجات المدرسة من أدوات وأجهزة ومعدات	3.13	.64	4	متوسط
17	يحرص على تطوير اتجاهات إيجابية لدى المعلمين والطلبة للمحافظة على مرافق وتجهيزات المدرسة	3.13	.68	5	متوسط
12	يعد خريطة تنظيمية تقود إلى المرافق المختلفة في البناء المدرسي	3.12	.67	6	متوسط
15	يعد خطة منظمة للإفادة من الخدمات التعليمية (المكتبة، المختبرات، مشاغل الحاسوب، ..)	2.20	.53	7	منخفض

المجال الثالث: متابعة تقويم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة

يبين الجدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال متابعة تقويم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة، حيث جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "يعد خطة لمتابعة إنجازات المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.15) وانحراف معياري (0.59)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (20) والتي تنص على "يحرص على تقديم تغذية راجعة فورية للطلبة في المدرسة حول إنجازاتهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.02) وبانحراف معياري (0.62)، بينما جاءت الفقرة رقم (24)

ونصها "يتيح الفرصة للطلبة لتقويم أدائي الفني والإداري" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (0.74).

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث "متابعة تقويم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	يعد خطة لمتابعة إنجازات المدرسة	3.15	.59	1	متوسط
20	يحرص على تقديم تغذية راجعة فورية للطلبة في المدرسة حول إنجازاتهم	3.02	.62	2	متوسط
21	يرصد الملاحظات عن أداء الطلبة وفق سجلات خاصة	3.01	.61	3	متوسط
19	يستخدم أكثر من النموذج لتقويم جوانب العمل في المدرسة	3.00	.62	4	متوسط
22	يستفيد من نتائج التقييم في التخطيط المستقبلي للمدرسة	3.00	.69	4	متوسط
23	يشجع الطلبة على التقويم الذاتي لتعلمهم	2.96	.75	6	متوسط
24	يتيح الفرصة للطلبة لتقويم أدائي الفني والإداري	2.95	.74	7	متوسط

المجال الرابع: ضبط سلوك الطلبة وإدارته

يبين الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ضبط سلوك الطلبة وإدارته، حيث جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "يحرص على تعديل تفعيل المجالس المدرسية المختلفة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري (0.64)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (26) والتي تنص على "يوفر كل الدعم للمرشد النفسي والتربوي لتنفيذ خطته" بمتوسط حسابي بلغ (3.08)

وبانحراف معياري (0.70)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (27) "يطلع الطلبة على اللوائح والأنظمة المدرسية في بداية كل عام دراسي" بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وانحراف معياري (0.73)، بينما جاءت الفقرة رقم (29) ونصها "يعمل على توفير فرص تعلم التفكير الناقد" بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري (0.77).

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات المجال الرابع "ضبط سلوك الطلبة وإدارته" مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
25	يحرص على تعديل تفعيل المجالس المدرسية المختلفة	3.10	.64	1	متوسط
26	يوفر كل الدعم للمرشد النفسي والتربوي لتنفيذ خطته	3.08	.70	2	متوسط
27	يطلع الطلبة على اللوائح والأنظمة المدرسية في بداية كل عام دراسي	3.04	.73	3	متوسط
28	يعد خطة مدروسة لتعديل السلوكيات غير المرغوب فيها للطلبة	3.02	.74	4	متوسط
30	يعد خطة منظمة لرعاية المواهب والقدرات الخاصة للطلبة	2.91	.78	5	متوسط
29	يعمل على توفير فرص تعلم التفكير الناقد	2.89	.77	6	متوسط

المجال الخامس: توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة

يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توفير بيئة صحية وآمنة للطلبة، حيث جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على "يحتفظ بسجل للصحة المدرسية" في المرتبة الأولى وبتوسط حسابي بلغ (3.25) وانحراف معياري (0.57)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (33) والتي تنص على "يحرص على توفير أدوات السلامة العامة في المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبانحراف معياري (0.62)، بينما جاءت الفقرة رقم (32) ونصها "يجري دراسات دورية للوقوف على الوضع الصحي للطلبة في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (0.66).

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس "توافر بيئة صحية وآمنة للطلبة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
31	يحتفظ بسجل للصحة المدرسية	3.25	.57	1	متوسط
33	يحرص على توافر أدوات السلامة العامة في المدرسة	3.14	.62	2	متوسط
34	يتابع بشكل دوري السلامة العامة في المرافق المدرسية	3.13	.63	3	متوسط
36	يراقب سلامة ونظافة المياه في خزانات المياه في المدرسة	3.12	.69	4	متوسط
35	يراقب جودة المواد الغذائية في المقصف المدرسي	3.08	.69	5	متوسط
32	يجري دراسات دورية للوقوف على الوضع الصحي للطلبة في المدرسة	3.06	.66	6	متوسط

المجال السادس: المجال الفني

يبين الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الفني، حيث جاءت الفقرة رقم (37) والتي تنص على "يحتفظ بسجلات توثيقية تخص المناهج الدراسية المختلفة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.17) وانحراف معياري (0.62)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (41) والتي تنص على "يبلغ الطلبة بالتعديلات التي تطرأ على المناهج والكتب المدرسية بشكل دائم وفوري" بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وبانحراف معياري (0.62)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (40) "ينسق العمل بين معلمي المبحث الواحد" بمتوسط حسابي بلغ (3.11) وانحراف معياري (0.70)، بينما جاءت الفقرة رقم (44) ونصها "يشجع الطلبة على إجراء البحوث الإجرائية والدراسات التربوية حول المناهج والكتاب المدرسي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري (0.75).

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السادس "المجال الفني" مرتبة تنازلياً حسب
المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
37	يحتفظ بسجلات توثيقية تخص المناهج الدراسية المختلفة	3.17	.62	1	متوسط
41	يبلغ الطلبة بالتعديلات التي تطراً على المناهج والكتب المدرسية بشكل دائم وفوري	3.14	.72	2	متوسط
40	ينسق العمل بين معلمي المبحث الواحد	3.11	.70	3	متوسط
42	ينقل ملاحظات للطلبة حول المنهاج والكتاب المدرسي	3.06	.74	4	متوسط
43	يعقد ورش عمل للطلبة حول بعض موضوعات الكتب والمنهاج المدرسية	3.05	.77	5	متوسط
39	يوفر الوسائل التعليمية المساندة للمنهاج المدرسي	3.04	.72	6	متوسط
38	يساعد زملاؤه على تحليل المناهج والكتب المدرسية	3.00	.72	7	متوسط
44	يشجع الطلبة على إجراء البحوث الإجرائية والدراسات التربوية حول المنهاج والكتاب المدرسي	2.31	.75	8	منخفض

المجال السابع: المجال الاجتماعي

يبين الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الاجتماعي، حيث جاءت الفقرة رقم (45) والتي تنص على "يسهم في تشكيل مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري (0.59)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (50) والتي تنص على "يطلع أولياء الأمور بشكل مستمر ومنظم على وضع أبنائهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.16) وبانحراف معياري (0.72)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (47) "يشارك الطلبة بالمدرسة بمعظم أنشطة المجتمع المحلي" بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (0.64)، بينما جاءت الفقرة رقم (49) ونصها "يسهم مع الطلبة بالمدرسة في عقد ورش لتوعية أفراد المجتمع المحلي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.28) وانحراف معياري (0.74).

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال السابع "المجال الاجتماعي" مرتبة تنازلياً حسب
المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
45	يساهم في تشكيل مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة	3.30	.59	1	متوسط
50	يطلع أولياء الأمور بشكل مستمر ومنظم على وضع أبنائهم	3.16	.72	2	متوسط
47	يشارك الطلبة بالمدرسة بمعظم أنشطة المجتمع المحلي	3.13	.64	3	متوسط
46	يشرك أعضاء المجتمع المحلي عند تقويم بعض جوانب التحصيل المتدني لدى الطلبة	3.12	.68	4	متوسط
51	يعقد لقاءات دورية بين الطلبة وأولياء أمورهم بشكل دوري ومستمر	3.09	.75	5	متوسط
48	يتيح للمجتمع المحلي عقد ندوات/ ورشات عمل تدريبية لأولياء الأمور	2.95	.73	6	متوسط
49	يسهم مع الطلبة بالمدرسة في عقد ورش لتوعية أفراد المجتمع المحلي	2.28	.74	7	منخفض

رابعاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

"هل هناك علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و الروح المعنوية
لمعلميهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقة التنظيمية لمديري المدارس
الثانوية العامة في الأردن و الروح المعنوية لمعلميهم، والجدول (21) يبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند
مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين مجال المعلمين والمرافق والثقة التنظيمية ككل.

جدول (21)

معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الروح المعنوية لمعلميهم

الثقة التنظيمية ككل		
.036	معامل ارتباط بيرسون	المعلمون والراتب والمكانة
.597	الدلالة الإحصائية	المهنية
222	العدد	
.068	معامل ارتباط بيرسون	المعلمون والتلاميذ
.311	الدلالة الإحصائية	
222	العدد	
.046	معامل ارتباط بيرسون	المعلمون وعبء العمل الدراسي
.498	الدلالة الإحصائية	
222	العدد	
.112	معامل ارتباط بيرسون	المعلمون والمجتمع المحلي
.097	الدلالة الإحصائية	
222	العدد	
.108	معامل ارتباط بيرسون	المعلمون والمدير
.107	الدلالة الإحصائية	
222	العدد	
.118	معامل ارتباط بيرسون	المعلمون والزملاء
.080	الدلالة الإحصائية	

222	العدد	
0.177**	معامل ارتباط بيرسون	المعلمون والمرافق
.008	الدلالة الإحصائية	
222	العدد	
.090	معامل ارتباط بيرسون	المعلمون والاتجاهات
.179	الدلالة الإحصائية	
222	العدد	
.114	معامل ارتباط بيرسون	الروح المعنوية ككل
.089	الدلالة الإحصائية	
222	العدد	

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: "هل هناك علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و الأداء الوظيفي لمعلميهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و الأداء الوظيفي لمعلميهم، والجدول (22) يبين وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و الأداء الوظيفي ككل ومجالته.

جدول (22)

معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم

الثقة التنظيمية ككل		
0.808**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة
.000	الدلالة الإحصائية	
222	العدد	

** .649	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية العدد	إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة في المدرسة
.000 222		
** .702	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية العدد	متابعة تقويم الفعاليات الفنية والإدارية في المدرسة
.000 222		
** .750	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية العدد	ضبط سلوك الطلبة وإدارته
.000 222		
** .640	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية العدد	توفير بيئة صحية وأمنة للطلبة
.000 222		
** .710	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية العدد	المجال الفني
.000 222		
** .701	معامل ارتباط بيرسون الدلالة الإحصائية العدد	المجال الاجتماعي
.000 222		
** .805	معامل ارتباط بيرسون	الأداء الوظيفي ككل

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

الفصل الخامس
مناقشة النتائج و التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة حول الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالروح المعنوية و الأداء الوظيفي لدى معلمهم، و ذلك وفقاً لأسئلتها:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

" ما مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن من وجهة نظرهم؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن استجابات مديري المدارس أظهرت وجود ثقة تنظيمية بمستويات متوسطة، حيث كانت جميع متوسطات مستوى الثقة التنظيمية متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات بين (3.11 - 2.59) و كان متوسط المجالات ككل متوسط أيضاً إذ بلغ (2.94)؛ و يعزى ذلك لكون التعليم هدف و وسيلة التنمية الاجتماعية، و تكوين رأس المال البشري، و بناء مجتمع المعرفة، و هو مطية المجتمع بتزويده بالأطر البشرية المؤهلة معرفياً و مهارتياً، و لأن العنصر البشري أهم مدخلات و مخرجات العملية التعليمية، و لأن التربية مصدر للقدرة باعتبارها المفتاح الاول لإقرار الديمقراطية التي هي أساس التنمية المستدامة للإنسانية و البشرية، لأننا نعيش في عالم رأسه الإبداع الذي يؤدي الى المعرفة المتزايدة و مزيداً من الحريات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التمتع بفرص الإنتاج و الاحترام الذاتي الشخصي و بحقوق الانسان المكفولة ليعيش الانسان حياة صحية باكتسابه للمعرفة من جهة و حصوله على الموارد اللازمة لمستوى معيشي لائق من جهة أخرى.

إن المتغيرات التي تؤثر في جودة المخرجات متداخلة و معقدة، فقد أولت الدراسات الحديثة عنايتها لدراسة أثر النواحي النفسية و المعنوية على الأداء الوظيفي، فكلما كانت الروح المعنوية مرتفعة لدى المعلمين كان عطاؤهم أكثر جودة و زاد انتمائهم و إخلاصهم للعمل، فمن الأهمية بمكان أن تصبح أهداف المدرسة أهدافاً خاصة بالمعلم، عندما يحقق المعلم ذاته من خلال العمل، و ينمي قدراته و يبذل لأن العمل التدريسي يصبح جزءاً من ذاته، و عليه يمكن القول إن علاقة المدير بالمعلم تعد عاملاً محورياً في شعور المعلم بالرضا، و تلعب الثقة دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية.

و قد أظهرت وجهات نظر المديرين أهمية الاعتماد على سياسات واضحة حيث حصلت هذه الفقرة على أعلى متوسط حسابي قدره (3.11) و أن التعاون بين الزملاء يعمل على زيادة مستويات الثقة، كما أن تقدير جهود المعلمين و الثقة بقدراتهم الأكاديمية، و احترامهم و تفويض الصلاحيات لهم، و العدالة في التعامل مع جميع المعلمين، و الاحتكام إلى معايير الموضوعية و مراعاة الحياد و عدم التحيز، فتقويم أداء و منح المكافآت و الحوافز و إتاحة الفرصة للترقية إضافة إلى تقدير الاحتياجات التدريسية و توفيرها لهم، و مواجهة المشكلات و حلها أولاً بأول تعتبر من محددات الثقة.

و تتفق نتيجة هذا السؤال مع نتائج دراسة الغامدي (1990) من حيث أن السياسة الإدارية و الابتكار و توافر المعلومات يزيد مستويات الثقة، كما تتفق مع دراسة باسمان و كوراززيني و دريسكول و آخرين (Busman,1991,Corazzini, 1977, Driscol,1978,Sullivan et.al,1981) حيث إن المشاركة في صنع القرار إحدى محددات الثقة، و مع دراسة زاند (Zand,1972) من حيث إن توفر المعلومات و تدفقها من الأمور التي تعمل على زيادة الثقة و تلتقي أيضاً مع دراسة فجستاد (Fjestad,1990) في أن العلاقة الجيدة مع الرؤساء لتقدير جهود المرؤوسين يزيد من علاقات الثقة.

و تنسجم هذه النتيجة مع توصية الباحثة التي تشير إلى ضرورة استخدام أسلوب إثراء الوظيفة "Job-Enrichment" من خلال تفويض السلطات، و زيادة المسؤوليات للموظف، و الثقة بقدراته الإدارية، و الذهنية و تقدير مجهوداته في العمل، لما في ذلك من أثر كبير في إشباع حاجاته النفسية العليا و لا سيما تحقيق الذات.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

" ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن؟"

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات المعلمين أن مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين متوسطة، و قد تراوحت متوسطات استجاباتهم على جميع المجالات بين (2.44-3.12) و كان المتوسط العام (2.83). و هذا يعني أن روح المعلمين المعنوية متوسطة و يعزى ذلك إلى عدم إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين بشكل دائم و مستمر، و عدم تعزيز الثقة المتبادلة بين المدير و المعلم؛ و ينشئ ذلك عن عدم الوعي لمفهوم الثقة التنظيمية في المؤسسة التربوية التي يعملون فيها، إذ إن هذا المفهوم يرسخ العمل التعاوني التكاملي بين جميع أطراف العملية التعليمية، لذا فإن تهيئة الجو التعاوني بين العاملين أنفسهم من جهة و بين العاملين و المدير من جهة أخرى بحيث تتظافر جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال انتقال عدوى الحماس و النشاط و المثابرة للمرؤوسين الآخرين،

و هنا يأتي دور القائد في تعزيز و فهم ماذا تعني الثقة التنظيمية من خلال تطبيقها على ارض الواقع حتى تبقى العلاقات تكاملية و الثقة متبادلة، فإظهار اهتمامه الشخصي و الإنساني بمروسيه يعمق هذه المفاهيم من خلال جماعية العمل و التنفيذ، فالروح المعنوية العالية و الحماس العقلاي و المثابرة و جماعية العمل و الأداء و التنفيذ، تطلق الطاقات و القدرات، فمن خلال التنفيذ بتلك الروحية تظهر حالات الإبداع و تعمل على توليد الحلول و الابتكار إذا ظهرت مصاعب أثناء التنفيذ و الاستجابة لها بروح التحدي و التصميم على الإنجاز. إن ظهور الإبداع و الابتكار يؤدي إلى قبول التجديد دون إعاقة و بذلك ينتفي الجمود الفكري و البيروقراطي في الأداء و من خلال المشاركة الجماعية يتعمق ولاء المرؤوس لمؤسسته من خلال اطلاعه و احتكاكه بالمرؤوسين و لا يبقى محصوراً في نطاق عمله الضيق، و هنا يتحول الولاء المقترن بالكفاءة و القدرة من ولاء غامض و سطحي إلى ولاء عقلاي قائم على الاقتناع.

إن جماعية العمل و الحماس في التنفيذ بوصفه مسؤولية شخصية يقلل التعارضات و الصراعات بين المرؤوسين بين بعضهم بعضاً من جهة و بينهم و بين قادتهم من جهة أخرى، و هنا تبرز أهمية الولاء المؤسسي العقلاي القائم على الاقتناع فجماعية العمل و الحماس تطلق روحاً معنوية عالية رمزها الإبداع و المثابرة والمسؤولية الشخصية غير التنفيذ و الولاء العقلاي و غير المنافق و المرائي يشجع على ظهور المبادرة الذاتية و لا يطمسها، فيقل الاعتماد على القائد و يقل تملقه و يتم الحد ما أمكن من الأجندات الخاصة و الشخصية و اختيال السمعة و التشهير.

إن المشاركة في القرارات - و هذا ما أشارت إليه الدراسات التي تتعلق بمفهوم الروح المعنوية- تجعل المرؤوسين قادرين أكثر على التعبير عن آرائهم مما يتيح زيادة في الأفكار المطروحة بجرأة و بدون تردد، مما يزيد الحلول و هذا يجعل نوعية القرارات أفضل، فإشراك القائد لمروسيه في اتخاذ القرارات التربوية يتيح المجال لتربية المرؤوسين على إظهار الشجاعة المعنوية و الجسدية و بذلك يتوفر للقائد مرؤوسين شجعان أحرار و غير مذعنين و قادرين ليس على إبداء النقد البناء فحسب و إنما طرح البدائل.

إن طرح الأفكار و الابتكار و المبادرة الذاتية و التعبير الجريء عن الآراء و النقد البناء يتيح للقائد فرصة معرفة مروسيه و اكتشاف قدراتهم و مزاياهم و كفاءتهم مما يساعد على انتقاء الكوادر و تربية قيادات جديدة فيرتقي المستوى التنافسي عندما يقتنع المرؤوسون أن التنافس العقلاي الشريف و الهادف لإنجاح القرارات بصفته مسؤولية شخصية فإن ذلك ينعكس ايجابياً على المنظمة، فتظهر الكفاءات و القدرات و الولاء الواعي و العقلاي للمنظمة

و هذا يكفل للمؤسسة استمراريتها و إطراد تقدمها، فالمشاركة في القرارات تخضع لمستوى تطور المنظمة، و المشاركة ليست مطلقة ففي أحيان كثيرة تتطلب الأوضاع تقليل المشاركة أو حصرها جزئياً حفاظاً على مصالح و أهداف المنظمة و هذا يتطلب تعاملاً ديناميكياً من القائد و وفق تقديره الصائب للظروف و ثقته بهرؤوسيه و هذا احد أوجه فن القيادة.

و قد أكدت تجارب كاتيا و ستيك (Cattea & Stic,1960) على أهمية الروح المعنوية المرتفعة في تدعيم مركز المنظمة التنافسي و مواجهة التحديات و تحرير قوى الإنتاج و الابتكار لدى العاملين، و اتفقت دراسة كاتل و سميث (Katle & Smith,1964) أن بيئة العمل الديمقراطية التي تخلو من التسلط تعمل على تنمية مهارات المعلمين و مواجهتهم الشخصية، وأنهم إذا شعروا بتقدير لدواتهم فإنهم يتحملون المسؤولية و يؤدون أدوارهم على أتم وجه، و اتفقت دراسة (Stogdill, 1959) في أن اتجاهات العاملين نحو عملهم لها دور فعال في رفع مستويات الروح المعنوية.

تنسجم هذه النتيجة مع توصية الباحثة التي تشير إلى الاهتمام بانفتاح البيئة التنظيمية، و توافر المعلومات للموظفين في الوقت المناسب مع الحرص على مصداقيتها، و إشراك الموظف في اتخاذ القرار، و ذلك بغية زيادة قدرة الموظف على بناء توقعاته المستقبلية بالاعتماد على معلومات و قرارات سليمة و حقائق دقيقة، الأمر الذي يولد الثقة بحاضره و مستقبله و الثقة بمنظمتة التي توفر له هذه الأجواء.

أظهرت نتائج المجال الأول أن المعلمين لا يعتزون بمهنتهم كمعلمين بدرجة عالية، و أن هذه المكانة تؤثر سلباً في نفوسهم كما إنهم يعتقدون أنهم لا يتمتعون بمكانة عالية في المجتمع، و أظهرت نتائج هذه الدراسة انخفاض الروح المعنوية لدى المعلمين في المجال الذي يتعلق برواتبهم و تتفق هذه النتيجة مع دراسة الزعبي (1980) من حيث أن رؤية الموظف لمركزه الاجتماعي تؤثر في روحه المعنوية.

و اتفقت أيضاً نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أجرتها المؤسسة الوطنية للبحوث التربوية في انجلترا وويلز حيث أشارت إلى أن الروح المعنوية للمعلمين منخفضة و أن المعلمين لا يشعرون بأنهم يتمتعون بمنزلة اجتماعية متميزة إضافة إلى أن رضاهم عن رواتبهم متدنٍ، و تتفق نوعاً ما مع نتيجة هذه الدراسة حيث إن رضا المعلمين عن رواتبهم بدرجة منخفضة، و تتفق مع دراسة بيتر (Peter,1985) من حيث إن تدني رواتب المعلمين يؤثر سلباً في أداء المعلم و روحه المعنوية.

و تنسجم هذه النتيجة مع توصية الباحثة التي أشارت فيها إلى رفع رواتب المعلمين لتفي باحتياجاتهم، والتوزيع العادل للعبء التدريسي و ذلك للزيادة في رفع روحهم المعنوية و إيلاء المرافق المدرسية المزيد من العناية و الاهتمام.

و قد أظهرت نتيجة المجال الثاني أن المعلمين يحاولون أن يكونوا مبدعين في تدريسهم و أن تحصيل طلابهم يشعرهم بالاعتزاز بأنفسهم و مهنتهم كما أن سلوكهم الايجابي مع التلاميذ يؤثر في تحصيلهم العلمي، و أن التلاميذ يقدرّون جهودهم التعليمية.

و اتفقت نتيجة هذا المجال مع آراء جيفري (Jeffery) الموجودة في الطراونة (2002) من حيث إن العاملين يسعون للابتكار نتيجة وجود أجواء الثقة في مجال العمل و مع دراسة البارون (1999) من حيث إن ارتفاع الروح المعنوية في العمل يعمل على تجويده و على تحقيق الأهداف على أفضل وجه، و مع دراسة المحبوب (2000) التي أظهرت أن المعلمين الذين يتمتعون بروح معنوية عالية يكون اهتمامهم بتلاميذهم و عطاؤهم أفضل من غيرهم.

أما بالنسبة للمجال الثالث الذي يتعلق باستجابات المعلمين حول عبء العمل التدريسي فقد أظهر أن المهمات التي يقوم بها المعلمون واضحة و محددة، و أنهم لا يشعرون بالاعتزاز لدى قيامهم بأعمال إضافة إلى مهماتهم التعليمية، و أنهم يشعرون بعدم العدالة في توزيع الأنصبة التعليمية و قد أكدت دراسة جارديز و ثومبسون (Gardener & Thompson, 1956) أن الروح المعنوية تؤثر بشكل فعال في أداء الأفراد و في جودة مخرجاتهم.

كما أظهرت نتائج تحليل المجال الرابع أن آراء أولياء الأمور عندما تكون إيجابية للمعلمين تحفزهم على تجويد تدريسهم بطريقة غير مباشرة. و قد أفادت الدراسات على أن الدعم المعنوي الذي يحصل عليه المعلمون بشكل عام يعتبر عاملاً محفزاً لأداء نوعي جيد، و أن الظروف المحيطة بالعمل التدريسي و أجواء عدم الثقة تؤثر في أدائهم، و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة بيتر (Peter,1985) من حيث إن التدخل الايجابي أو السلبي من أولياء الأمور يؤثر في أداء المعلمين.

و بالنسبة للمجال الخامس فقد تراوحت المتوسطات (2.81-3.09) لنمط الإشراف الداعم لإنجاز المعلمين، و إبعادهم عن رسم السياسات، وعدم إشراكهم باستمرار باتخاذ القرارات، و الابتعاد عن الاستماع لمقترحاتهم، و التحيز في التعامل مع المعلمين، و الابتعاد عن الاهتمام براحتهم كل ذلك مما يقتل الثقة و يدمر دافعية المعلمين للعمل. و قد انسجمت هذه النتائج مع دراسة زاند (Zand,1972) إذ إن مشاركة المعلمين في حل المشكلات يعمق الثقة التنظيمية، و مع دراسة العمري (1992) التي أفادت أن سلوك المدير الإيجابي مع المعلمين يعمل على تحسين أدائهم، و مع دراسة دريسكول و كورازيني (Corazzini, 1977, Driscoll, 1978) التي أشارت نتائجها إلى أن المشاركة في صنع القرار يعمق الثقة، كما اتفقت نتائج هذا المجال مع دراسة سوليفان (Sullivan, 1981) التي أشارت إلى أن العلاقات الجيدة بين المدير و العاملين ذات أثر في تعميق الثقة المؤسسية، و ما أشارت إليه دراسة كارنيفال و هيرتس (Carneval, 1988, Hurst, 1990) من أن طبيعة الإشراف و الرقابة الإنسانية مسؤولة عن بناء الثقة بين الرئيس و المرؤوس.

و أشارت نتيجة دراسة هيرتس (Hurst,1988) إلى أن تدفق المعلومات في التنظيم المدرسي له أهمية كبيرة في تعميق الثقة بين المدير و المعلمين، و يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن اطلاع المدير على تفاصيل العمل يجنبه السماح للوشايات، و يساعده على اتخاذ القرار الأنسب حسب عمق و مدى اتساع المشكلة. و يعد الأسلوب الديمقراطي الذي يتبناه المدير و تقديره لظروف المعلمين من العوامل التي تزيد من ولاء المعلم لعمله و لمدرسته، و هذا ما أكدته دراسة سايون (Simon,1980) من أن أسلوب الاتصال بين القائد و التابع له دور فعال في رفع الروح المعنوية و زيادة الولاء و الانتماء للمنظمة.

و تنسجم هذه النتيجة مع توصية الباحثة التي تشير إلى العمل على زيادة وسائل الاتصال بين الرئيس و مرؤوسيه و عقد اجتماعات دورية لمناقشة الخطط التطويرية، و اخذ رأي العاملين بالبرامج و الخطط قبل إصدارها، بهدف توسيع قاعدة اتخاذ القرارات و البرامج و الخطط التطويرية.

أما في مجال العلاقة الشخصية بين المعلمين فقد أظهرت نتيجة هذا المجال أن العلاقات تتصف بالجمود بدليل المتوسطات المتوسطة، فعدم التعاون بين الزملاء، و العمل الفردي، و ضعف الثقة بين المعلمين أنفسهم يؤدي إلى وجود الصراعات في العمل مما ينعكس سلبياً على أداء المنظمة و مخرجاتها، كما يؤدي إلى هدر الوقت و الجهد دون تحقيق الأهداف المطلوبة. و قد اتفقت آراء جاردينر و ثومبسون (Gardener & Thompson, 1956) مع نتائج الدراسة في هذا المجال حيث أشارت إلى أن العلاقات الإنسانية و التعاون و التفاهم بين أفراد التنظيم يرفع من كفاية العامل و إنتاجيته

و هي من أهم ركائز نظرية Z في الإدارة اليابانية، إذ أن العمل بروح الفريق يؤدي إلى تضافر الجهود و حشد الطاقات و تسيير دفة العمل بنجاح و زيادة الإنجازات و المكانة الاجتماعية، و دراسة كاتل و ستيك (Cattea & Stic, 1960) من أن تلاحم الجماعة و تعاون القيادة يدعم المركز التنافسي مقابل التحديات المتغيرة، و دراسة هيللو و فيليبس (Hellwe & Philip, 1980) من ان الاتصالات بين الزملاء وسيلة للتعاون في العمل، و هي عامل من عوامل توفير الأمن و الطمأنينة النفسية.

و اتفقت دراسة هاشم (1980) في أن نشر روح التعاون بين العاملين يحسن الإنتاج و يخفض التكاليف، كما أن وضوح الأهداف في عقول العاملين يؤدي إلى تقسيم العمل و التنسيق بين الجهود العاملين و تفويض الصلاحيات لضمان سرعة وكفاءة تحقيق الأهداف و دراسة زاند (Zand,1977) في أن العلاقات الشخصية الجيدة تزيد من مستويات الثقة و الدافعية للعمل.

و تنسجم هذه النتيجة مع توصية الباحثة التي تشير إلى تشكيل فرق متخصصة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم التربية و التعليم لتعزيز مفهوم الثقة التنظيمية لنشرها في الميدان و عقد الورشات التدريبية، و اللقاءات لممارسة هذا الفكر عملاً على ارض الواقع لأنه أساس النهوض بالعملية التعليمية لتحقيق المخرجات المطلوبة.

و يؤكد المجال السابع (المعلمون و المرافق) أن المعلمين يشعرون إن توافرت المرافق المدرسية و الوسائل الملائمة تؤثر إيجابيا في إنجاز العمل، و يمكن أن يعزى ذلك إلى أن المرافق المدرسية الجيدة تعمل على تسهيل المهمة التعليمية إضافة إلى أنها ترفع من مستويات فهم الطلبة، ذلك أن فهم الطلبة للمادة العلمية يزيد من ثقة المعلم بنفسه و يرفع روحه المعنوية.

و يشير المجال الثامن (المعلمون و الاتجاهات) إلى أنها من العوامل التي تزيد من الدافعية للعمل و من الولاء للمؤسسة إذ تصبح أهداف التنظيم أهدافاً خاصة للعاملين، و في هذه الحالة تعد سمعة المدرسة جزءاً من سمعة المعلم فيحافظ المعلم على عمله و يلتزم بالنظام و يعمل على تنمية ذاته وصولاً إلى ابتكار أساليب جديدة في التدريس. و في هذه الحالة تتدنى معدلات التغيب عن المدرسة "الدوران الوظيفي"، و يتقبل ملاحظات المدير و يشعر أنه يحقق ذاته من خلال المدرسة، و اتفقت دراسة زاند (Zand,1977) مع نتائج الدراسة من أهمية تقبل مختلف الآراء و خاصة الموجهة من المدير في شيوع أجواء مريحة، و دراسة فجستاد (Fjellstad, 1990) من أنه كلما زادت الثقة المؤسسية زاد الالتزام بالقوانين و اللوائح و التعليمات،

و ما أكدته دراسة كاتيا و ستيك (Cattea & Stic, 1960) من أن المنظمات التي تسود فيها أجواء الثقة تعمل على تحرير طاقات الابتكار و الإبداع لدى العاملين، كما تزيد من مستويات الرضا و هذا ينعكس في الأداء الوظيفي، لان العامل يحقق ذاته من خلال عمله.

و تنسجم هذه النتيجة مع توصية الباحثة التي تشير إلى إيجاد بيئة تنظيمية تساعد على إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين إلى أقصى الحدود، و ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم، و تشجيعهم على الإبداع و التجديد، و البعد قدر الإمكان عن كل ما من شأنه كبت أنفاس المبدعين و مصادرة أفكارهم.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

" ما مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظر مديري مدارسهم؟" يتبين من نتائج هذا السؤال أن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين متوسطة، و أن المستوى العام لجميع المجالات متوسط أيضاً، و يعزى ذلك إلى أن المعلمين لا يقومون بواجباتهم على أتم وجه، و ربما هذا نتيجة لسلبية المديرين، فهم لا يعقدون اجتماعات دورية مع المعلمين باستمرار، و لا يخططون لجميع الأعمال و أنشطة المعلمين في المدرسة بانتظام، و يتناسون البعد الإنساني في علاقاتهم مع المعلمين فيتجاهلونهم أحياناً في اتخاذ القرارات، و يستخدمون الأسلوب الدكتاتوري التسلطي في حل الخلافات، كما أنهم لا يولون اهتمامهم للمعلمين الجدد، و يتقاعسون عن توضيح المهام المتوقع القيام بها، و غالباً ما تغيب الرؤية الوطنية في أذهان المديرين، إذ أن هذه الرؤية الوطنية للتربية و التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية تمتلك منظومة من الموارد البشرية ذات جودة تنافسية كفؤة و قادرة على تزويد المجتمع بخبرات تعليمية مستمرة مدى الحياة، ذات صلة وثيقة لحاجاته الراهنة و المستقبلية، و ذلك استجابة للتنمية الاقتصادية المستدامة و تحفيزها عن طريق إعداد أفراد متعلمين و قوى عمل ماهرة و استناداً إلى معايير عالمية و قيم اجتماعية و روح تنافسية عالية، مما يسهم في تقدم الأردن في خضم "الاقتصاد المعرفي العالمي" لتطوير نظام تربوي عماده المعلم المتميز من جانب و أدائه المرتفع من جانب آخر حيث ينعكس هذا الأداء على المخرجات التعليمية القائمة على الإبداع و الابتكار و هذا ما تنادي به العملية التعليمية اليوم لرفد المجتمع بحاجاته و ربطه بسوق العمل للوصول الى الأداء الأفضل لتقدم المجتمع الذي نعيش و الأردن الذي نحب في جميع المجالات.

و تتفق نتائج هذا المجال مع دراسة سوليفان (Sullivan et.al,1981) التي أكدت على أهمية العلاقات الإيجابية داخل المنظمة في تعميق الثقة. و دراسة سايمون (Simon,1980) التي أكدت على أهمية توجيه المعلمين و احتوائهم للتأثير على سلوكياتهم، و مع دراسة جاردينر و ثومبسون (Gardener & Thompson, 1956) من حيث ان التعامل الديمقراطي مع المعلمين يطلق طاقاتهم الكامنة. و اختلفت نتائج هذا المجال مع دراسة العمري (1990) من حيث ان المدير يحرص على وضع خطة عمل لجميع الأعمال و الأنشطة في المدرسة و مع دراسة كل من كورازيني و دريسكول و كورال (Busman,1991, Corazzini, 1977, Currall, 1990,) و كورال (Driscoll, 1978) من حيث إن المدير يشرك المعلمين في صنع القرار.

و بالنسبة للمجال الثاني فإن معظم المديرين يرون أنهم يحرصون على توفير حاجات المدرسة و يشكلون لجنة لإنجاز القضايا المالية، و يوثقون كل ما يتعلق بصرف الأموال في المدرسة بمساعدة و إشراك المعلمين في بعض هذه المجالات في بعض الأحيان، و يبتعدون عن تفويض الصلاحيات لهم إلا ما ندر، كما أنهم يحرصون على تطوير اتجاهات إيجابية تتعلق بالمرافق، و يعدون خطة للإفادة من مرافق المدرسة بالتعاون المتبادل بين الإدارة والعاملين فيها.

و يعد الاهتمام بمرافق المدرسة و حسن توجيه المعلم للإفادة منها و الحفاظ عليها واحدة من مهام المدير فهذه المرافق جزء من المال العام، و جميع الكادر التعليمي مؤمنون على هذا المال، و لعل عدم إشارة الدراسات الأجنبية إلى هذا الموضوع دليل على إنهم يعتبرون هذا المجال مفروغ منه و لا يجب ان يكون مجالاً للبحث لأنهم يتعاملون معه كجزء من المحافظة على البيئة، و هو جزء من ثقافتهم العامة لا يحتاج إلى بحث و إجراء دراسات، أما بالنسبة لبيئتنا العربية فهو مدار بحث لأنهم يفرغون شحنات غضبهم في الأشياء بدل الأشخاص.

أما بالنسبة للمجال الثالث يعد هدف العملية التعليمية إكساب الطالب المعارف و المهارات اللازمة، و متابعة إنجاز الطلبة على الصعيد التعليمي، و تقديم التغذية الراجعة لأدائهم، و الإفادة من نتائج هذا التقييم في إعداد الخطط المستقبلية، و تشجيع الطلبة على تقييم تعلمهم الذاتي - و تعد هذه الآلية من أساليب التقييم الحالية و الاستراتيجيات الحديثة في وزارة التربية والتعليم في الأردن - فهي تعمل على تنمية قدراتهم الفكرية العليا من حيث النقد و إطلاق الأحكام، و هي مهمة لبناء عقلية مفكرة قادرة على الابتكار، فهي إستراتيجية جديدة على المديرين لا بد من تعميقها فكراً و عملاً للوصول إلى غرسها ممارسة لدى المدير و المعلم بشكل تبادلي و تكاملي، و هذه تعد من أساسيات الثقة التنظيمية التي تهدف إلى خلق المواطن الصالح

و لعل من أولويات العمل الإداري التخطيط المسبق و الدائم و عمل سيناريوهات بديلة يمكن اللجوء إليها في حال تعثر خطة أو جزء منها، فمتغيرات العمل في المؤسسات الإنسانية متعددة، و من الحكمة استخدام التغذية الراجعة التي يحصل عليها المديرون و المعلمون و الطلاب و أولياء أمورهم في تعديل الخطط أو تغييرها إذا اقتضى الأمر، و يعد حسن التخطيط من العوامل المساعدة على النجاح و من محاور تعميق ثقتهم بالمدير و قد أكدت دراسة هورم و كارنيفال (Horm,1990; Carnevale,1988) على أهمية وضع الاستراتيجيات للعمل و على حسن استخدام الإشراف و الرقابة في تعميق استخدام الثقة.

و تنسجم هذه النتيجة مع توصية الباحثة التي تشير إلى إشاعة أجواء الاطمئنان و الاستقرار النفسي لتطوير أنظمة تربوية تلبى حاجات و طموحات العاملين بشكل عادل، و اخذ العبر من المعجزة اليابانية المتمثلة بنظرية (Z) و التي تندرج تحت عنوان "حاجتنا إلى التعلم"، فالثقة العمود الأول في هذه النظرية.

أما بالنسبة للمجال الرابع فإن اطلاع الطلبة على اللوائح و التعليمات و رعاية المواهب و القدرات الخاصة هو جزء من ثقافة الغرب و هو أمر مفروغ من البحث فيه في الدراسات الأجنبية، بينما اتجهت الدراسات العربية إلى بحث بتعميق هذه الاتجاهات لدى مديري المدارس لذلك فقد توجهت وزارة التربية والتعليم بسياستها على تعميق التفكير الناقد لدى الطلبة من خلال مناهج خاصة، و رعاية للمتفوقين و تسريع عملية الدراسة لديهم.

كذلك فان وزارة التربية والتعليم التربية في الأردن تصدر تباعاً اللوائح و القوانين في الجرائد الرسمية، و وسائل الإعلام، و يطلع عليه جميع الطلبة و أولياء أمورهم و تتم مناقشتها في وسائل الإعلام و على الهواء مباشرة و من خلال الاجتماعات و اللقاءات و ورش العمل.

و تنسجم هذه النتيجة مع توصية الباحثة التي تشير إلى تعميق مفهوم الثقة التنظيمية بنشرها في الميدان بعقد الورشات التدريبية و اللقاءات التربوية، لممارسة هذا الفكر على ارض الواقع و تجديره في العملية التعليمية للوصول إلى مخرجات تتفاعل و سوق العمل.

أما بالنسبة للمجال الخامس، فتعد مراقبة المرافق الصحية، و الحفاظ على السلامة العامة من أولويات العمل الإداري، و هو حق من حقوق الطلبة و أحد أهم بواعث الثقة بالمدير و تكاد تخلو الدراسات الأجنبية من هذه الحثيات في حدود علم الباحثة؛ لأن الاهتمام ببيئة مدرسية نظيفة و صحية و آمنة من أولويات هرم الحاجات الإنسانية التي تحفظ بقائه سليماً.

أما في بيئتنا الأردنية التعليمية فأنا نتطلع إلى هذا الطموح ليكون واقعاً عملياً و ملموساً في منظماتنا التربوية.

يركز المجال السادس على الأمور الفنية المتعلقة بالمناهج و التوجه إلى أساليب التدريس المتبعة في الأردن، و إلى تنمية التفكير التحليلي الناقد لدى الطلبة، و إثراء المناهج بالبحوث، ذلك أن تقدم العملية التعليمية التعلمية، و تنمية قدرات الطلبة الفكرية لا تتم إلا من خلال التفكير التحليلي و الناقد، و من خلال البحوث. فالمنهاج نتاج بشري و كل نتاج بشري يعتريه نقص و قصور، و تعليم الطلبة النقد يساهم في تطوير الأمة، لعل بث هذه الروح في المعلمين و الطلبة يزيد من موثوقية المدير و يعزز مكانه في النفوس، و هذا هو عمود من أعمدة الثقة التنظيمية.

و قد اتفقت نتائج هذا المجال مع دراسة ستيك (Stic & Tho, 1956) من حيث ضرورة تحرير قوى الابتكار لدى الأفراد و القوى العاملة للسير في طريق الإبداع.

أما بالنسبة للمجال السابع حيث تتجه المدارس الحديثة لتكون مدرسة المجتمع فتشرك أولياء الأمور في التخطيط و التقويم و صناعة القرار، و الإفادة من مرافق المدرسة، بعقد ورشات تدريبية لأولياء الأمور و إقامة الندوات و حلقات النقاش من اجل توعية أفراد المجتمع المحلي، إذ يعمل هذا الاتجاه على تعميق ثقة أولياء الأمور بالمدرسة و العاملين فيها على مختلف الشرائح. و هذا ما تطمح إليه وزارة التربية و التعليم التربوية و التعليم في الأردن بإيجاد كوادر مدربة بمستوى عال من مديريين و معلمين و مشرفين و عاملين للوصول إلى مدرسة المجتمع، إذ إن أولياء الأمور يشكلون نواة من نواتها.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

" هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و مستوى الروح المعنوية لمعلميهم؟"

أشارت نتيجة الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بدرجة مرتفعة في مجال (المعلمون و المرافق) و هذا يعني وجود علاقة بين الروح المعنوية للمعلمين و الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية، و قد بلغ معامل الارتباط لهذا المجال (0.177**)، و يعزى ذلك إلى أن الروح المعنوية للمعلم يستمدتها من جودة أدائه، لأن المعلم هو الميسر و المنظم الرئيس للتعلم ضمن النظام التربوي المطور؛

لأن جودة الهيئة التعليمية، و الدور المتغير للمعلم عاملان حاسمان في إنجاح برنامج التطوير التربوي، فعندما ترتفع الروح المعنوية للمعلم يتحول من مقدم للمعلومة إلى ميسرٍ للتعلم و مقيمٍ له مما ينعكس إيجاباً على تقدم طلبته نحو تحقيق نتائج التعلم المرغوب فيها و أداء أعماله على أتم وجه، لأن الحالة النفسية التي ترافق النشاطات اليومية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الروح المعنوية للمنظمة، فإذا كان القائد شخصاً يتسم بالسلبية فالأرجح أن تسيطر على المرؤوسين نزعة سلبية، و إذا كان القائد من جهة أخرى إنسانياً فهذا ينعكس على المرؤوسين الذي بدوره ينعكس على أداء متميز من خلال تفاعله مع إدارته، و زملائه، و طلابه، و مجتمعه المحلي، لتحقيق هدف المنظمة في خلق المواطن الصالح.

و خلاصة القول إن القادة الذين لديهم الرغبة و الاستعداد لكي ينموا، و يكبروا، و يتعلموا، و يصغوا، و يعترفوا بأخطائهم، و يعملوا مع مرؤوسيتهم، و يحافظوا على معايير عالية هؤلاء هم القادة الذين يستطيعون رفع منظماتهم إلى مستويات عالية جديدة، و هي صفات تسمح لهم باجتذاب و حشد الآخرين " العاملين في المنظمة"، للقيام بمهام و أعمال لم يكن ليخطر بالهمم القيام بها، هذه هي المهمة الحقيقية للقائد، و مدى ارتفاع مستوى الروح المعنوية للعاملين لديهم، و انعكاسها على أدائهم بصورة مرتفعة، و ينجح في تجذير الثقة بينه و بين مرؤوسيه، بأن تصبح المدارس و المعلمون أكثر انفتاحاً على البيئات المحيطة، مع مراعاة الحرص على إشراك الآباء في حياة المدرسة اليومية و في إدارتها فنياً حيث إن ثمة مدارس عديدة تعيش في عزلة عن المجتمع المحلي مما يصد الآباء عن إرسال أبنائهم إلى المدرسة.

و ليست المدرسة علاوة على ذلك هي المركز الوحيد للتعليم: إذ يمكن للأسر الموسعة، و المنظمات الدينية، و مراكز المجتمع المحلي، و ورش الأشغال اليدوية تلبية احتياجات معينة في التعليم بفعالية تامة، و في هذا الصدد توصلت الباحثة إلى أن لمشاركة المجتمع المحلي دوراً خاصاً منذ برامج الطفولة المبكرة حتى التعليم الثانوي؛ لأنها مرتكز أساسي في حفز الآباء على بناء جسور من التواصل و الثقة بينهم و بين المنظمة، و مرؤوسيتها لتحقيق الهدف الأكبر و هو خلق المواطن الصالح لبناء المجتمع الصالح.

إن توافر المرافق بالنسبة للبيئة الغربية ليست مجال بحث، و هو شرط لازم لإنشاء أية مؤسسة تعليمية هناك، أما بالنسبة للبيئة المحلية فهو أمر يبعث على الثقة بالتنظيم لأنه لا تتوافر المرافق و الوسائل في جميع المدارس لذلك وجد ارتباط بين هذا المجال و الثقة بالاهتمام الشديد في أيامنا الحالية.

كما أشارت النتائج الإحصائية إلى وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بدرجة متوسطة في المجالات (المعلمون و التلاميذ، المعلمون و المدير، المعلمون و الزملاء، المعلمون و الاتجاهات، المعلمون و المجتمع المحلي) و ذلك بسبب مطالبتهما بما يسمى بالحيز الاجتماعي و النفسي الذي يتمكنون فيه من التعبير عن أنفسهم، و الاعتراف بهم في البيئة الاجتماعية، إذ ان هذه المطالب تعبر عن الاعتقاد التام بأن القوى العاملة في المجال التربوي يجب أن تعطى لها الفرصة للعمل، حيث إنهم يشعرون بالمسؤولية إذا عوملوا كأشخاص ناضجين، و تتولد لديهم الرغبة في التعاون عندما تعطى لديهم الفرصة لهذا التعاون، و بذلك نضمن رفع الروح المعنوية لدى المعلمين المعنوية في تلك المجالات، و اتفقت هذه النتائج مع دراسة سميث (Smith, 1987) التي أشارت إلى وجود روح معنوية عالية يعتمد على الإيمان بالشعور و الاعتزاز بالمجموعة و قيادتها، و الإحساس بالأهمية و القيمة الذاتية في تحقيق أهداف المنظمة و هي انعكاسات للثقة بين الرئيس و المرؤوس.

و قد أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بدرجة منخفضة في المجالات المعلمون و الراتب و المكانة المهنية، و المعلمون و العبء التدريسي، و بيئة صحية و آمنة للطلبة؛ و ذلك بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة، و عدم تلبية الحاجات الأساسية للمعلم اجتماعياً، و نفسياً، بالإضافة إلى الضغوطات التي تتعلق بالعبء التدريسي التي تقع على كاهل المعلم، بسبب عدم وجود تشريعات و قواعد موضوعية للترقية و النقل و التدريب، و كذلك أسس عدالة للثواب و العقاب إلى جانب وجود معايير لقياس كفاءة العاملين فضلاً عن برامج الخدمات الاجتماعية مثل الرعاية الصحية و تحسين ظروف العمل و غيرها من المجالات التي تسهم في رفع معنويات العاملين، فينعكس ذلك في صور عديدة منها الولاء و الحماس و التعاون و الفخر بخدمة المؤسسة التربوية. و اتفقت النتائج مع دراسة أندريو و رفاقه (1985) التي أكدت وجود علاقة بين الروح المعنوية لدى العاملين و المكانة الاجتماعية و رواتب المعلمين و الأنظمة الحكومية و التعليم و الممارسات الإدارية، و دراسة كيم ديفز (Davis, 1980) التي أظهرت وجود علاقة بين مستوى الأجور و المستوى العام للروح المعنوية للعاملين في المنظمات.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: " هل هناك علاقة ارتباطيه بين مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و مستوى الأداء الوظيفي لمعلميهم؟

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية في الأردن و مستوى الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة في كل مجالاته، حيث بلغ معامل الارتباط في المجالات إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة، إدارة الموارد المادية و المالية المتاحة في المدرسة، متابعة تقويم الفعاليات الفنية و الإدارية في المدرسة، ضبط سلوك الطلبة و إدارته، توافر بيئة صحية و آمنة للطلبة، المجال الفني، المجال الاجتماعي، (**.808، **.649، **.702، **.750، **.640، **.710، **.701) على الترتيب، و معنى ذلك أن أداء المعلمين يبعث الثقة في نفوس المديرين، و ينال رضاهم، و يعزى ذلك إلى أن القائد الناجح في مهامه القيادية و التي من بينها مهمته كمنظم عليه أن يقوم بمساعدة مرؤوسيه، و يجعل وظيفتهم أكثر يسراً، و ينوع في الأساليب العملية، و يتشاطر المسؤوليات مع مرؤوسيه عن طريق تطبيق اللامركزية في مجال صنع القرار، و التخطيط، حيث إن هناك معضلتين هما المركزية أو لامركزية القيادة و الحقيقة أن اغلب المنظمات التي تدار بشكل حسن لديها قدر متوازن من المركزية و اللامركزية، فعلى كل مستوى من هذه المنظمات يوجد قدر معين من سلطة صنع القرار و قدر معين من التفويض.

و القادة الجيدون لديهم إدراك و فهم تامان لجميع مستويات صنع القرار و السلطة. إنهم يعرفون ما القرارات التي ينبغي اتخاذها على كل مستوى، و عندما يشعرون بأن القرارات التي يتم اتخاذها على المستويات المناسبة، فإنهم يدعون مختلف مرؤوسيهم القيايين لمشاركتهم بذلك، انه من الأهمية بمكان بالنسبة لجميع القادة على مختلف المستويات أن يحصلوا على مكافآت نفسية من العمل الذي يقومون به، و من السلطة التي لديهم، و من القرارات التي يصنعون، و ينبغي أن يُشعر المرؤوسون القيايين بأنهم مسؤولون و انهم مهمون، و تجربة (نيلسون مانديلا) الذي قضى سبعة و عشرين عاماً من عمره في السجن إبان حكومة التمييز العنصري في جنوب إفريقيا، لكنه قاوم إغراءات الأخذ بالثأر بعد خروجه و انتخابه لرئاسة جنوب أفريقيا، و قاد البلاد المنقسمة من حلقة من حلقات الانحدار الى حلقة من حلقات الأمل؛ و قد حول ثقته الخاصة بنفسه و بالناس إلى ثقافة قومية مبنية على الاحترام.

و نخلص إلى أن المنظمة التي يتوفر فيها قدر كاف من اللامركزية عندئذ يكون لزاماً على القادة أن يكون لديهم عدد من الوسائل الفعالة للحصول على التغذية الاسترجاعية لاستقصاء المعلومات التي تساعدكم على معرفة ما يدور من حولهم إذ يجب أن يكونوا على علم بالأشياء الهامة التي تحدث داخل منظماتهم. و تراوح معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية في الأردن و مستوى الأداء الوظيفي في كل مجالاته (0.604 - 0.808) و قد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كورازيني و دريسكول (Corazzini, 1977; Driscoll, 1978) من حيث ان اثار الثقة تنعكس على أداء العاملين في التنظيم و رضاهم عن عملية التعليم، و دراسة سيمون (Simon, 1980) التي تؤكد على أن سلوك أفراد المنظمة هو أداة لتحقيق أهدافها و أن المدير مسؤول عن حفز المرؤوسين على العمل بكفاءة و فاعلية و ضمان ارتباطهم بأهداف التنظيم و سياسته بإخلاص له. كما تتفق مع دراسة كاتل و ستيك (Catle & Stic, 1953) من حيث ان الثقة بالعاملين يؤثر على أدائهم إيجابياً.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تلخص الباحثة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية، التي يأمل أن تسهم في تحسين مستوى الثقة التنظيمية، و الروح المعنوية، و الأداء الوظيفي في منظماتنا التربوية، و كذلك تقديم مجموعة من التوصيات الأكاديمية التي تأمل الباحثة أن تكون مؤشراً مفيداً للبحوث و الدراسات التي تتناول موضوع الثقة التنظيمية، و علاقتها بالروح المعنوية و الأداء الوظيفي و فيما يلي أهم هذه التوصيات:

1. توافر قاعدة بيانات حول الدراسات التي تتعلق بمفاهيم الثقة التنظيمية و علاقتها بجميع المجالات التي تتعلق بموضوع السلوك التنظيمي للإفادة منها في البيئة التنظيمية التعليمية.
2. أظهرت نتائج هذه الدراسة ارتفاع الروح المعنوية لدى المعلمين في جميع المجالات ماعدا المجال الذي يتعلق برواتبهم لذا فإن هذه الدراسة توصي برفع رواتب المعلمين لتفي باحتياجاتهم و توصي بالتوزيع العادل للعبء التدريسي و ذلك زيادةً في رفع روحهم المعنوية و إيلاء المرافق المدرسية المزيد من العناية و الاهتمام.
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية لمديري المدارس و مستوى الروح المعنوية للمعلمين بدرجة متوسطة و هذا مدعاة لإعادة النظر بمجالات الثقة التنظيمية و تطويرها بمزيد من الدراسات حول رؤية الموظفين لواقع أفضل، لتكون ذات تأثير واضح على الروح المعنوية لدى المعلمين.
4. تشكيل فرق متخصصة من جميع العاملين في وزارة التربية و التعليم لتعزيز مفهوم الثقة التنظيمية لنشرها في الميدان و عقد الورشات التدريبية و اللقاءات لممارسة هذا الفكر عملاً لأنه أساس النهوض بالعملية التعليمية لتحقيق المخرجات المطلوبة.
5. ضرورة استخدام أسلوب إثراء الوظيفة Job-Enrichment من خلال تفويض السلطات، و زيادة المسؤوليات للموظف، و الثقة بقدراته الإدارية، و الذهنية، و تقدير مجهوداته في العمل، لما في ذلك من أثر كبير في إشباع حاجاته النفسية العليا و لا سيما تحقيق الذات.
6. العمل على زيادة وسائل الاتصال بين الرئيس و مرؤوسيه و عقد اجتماعات دورية لمناقشة الخطط التطويرية، و أخذ رأي العاملين بالبرامج و الخطط قبل إصدارها، بهدف توسيع قاعدة اتخاذ القرارات و البرامج و الخطط التطويرية.

7. الاهتمام بانفتاح البيئة التنظيمية، و توافر المعلومات للموظفين في الوقت المناسب مع الحرص على مصداقيتها، و إشراك الموظف في اتخاذ القرار، و ذلك بغية زيادة قدرة الموظف على بناء توقعاته المستقبلية بالاعتماد على معلومات و قرارات سليمة و حقائق دقيقة، الأمر الذي يولد الثقة بحاضره و مستقبله و الثقة بمنظمتة التي توفر له هذه الأجواء.
8. إيجاد بيئة تنظيمية تساعد على إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين الى أقصى الحدود، و ذلك من خلال إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم، و تشجيعهم على الإبداع و التجديد، و البعد قدر الإمكان عن كل ما من شأنه كبت أنفاس المبدعين و مصادرة أفكارهم.
9. إجراء دراسات حول الروح المعنوية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.
10. إجراء المزيد من الدراسات حول الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين لتطوير أنظمة تلبية حاجات و طموحات العاملين بشكل عادل، ليشيع أجواء الاطمئنان و الاستقرار النفسي، و أخذ العبر من المعجزة اليابانية المتمثلة بنظرية (Z) و التي تندرج تحت عنوان "حاجتنا إلى التعلم".

المراجع

أ. المراجع العربية

ب. المراجع الأجنبية

ج. المراجع الإلكترونية

المراجع

المراجع العربية
القرآن الكريم.

- أبو السمن، مي حمدي (1994) أثر عوامل تربوية مختارة في مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة البلقاء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأردن، عمان: الجامعة الأردنية.
- أحمد، أحمد إبراهيم (2000)، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- البرادعي، عرفات (1986) مدير المدرسة الثانوية: صفاته، مهامه، أساليب اختياره و إعداده، سوريا، دمشق: دار الفكر.
- الجهني، ياسين سالم سعيد (2001)، مصادر التوتر النفسي لدى مدير المدارس الابتدائية الحكومية في منطقة المدينة المنورة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، : الأردن، عمان: الجامعة الأردنية.
- الدهان، أميمة و آخرون (2005) المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، عمان: مركز الكتب الأردني.
- الزعبي، فايز (1999) دراسة مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الثالث، العدد الأول، (ص 135-217).
- الصائح، ناصر محمد (1986) الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، (ص 250-252).
- الطراونة، محمد أحمد (1985) أداء الوقت و الأداء الوظيفي، رسالة تحليلية مقارنة، مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد 17، العدد 1، (ص 63-95).
- الطويل، هاني عبد الرحمن (1985) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: الجامعة الأردنية.
- العمرى، خالد (1992) السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين، أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد الثالث، (ص 143-147).
- العميان، محمد سلمان (2002) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- الغامدي، عبد الله عبد الغني (1990) الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، (ص 5-47).

- الغيث، محمد بن عبدالله (1990) فاعلية الأداء في نظرية الإدارة العامة، الإدارة العامة، العدد66، السنة 29، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الكساسبة، محمد مفضي (1996) العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير في الادارة العامة، عمان: الجامعة الأردنية.
- اللوزي، ضرار سليمان أحمد، فيصل، فخري (1990) تنظيمات المستقبل وتحديات الإدارة المجلة العربية للإدارة، المجلد 14، العدد الأول، (ص 5-28).
- المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم (2000) كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من جهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية، ، السعودية: كلية التربية جامعة الملك فيصل، العدد 57، (ص 117-164).
- الهاشل، سعد جاسم يوسف (1987) القيادة التربوية في الفكر المعاصر، حولية كلية التربية: جامعة قطر ، العدد الخامس، (ص 250 – 269).
- اليازجين، حليلة عبدالفتاح (2003) علاقة صراع الدور بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- أوشي، وليم.ج. (1985)، النموذج الياباني في الإدارة نظرة (Z)، ترجمة حسن محمد يس، مراجعة ربحي محمد الحسن، المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- بارون، خضر عباس (1999) دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن أدوار العمل، المجلة التربوية، المجلد13، العدد52، ص49، الكويت: جامعة الكويت.
- بدر، حامد أحمد رمضان (1987) إسهامات الدين الإسلامي في رفع فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المجلد11، العدد الأول، (ص 3-24).
- بطاح، أحمد (1979) تأثير نمط قيادة مدير المدرسة على علاقات الهيئة التدريسية وروحها المعنوية، رسالة ماجستير، الاردن، عمان: الجامعة الأردنية.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن (1995)، التغير ودوره في التطوير الإداري، الإدارة العامة الرياض، المملكة العربية السعودية، العدد 67، (ص 45-69).
- حنفي، عبد الغفار (1993) السلوك التنظيمي و ادارة الأفراد، الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.

- خيري، محمد (1976) بحث تشخيص وقياس الروح المعنوية لدى العمال الصناعيين، التقرير الأول، المجلة الإجتماعية القديمة، المجلد الرابع، العدد الثالث، (ص 43-101).
- دويكات، فيصل عبدالجليل سعادة (2000) نمط القيادة و تفويض السلطة عند مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- سعدون، شوكت (2006) القائد الديناميكي - المنتج - الفعال - الخدمة - الواجب - المسؤولية، عمان، الأردن. سيززلاجي، اندرودي، والاس، مارك جي (1991) السلوك التنظيمي و الادارة، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، الرياض: معهد الادارة العامة.
- سلامة، بلال حمودة (1995) الروح المعنوية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
- سليمان، مؤيد سعيد (1987) المناخ التنظيمي: مفهوم حديث للفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، (ص 47-37).
- شديفات، عواطف (1999) ضغوط العمل و أثرها على أداء القيادات الإشرافية في مديريات التربية و التعليم في محافظة اربد، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، عمان: الجامعة الأردنية.
- صلاح، خالد (1985)، تقويم أداء مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في الاردن، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- طناش، سلامة (1990) الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، دراسات، المجلد السابع عشر، العدد الثالث، عمان: الجامعة الاردنية.
- عاشور، أحمد صقر (1978) السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة: دار الجامعات المصرية.
- عبد الباقي، زيدان (1973)، قياس الروح المعنوية في منظمات العمل، مجلة الادارة، العدد الثالث، الأردن، عمان .
- عطوي، جودت عزت (2001) الادارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية و تطبيقاتها، الأردن، عمان.
- عواد، مازن أحمد (1985)، دراسة تحليلية لمعرفة مدى كفاية مديري المدارس الثانوية في الأردن المهام الإدارية المطلوبة منهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، عمان: الجامعة الأردنية.
- هاشم، زكي محمود (1980) الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثالثة، الكويت: جامعة الكويت.

- Ahmad, Khaliq (2001), Corporate Leadership and Workforce Motivation in Malaysia, International Journal of Commerce and Management, (Spring), Vol. 1, pp: 82-101
- Andrew, L.D. etal (1985) Administrators Handbook For Improving Faculty Morale, Phi Delta Kapp a, U.S.A.
- Anderson, S. E. & Williams, L. J.(1996) Interpersonal, Job and individual Factors Related To Helping Prosses at Work. Journal of Applied Psychology, 81, pp: 282-296.
- Anthony S., Schneider Barbara (1996) Social Trust: A Moral Resource For School Improvement. Journal of Applied Psychology, pp: 1- 51.
- Anthony S., Schneider Barbara (2003) Educational Leadership. Journal of Applied Psychology, Vol. 6, pp: 40-45.
- Argyris,C.(1973). On Organizations of the Future. Beverly Hills: Sage.
- Aubert, B.A.& Kelsey B.L.(2000) The Illusion of Trust and Performance. Proceedings of the Information Systems Divison, Administrative Sciences Association of Canada Annual Meeting, Montereal.
- Barnes, B. Louis:(1981) Managing The Paradox Of Organizational Trust, Harvared Business Review, March – April, pp: 107-116.
- Bennis, W.& Townsend, R.(1995) Reinventing Leadership. New york: William Morrow& Co.
- Bentley R.R. and Rempel A.M (1980) Manual For the Purdue Teacher Opinonnare 2nd review, ed. West Lafayette, Ind Purdue Research foundation, p. 2.

- Bhattaveriee, A.(2002) Individual Trust in online Firms: Scale Development and Initial Test,” Journal of Management Information Systems, 19(1), pp: 211-241.
- Buehanan, Ch., (1994) The Relationship of Stress Coping Resources and Job Performance Among Elementary, Junior High and Senior High School Principals”. Dissertation Abstracts International Vol. 55, N. 5, pp: 11561.
- Busman, Douglass Wayne: (1991) The Influence Of Principal Authenticity and Teacher Participation in Decision- making on Faculty Trust, PH.D. Thesis, Michigan State University, U.S.A.
- Butler, J. K.(1991) Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of A Condition of Trust Inventory.” Journal of Management,17, pp: 643-663.
- Carnevale, David G(1988) Organizational Trust: A test of a model of its Determinants , PH.D Thesis, the florida state university, USA.
- Corazzini, G. John (1977) Trust as complex Multi-Dimensional construct Psychological Reports, pp: 75-80.
- Cattea, R. B. & Stice, G.F(1960) The Dimensions of Groups and their Relations to the Behavior of the Member, the Institute of personality and ability Tasting, Ilions.
- Cuellar, C. A. (2002) The Effects Of Principal Leadership Style Change And Teachers. From pro. Quest digital dissertation.
- Davis, K. (1980) Staff Morale in a selection of territor schools, Unpublished Dissertations for the master of educational administration U.N.E

- Deluga, R.J. (1994) Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67(4), pp: 315-326.
- Driks, K.T.& Ferrin (2002) Trust in leadership, Meta-Analytic findings and Implications for Research and practice, *Journal of Applied Psychology*, 87, pp: 611-628.
- Driks, K.T.& Ferrin (2000) Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball, *Journal of Applied Psychology*, 85, pp: 1004-1012.
- Driscoll, W. James (1978)"Trust and participation in organizational Decision making as predictors of satisfaction", *Academy of management journal*, Vol. 21 ,No. 1, p.p 44-56.
- Drucker, F.Peter(1988)" The coming of new Organization", *Harvard Business Review*, January-February, pp: 45-53.
- Fjelstand, Norman L(1990) Superintendent Leadership Behavior and its Relationship to trust and commitment of Wisconsin principals ,PHD. Thesis, the University of Wisconsin Madison, USA.
- John, B.:(1976) A pilot Study of Teacher Morale in Three Secondary Schools in the North Of England, *The Journal Of Educational Administration*, Vol. XIV, No. 1, May, pp: 94-105.
- John, S., and John J.(1989) Raising Morale Through an active staff Development Program, *School Organization*, Vol 9, No. 2, pp: 233-240.
- Gabarro, J.J. & Athos, A.G. (1978) *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Gandener, E. F. and Thompson, G. G. (1956) Social Relations and Morale In Small Groups, Appleton century crafts, New York, P. 9.
- Garrity, Mary Ann (1991) Measuring Trust Within Organizational Culture, PHD. Thesis, the University of Southern Mississippi USA.
- Gentry L. & Kenney S. (1996) Elementary School Principals Performance, USA, pp: 312 - 346.
- Gilbert, J. A & Tang T. L. (1998) An Examination of Organizational Trust Antecedents, Public Personnel Management, 27 (3), pp: 321-338.
- Gillies, D. (1994) Nursing Management A System Approach, 3rd Ed, Philadelphia W,B Saunders Company.
- Graham, W.: (1982) Improving School Morale, PAVIC Publication, Sheffield city Polytechnic.
- Green, S. G., Anderson, S. E. & Shivers, S. L. (1996). Demographic And organizational Influences On Leader-member Exchange and Related Work Attitudes. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66, pp: 203-314.
- Guba E.G. (1958) Morale and Satisfaction: A study in post- future time perspective, administrative science quarterly, No8.
- Handy, Charles (1995) Trust and the virtual Organization, Harvard Business Review, May-June, pp: 40-50.
- Hellwege, S.A and S.L. Phillips(1980) Communication and Productivity Organizations: A State of the Art Review, 40th Annual Academy of Management.

- Hornig, Ching (1991) Cultural Differences, Trust and their Relations with business strategy and control, PHD.Thesis, Texas A&M University USA.
- Hurst, Gayle Ann (1988) Trust as it relates to information flow variables in an Elementary school, PHD. Thesis, University of Missouri-Kansas city USA.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994) Citizenship Behavior and social Exchange. Academy of Management Journal, 37, pp: 656-669.
- Kuhn, Alfred and Robert D. Deam (1982) The logic of Organization. Sanfrancisco, Jossey: Bass Publisher.
- Leavitt, Harold (1958) Managerial Psychology, An Introduction To Individuals, Pairs, and Groups In organization, Chicago University Press.
- Leighton, Alexander (1974) Applied Science of Human Relation Personal Administration, July, pp: (4-6).
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998) Multidimensionality Of Leader-member Exchange: An Empirical Assessment Throw Scale Development. Journal of Management, 24, pp: 43-50.
- Likert, R. (1967) The Human Organization: its management and value . New York McGraw-Hill.
- Luhmann, Niklas (1979) Trust and Power, Hone wiley & Sons Ltd., New York, pp: 77-79.
- Mayer, R. C. Davis J.H & Sehoorman, F.D. (1995) An integrative model of organization Trust Academy of management Review, 20 (3), pp: 709- 734.

- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990) Trust in Employee/ Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers. Public Personnel Management, 19, pp: 443-485.
- Nakance.C., Brekeley (1995) Japanese Society, University of California Press.
- Nevil ,B. & Uys T. (2001) The impact of organizational restructuring on intra-organizational trust, Paper presented "the USA Sociology Seminar".
- Nyhan, R. (2000). "Changing The Pradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations." American Review of Public Administration, 30, pp: 87-109.
- Ogilvy, James (1995) The Economics of Trust. Harvard Business Review, November-December, pp: 46-47.
- Organ, D. W. (1990) The Motivational bases of Organizational Citizenship Behavior. L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press.
- Ouchi, W. G. (1981) Theory Z, New York, N. Y.: Addison-Wesley.
- Peter L. (1985) Tackling Morale, Educational Management and Administration, p.p199-206.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990) Trasformational Leader Behaviors and Their Effects On Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational citizenship Behaviors. Leadership Quarterly, 1, 107-142.
- Robbins P. Stephen (1993) Organizational Behavior Concepts Controversies, and Applications, 6th Edition, Prentice Hall International, Inc; New Jersey.

- Ruth Y. L.(1991) Construct Validation of the StaffMorale Questionnaire- the Singapore Scene, The journal of Educational Administration, Vol .29, No.1,pp71-80.
- Sgro, J.A., Worchel, P., Pence, E.C. & Orban, J.A.(1980).” Perceived leader behavior as a function of leader”.
- Shaw, R. B.(1997) Trust in The Balance: Building Successful Organizations On Results integrity, And Concern. San Francisco, CA: Jossey-bass Publishers.
- Shea, G. F. (1984) Building Trust in The Work Place. New York: AMA membership publications division.
- Simon, Herbert (1980) Administrative Behavior, New York, p18.
- Simon, H. A. (1976) Administrative Behavior, 3rd Edition, Free press, New York.
- Singapore Teachers Union(1987) A Study on Factors Contributing to High Teacher Motivation and Morale in Singapore schools, An.S.T.U. Report, Singapore.
- Smith K. (1987) One Hundred Dissertations : A Review of the University of new England Morale Research Project, the Journal of Educational Administration, Vol XXV, no1, p.p101-125.
- Smith, K.R(1976) Morale: A Refinement of stogdill’s Model, the journal of educational administration, Vol XIV, No. 1, May, p.p 87-93.
- Smith, K.R(1966) A Proposed Model for the Investigation of Teacher Morale, the Journal of Educational Administration, Vol, IV, No2, October, pp. 143-148.

Smith, K.: (1964) "Morale In a Primary School", Unpublished Dissertation, University of England, National foundation Of Educational Research, " The Recruitment, Retention, Motivation and Morale of Senior Staff in Schools, London.

Sonnen burg, F. K. (1994). Managing With a Conscience. New York: McGraw-Hill, p. 931 -939.

Srivastva, Suresh (1967): Behavioral Sciences In Management, Asia Publishing House, Indian Institute Of Management, Culcutta.

Stogdill, R.M(1959) Individual Behavior Group Achievement, Oxford University Press.

Sullivan, jeremiah et.al.(1981): The relationship Between Conflict Resolution Approaches, and Trust: Across Cultural Study" Academy of management journal, Vol. 25, No. 4, p.p803-815.

Tang, T. L. & SarsField- Baldwin, L. J.(1996). "Distributive and Procedural justice As Related To Satisfaction and Commitment ". S. A. M. Advanced Management Journal, 61(3), 25 – 31.

Wegner, Lori, L. (2004) Organizational Leaders And Empowered Employees: the relationship between leadership styles, perception of styles, and impact on organizational outcomes, Dissertation Abstracts International, , July, A 65/01, p. 222.

Williams, K.W(1975) Construct Validation of staff Morale Questionnaire, the journal of educational administration, Vol.XIII, No. 2, October, p.p.90-97.

Yee, S. (1979) Staff Morale of four schools in Singapore, Unpublished dissertation for the master of Educational Administration U.N.E.

Yitzhak, Fried; Haim Ailan (1998) The Interactive Effect Of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Performance, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 71(1), p.p. 19 – 27.

Zand, E. Dale. (1972)"Trust and Managerial Problem Solving" Administration Science quarterly, Vol. 17, No. 1, pp. 229-239.

المراجع الإلكترونية

Anu Puusa, Ulla Tolvanen (2006), Organizational Identity and Trust, EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 11, No.2, website:[http:// ejbo.jyu.fi/](http://ejbo.jyu.fi/)

Cai YongHong & Lin Chongde (February, 2006) Theory and Practice on Teacher Performance Evaluation, Frontiers of Education in China Journal, Higher Education Press, Vol. 1, No. 1.

website: <http://www.springerlink.com/>

Ed Rose (July, 1998) Effective Leadership: A Very Old Formula, from Innovative Leader, Vol. 7, No. 7, website: <http://www.winstonbrill.com/>

Faye Mallett (January, 2005) Successful Leaders: What Does It Take.

website: <http://www.galtglobalreview.com/>

Robert Galford (January, 2006) Trust Inside The Organization, website: <http://www.valuenewsnetwork.com/article.cfm>

Sella, et al (1996) FFA Forum Secretarial,

website: <http://www.education.unesco.org/educprog/efa-forum>

الملحقات

الملحق (1)

أسماء محكمي استبانة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية مرتبة ترتيباً هجائياً

الاسم	التخصص	جهة العمل
ذ		
الأستاذ الدكتور أثمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور راتب السعود	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور سامي الخصاونة	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور عبدالرحمن عدس	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
الدكتور أحمد التل	أصول تربية	جامعة عمان العربية
الدكتور تيسير الخوالدة	أصول تربية	جامعة عمان العربية
الدكتورة حنان البكري	الإدارة التربوية	جامعة العلوم التطبيقية
الدكتور خالد عمارة	الإدارة التربوية	جامعة الإسراء
الدكتور رائد عبابنة	الإدارة العامة	جامعة اليرموك
الدكتور سلامة طناش	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
الدكتور عباس مهدي	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
الدكتور عبدالله أبو تينة	الإدارة التربوية	الجامعة الهاشمية
الدكتور عبدالكريم البماني	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
الدكتور غازي الخرابشة	الإدارة العامة	جامعة العلوم التطبيقية
الدكتور ماجد حرب	الإدارة العامة	جامعة الزيتونة
الدكتور نادر الزيود	الإدارة التربوية	جامعة العلوم التطبيقية
الدكتور يحيى الصمادي	القياس و التقويم	الجامعة الأردنية

الملحق (2)

أداة الدراسة في صورتها الأولية

حضرة الأستاذ الدكتور..... الفاضل

تحية طيبة و بعد،،

يسعدني أن أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، التي تشكل أداة قياس ميدانية في صورتها الأولية لجمع المعلومات اللازمة، لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الادارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا، بعنوان:

" الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن، و علاقتها بالروح المعنوية و الأداء الوظيفي لدى معلمهم"، و لتحقيق أهداف الأطروحة، تعرض الباحثة إليكم الاستبانة موزعة على ثلاثة مجالات:

مجال الثقة التنظيمية

مجال الروح المعنوية

مجال الأداء الوظيفي

و نظرا لما تتمتعون به من معرفة و خبرة و دراية في هذا المجال، أرجو التفضل بقراءة فقرات الاستبانة و بيان درجة مناسبتها لموضوع الدراسة، علماً أن بدائل الاجابة على النحو الآتي:
(أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

شاكراً حسن تعاونكم

الباحثة:

سحر عيسى برهم قموه

أولاً: الاستبانة حول الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن
أولاً: المجال الاداري

الرقم	السياسات الإدارية	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة	تعدد يل	ملاحظات
		صحيحة	غير صحيحة	واضحة	غير واضحة			
1-	يوجد هناك سياسات إدارية واضحة في التنظيم الذي أعمل فيه							
2-	يقوم رئيسي بمناقشتي و الاستماع لرأيي قبل اتخاذ القرار							
3-	يوجد هناك فرص تدريبية في التنظيم الذي أعمل فيه							
4-	تراعي الإدارة الأسس المعتمدة لدى ديوان الخدمة المدنية عند اختيار و تعيين الموظفين							
5-	يوجد هناك أسس موضوعية لإعطاء الحوافز و المكافآت في دائرتي							

								يوجد هناك فرص عادلة للترقي في دائرتي	6-
								يعامل الرؤساء الموظفين معاملة جيدة في دائرتي	7-
								يوجد هناك معايير موضوعية لتقويم أداء الموظفين في دائرتي	8-
فرص الإبداع و تحقيق الذات									
								يشجع رئيسي الابتكار و التجديد	9-
								يقوم رئيسي بتفويضي بعض الصلاحيات و السلطات	10
								يتمتع رؤسائي بثقافة عالية	11
								يثق رئيسي بقدراتي	12
								يقدر رئيسي مجهوداتي في العمل	13
القيم السائدة في التنظيم									
								أشعر بأن الادارة تحترم الموظفين في دائرتي	14
								يتعاون زملائي معي في أداء العمل	15

								16	يتمتع رؤسائي بكفاءة عالية في العمل
								17	تراعي الإدارة تطبيق النظام على الجميع دون تمييز في دائرتي
								18	تواجه الادارة المشاكل و لا تحاول التستر عليها دائرتي
تدفق المعلومات									
								19	تتوافر المعلومات التي أحتاجها في العمل في دائرتي
								20	استطيع الوصول الى المعلومات التي أحتاجها في العمل بسرعة
								21	أشعر بأن مصادر المعلومات التي أحتاجها في العمل صادقة و موثوق بها

ثانياً: الاستبانة حول الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة	تعدد	ملاحظات
		صحيحة	غير صحيحة	واضحة	غير واضحة			
مجال العمل: المعلمون و الراتب و المكانة المهنية								
1-	أعتقد بأن راتبي الشهري يتناسب مع واجباتي التدريسية							
2-	ارى ان المعلم يجب أن يتميز راتبه عن غيره من العاملين في وزارات أخرى							
3-	أعتقد ان المعلم يتمتع بمكانة اجتماعية عالية							
4-	ارى ان المكانة الاجتماعية للمعلم في المجتمع تؤثر على عمله في المدرسة							
مجال العمل: المعلمون و التلاميذ								
1-	أشعر بان تلاميذي يقدرون ما اقوم به من جهد في التدريس							

								اشعر بالاعتزاز بالتحصيل المتميز لتلاميذي	2-
								تؤثر طريقة معاملتي للتلاميذ على تحصيلهم العلمي	3-
								احاول ان اكون مبدا في التدريس	4-
مجال العمل: المعلمون و الزملاء									
								اشعر بان هذه المدرسة يسودها جو من الانسجام	1-
								يتعاون المعلمون في المدرسة لتحقيق اهدافهم المهنية	2-
								اشعر بان زملائي يكرسون جل وقتهم للتدريس	3-
								اشارك زملائي في حل مشكلاتهم الوظيفية و الشخصية	4-
								الجأ الى زملائي عندما تواجهني بعض المشكلات	5-

مجال العمل: المعلمون و المرافق							
							1- أشعر بالرضا عن المرافق المدرسية في مدرستي (المكتبة-المختبر-الصف)
							2- استطيع الحصول على الوسائل المعينة التي احتاجها للتدريس
							3- اشعر بان المرافق المدرسية الملائمة تؤثر ايجابياً على انجازي
مجال العمل: المعلمون و عبء العمل الدراسي							
							1- ان المهمات المناطة بالمعلمين واضحة و محددة
							2- اشعر بعدالة توزيع العبء الدراسي على المعلمين
							3- اشعر بالاعتزاز عندما اكلف بأعمال اضافية للمهام التعليمية

مجال العمل: المعلمون و المجتمع المحلي							
							1- اشعر بان اولياء الامور يشاركوني في عملي التدريسي بطريقة غير مباشرة
							2- اشعر بان لقائي باولياء الامور يحقق الهدف من هذه الاجتماعات
							3- اشعر بان اولياء الامور يحترمون آرائي عامة عند لقائي بهم
مجال العمل: المعلمون و المدير							
							1- يشجعني مدير مدرستي على تقديم اقتراحي و افكاري لتحسين التدريس
							2- يظهر المدير تفهماً لشكواي و ظروفي الخاصة
							3- أشعر ان المدير يعامل جميع المعلمين بالعدل
							4- يتابع مديري ما أقوم به من أعمال تدريسية

								5-	يتخذ مديري قراراته الادارية باستشارة المعلمين الذين يعينهم القرار
								6-	يناقشني المدير اذا وقع خلاف بيننا في أي امر يتعلق بالمدرسة
								7-	اشعر ان المدير واع لواجبات المناطة به
								8-	يهتم مدير مدرستي براحة المعلمين
								9-	اشعر بانني على علم تام بما يدور في مدرستي
								10	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في وضع سياساتها الاساسية
مجال العمل: المعلمون و الاتجاهات									
								1-	تعطى لي الفرصة في مدرستي باقتراح اساليب جديدة في التدريس
								2-	يعطيني العمل في هذه المدرسة شعورا بالنجاح و الاعتزاز

								3-	اشعر بانني عنصر هام في هذه المدرسة
								4-	ارى ان التطور التربوي في التعليم يسير نحو الافضل
								5-	اعتقد بأنني مؤهل مسلكيا و أكاديميا لتسلم موقع مسؤولية أعلى في هذه المدرسة
								6-	لا أواجه مضايقات من الادارة في عملي
								7-	يتناسب العمل التدريسي الذي أقوم به مع خبرتي و مؤهلاتي العلمية
								8-	التزم بالمحافظة على أوقات الدوام الرسمي
								9-	احرص على سمعة مدرستي
								10	لا افتعل الأعذار للتغيب عن المدرسة
								11	يزداد إخلاصي للتعليم كلما زادت خبرتي التدريسية

ثالثاً: الاستبانة حول الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن

أولاً: المجال الإداري

الرقم	أ- ادارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة	تعدد	ملاحظات
		صحيحة	غير صحيحة	واضحة	غير واضحة			
1-	احرص على وجود خطة واضحة المعالم لجميع ممارسات المعلمين في المدرسة							
2-	احرص على مراعاة حاجات و إمكانيات المدرسة عند التخطيط للأنشطة الخاصة به							
3-	أوزع الأدوار و المهمات على جميع المعلمين في المدرسة وفقاً لقدراتهم و تخصصاتهم							
4-	أوضح للمعلمين في المدرسة المهام المتوقعة منهم القيام بها							

								أوفر فرص التهيئة المهنية للمعلمين الجدد الملتحقين بالمدرسة	5-
								اعقد اجتماعات دورية منتظمة مع المعلمين في المدرسة	6-
								استخدم الأسلوب الديمقراطي في حل الخلافات بين المعلمين في المدرسة	7-
								احرص على توفيق العلاقات الإيجابية بيني وبين المعلمين في المدرسة	8-
								أشرك المعلمين في صنع القرارات	9-
								اعد خطة زمنية لتنفيذ مهام في المدرسة	10

ب- ادارة الموارد المادية و المالية المتاحة في المدرسة							
							1- أوثق كل ما يتم صرفه من أموال المدرسة
							2- اعد خريطة تنظيمية تقود الى المرافق المختلفة في البناء المدرسي
							3- أشكل لجنة في المدرسة لتصرف القضايا المالية
							4- احرص على توفير حاجات المدرسة من ادوات و أجهزة و معدات
							5- اعد خطة منظمة للاستفادة من الخدمات التعليمية (المساندة) المكتبة- المختبرات- مشاغل الحاسوب- غرف المصادر)
							6- أتابع النظافة العامة في المدرسة و الاهتمام بحديقة المدرسة

								7- احرص على تطوير اتجاهات إيجابية لدى المعلمين و الطلبة للمحافظة على المرافق و التجهيزات المتاحة في المدرسة
ج- متابعة تقييم الفعاليات الفنية و الإدارية في المدرسة								
								1- اعد خطة لمتابعة إنجازات المدرسة و العاملين بها
								2- استخدم اكثر من نموذج لتقويم جوانب العمل في المدرسة
								3- احرص على تقديم تغذية راجعة فورية للمعلمين في المدرسة حول إنجازاتها
								4- ارصد الملاحظات عن أداء المعلمين وفق سجلات خاصة
								5- استفيد من نتائج التقييم في التخطيط المستقبلي للمدرسة

								6- أشجع المعلمين على التقويم الذاتي لعملهم
								7- أتيح الفرصة للمعلمين لتقويم أدائي الفني و الإداري
د- ضبط سلوك الطلبة و إدارته								
								1- احرص على تفعيل المجالس المدرسية المختلفة
								2- أوفر كل الدعم للمرشد النفسي و التربوي لتنفيذ خطته
								3- اطلع الطلبة على اللوائح و الأنظمة المدرسية
								4- اعد خطة مدروسة لتعديل السلوك غير المرغوب به
								5- اعمل على توفير فرص تعلم للتفكير الناقد
								6- اعد خطة منظمة لرعاية المواهب و القدرات الخاصة للطلبة

هـ - توفير بيئة صحية و آمنة للطلبة							
							1- احتفظ بالسجل الصحة المدرسية
							2- اجري دراسات دورية للوقوف على الوضع الصحي للطلبة بالمدرسة
							3- احرص على توفير ادوات السامة العامة في المدرسة
							4- أتابع بشكل دوري السلامة العامة في المرافق المدرسية
							5- أراقب جودة المواد الغذائية في المقصف المدرسي
							6- أراقب نظافة و سلامة المياه في خزانات المياه في المدرسة

ثانياً: المجال الفني

الرقم	أ- متابعة تطبيق المناهج الدراسية و المشاركة في تطويرها	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة	تعدد	ملاحظات
		صحيحة	غير صحيحة	واضحة	غير واضحة			
1-	احتفظ بملفات و سجلات توثيقية تخص المناهج الدراسية المختلفة							
2-	أساعد المعلمين على تحليل المناهج و الكتب المدرسية							
3-	أوفر الوسائل التعليمية المساندة للمنهاج المدرسي							
4-	انسق العمل بين معلمي المبحث الواحد							
5-	انقل ملاحظات المعلمين حول المنهاج							
6-	ابليغ المعلمين بالتعديلات التي تطرأ على المناهج أو الكتاب المدرسي بشكل دائم و فوري							

								7- اعقد ورش عمل للمعلمين حول بعض موضوعات الكتب و المناهج المدرسية
								8- أشجع المعلمين على إجراء البحوث الإجرائية و الدراسات التربوية حول المنهاج و الكتاب المدرسي
ب- تنمية ذاته و العاملين معه في المدرسة مهنيًا وفقاً لحاجاتهم								
								1- اشخص باستمرار الحاجات المهنية لي و للمعلمين في المدرسة
								2- أضع الخطط التدريبية لتنمية قدرات المعلمين في المدرسة
								3- أضع خطة لتفعيل أداء العاملين في المرافق المدرسية المختلفة
								4- أضع خطة لتبادل الزيارات بين المعلمين في المدرسة

								5- استثمر القدرات الخاصة لدى بعض العاملين بتوفير التدريب عليها و للعاملين الآخرين بالمدرسة
								6- احرص على تبادل الخبرات مع مديري المدارس الأخرى
								7- أعمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تنمية المعلمين مهنياً و أكاديمياً
								8- أوفر الحوافز المعنوية للمعلمين لحثهم على النمو المهني الذاتي

ثالثاً: المجال الاجتماعي

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة		مدى انتماء	تعدد	ملاحظات
م		صحيحة	غير صحيحة	واضحة	غير واضحة	منت	غير منت	م
1-	أشكل مجلس الآباء و المعلمين في المدرسة							

								2- أشرك أعضاء المجتمع المحلي عند تقييم بعض جوانب عمل المدرسة
								3- يشارك العاملون بمعظم أنشطة المجتمع المحلي
								4- أتيح للمجتمع المحلي الاستفادة من المرافق المدرسية المختلفة
								5- أساهم و العاملون بالمدرسة في عقد ورش لتوعية أفراد المجتمع المحلي
								6- اطلع أولياء الامور بشكل مستمر و منظم على وضع أبنائهم
								7- اعقد لقاءات دورية بين العاملين و أولياء أمور الطلبة

الملحق (3)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

رقم الاستبانة

حضرة المدير / المديرية المحترم

تحية طيبة و بعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " درجة ممارسة سلوك الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالروح المعنوية و الأداء الوظيفي لدى معلميهـم "، و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص الادارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا. و إذ أتقدم إليكم بالشكر الجزيل مسبقاً على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذه الاستبانة و الاجابة على فقراتها؛ فإنني أمل منكم التكرم و التلطف بالإجابة و بكل حيادية و موضوعية عليها وفقاً لما هو معد لها، بوضع إشارة (√) أمام العبارة التي تتفق مع رأيكم. علماً بأن المعلومات المطلوبة ستعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي في هذه الدراسة. و لكم جزيل الشكر و التقدير،،

الباحثة

سحر عيسى برهم قموه

أولاً: الاستبانة حول الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن:

ما المقصود بالمجال الإداري؟:

الرقم	مجال السياسات الإدارية	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	يوجد سياسات إدارية واضحة في المدرسة التي أعمل فيها						
2-	يستمتع رئيسي لرأيي قبل اتخاذ القرار						
3-	توجد فرص تدريبية في المدرسة التي أعمل فيها						
4-	تراعي الإدارة الأسس المعتمدة لدى ديوان الخدمة المدنية عند اختيار و تعيين الموظفين و تقييمهم						
5-	توجد أسس موضوعية للحوافز و المكافآت						
6-	توجد هناك فرص عادلة للترقية						
7-	يعامل الرؤساء الموظفين معاملة جيدة في مدرستي						
8-	توجد معايير موضوعية لتقويم أداء الموظفين						

الرقم	القيم السائدة في المدرسة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
9-	يشجع رئيسي الابتكار و التجديد						
10-	يفوضني رئيسي ببعض الصلاحيات						
11-	يتمتع رؤسائي بثقافة عالية						
12-	يثق رئيسي بقدراتي الأكاديمية						
13-	يقدر رئيسي مجهوداتي في العمل						
14-	أشعر بأن الادارة تحترم الموظفين في مدرستي						
15-	يتعاون زملائي معي في أداء العمل						
16-	يتمتع رؤسائي بكفاءة عالية في العمل						
17-	تراعي الإدارة تطبيق النظام على الجميع دون تمييز في مدرستي						
18-	تواجه الادارة المشكلات و لا تحاول التستر عليها في مدرستي						

ثانياً: الاستبانة حول الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الاردن

الرقم	تدفق المعلومات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
19-	تتوافر المعلومات التي أحتاجها لعملي في مدرستي						
20-	أستطيع الوصول الى المعلومات التي أحتاجها في العمل بسرعة						
21-	أشعر بأن مصادر المعلومات التي أحتاجها في العمل صادقة و موثوق بها						

الرقم	ب- إدارة الموارد المادية و المالية المتاحة في المدرسة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	يوثق كل ما يتم صرفه من أموال المدرسة						
2-	يعد خريطة تنظيمية تقود الى المرافق المختلفة في البناء المدرسي						
3-	يشكل لجنة في المدرسة لإنجاز القضايا المالية						
4-	يحرص على توفير حاجات المدرسة من ادوات و أجهزة و معدات						
5-	يعد خطة منظمة للاستفادة من الخدمات التعليمية المساندة) المكتبة- المختبرات- مشاغل الحاسوب- غرف المصادر..الخ)						
6-	يتابع النظافة العامة في المدرسة و الاهتمام بحديقة المدرسة						
7-	يحرص على تطوير اتجاهات إيجابية لدى المعلمين و الطلبة للمحافظة على مرافق و تجهيزات المدرسة						

الرقم	أ- إدارة الموارد البشرية العاملة في المدرسة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	يحرص على وجود خطة واضحة المعالم لجميع أعمال و أنشطة المعلمين في المدرسة						
2-	يحرص على مراعاة حاجات المدرسة و إمكانياتها عند التخطيط للأنشطة بالمدرسة						
3-	يشارك في الأدوار و المهمات مع جميع المعلمين في المدرسة وفقاً لقدراتهم و تخصصاتهم						
4-	يوضح للمعلمين الجدد في المدرسة المهام المتوقعة منهم القيام بها						
5-	يوفر فرص التهيئة المهنية للمعلمين الجدد الملتحقين بالمدرسة						
6-	يعقد اجتماعات دورية منتظمة مع المعلمين في المدرسة						
7-	يستخدم الأسلوب الديمقراطي في حل الخلافات بين زملاؤه في المدرسة						
8-	يحرص على توثيق العلاقات الإيجابية بينه و بين زملاءه في المدرسة						
9-	يشرك المعلمين في صنع القرارات						
10-	يعد خطة زمنية لتنفيذ المهام في المدرسة						

الرقم	ج- متابعة تقييم الفعاليات الفنية و الإدارية في المدرسة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا بشدة	ملاحظات
1-	يعد خطة متابعة إنجازات المدرسة						
2-	يستخدم أكثر من نموذج لتقويم جوانب العمل في المدرسة						
3-	يحرص على تقديم تغذية راجعة فورية للطلبة في المدرسة حول إنجازاتهم						
4-	يرصد الملاحظات عن أداء الطلبة وفق سجلات خاصة						
5-	يستفيد من نتائج التقييم في التخطيط المستقبلي للمدرسة						
6-	يشجع الطلبة على التقويم الذاتي لتعلمهم						
7-	يتيح الفرصة للطلبة لتقويم أدائي الفني و الإداري						

لرقم	د- ضبط سلوك الطلبة و إدارته	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا بشدة	ملاحظات
1-	يحرص على تفعيل المجالس المدرسية المختلفة						
2-	يوفر كل الدعم للمرشد النفسي و التربوي لتنفيذ خطته						

						3- يطلع الطلبة على اللوائح و الأنظمة المدرسية في بداية كل عام دراسي
						4- يعد خطة مدروسة لتعديل السلوكيات غير المرغوب فيها للطلبة
						5- يعمل على توفير فرص تعلم للتفكير الناقد
						6- يعد خطة منظمة لرعاية المواهب و القدرات الخاصة للطلبة

الرقم	هـ - توفير بيئة صحية و آمنة للطلبة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	يحتفظ بسجل للصحة المدرسية						
2-	يجري دراسات دورية للوقوف على الوضع الصحي للطلبة في المدرسة						
3-	يحرص على توفير ادوات السلامة العامة في المدرسة						
4-	يتابع بشكل دوري السلامة العامة في المرافق المدرسية						
5-	يراقب جودة المواد الغذائية في المقصف المدرسي						
6-	يراقب سلامة و نظافة المياه في خزانات المياه في المدرسة						

الرقم	أ- متابعة تطبيق المناهج الدراسية و المشاركة في تطويرها	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	يحتفظ بملفات و سجلات توثيقية تخص المناهج الدراسية المختلفة						
2-	يساعد زملاؤه على تحليل المناهج و الكتب المدرسية						
3-	يوفر الوسائل التعليمية المساندة للمنهاج المدرسي						
4-	ينسق العمل بين معلمي المبحث الواحد						
5-	يبلغ الطلبة بالتعديلات التي تطرأ على المناهج و الكتب المدرسية بشكل دائم و فوري						
6-	ينقل ملاحظات الطلبة حول المنهاج و الكتاب المدرسي						
7-	يعقد ورش عمل للطلبة حول بعض موضوعات الكتب و المناهج المدرسية						
8-	يشجع الطلبة على إجراء البحوث الإجرائية و الدراسات التربوية حول المنهاج و الكتاب المدرسي						

الملحق (4)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

رقم الاستبانة

حضرة المعلم / المعلمة المحترم

تحية طيبة و بعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " درجة ممارسة سلوك الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالروح المعنوية و الأداء الوظيفي لدى معلميهـم "، و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في تخصص الادارة التربوية من جامعة عمان العربية للدراسات العليا. و إذ أتقدم إليكم بالشكر الجزيل مسبقاً على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذه الاستبانة و الاجابة على فقراتها؛ فإنني أمل منكم التكرم و التلطف بالإجابة و بكل حيادية و موضوعية عليها وفقاً لما هو معد لها، بوضع إشارة (√) أمام العبارة التي تتفق مع رأيكم. علماً بأن المعلومات المطلوبة ستعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي في هذه الدراسة. و لكم جزيل الشكر و التقدير،،

الباحثة

سحر عيسى برهم قموه

ثانياً: الاستبانة حول الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن
مجال العمل: المعلمون و الراتب و المكانة الاجتماعية

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	أعتقد أن راتبي الشهري يتناسب مع واجباتي التدريسية						
2-	أرى ان راتبي يتميز عن غيري من العاملين في وزارات أخرى						
3-	أعتقد أنني أتمتع بمكانة اجتماعية عالية						
4-	مكانتي الاجتماعية تؤثر في عملي المدرسي						
5-	أعتز بمهنتي كمعلم						

مجال العمل: المعلمون و التلاميذ

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	أشعر ان تلاميذي يقدرّون ما أقوم به من جهد في التدريس						
2-	أشعر بالاعتزاز بالتحصيل المتميز لتلاميذي						
3-	تؤثر طريقة معاملتي للتلاميذ على تحصيلهم العلمي						
4-	أحاول ان أكون مبدعا في التدريس						

مجال العمل: المعلمون و الزملاء

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	اشعر بان هذه المدرسة يسودها جو من الانسجام						
2-	يتعاون المعلمون في المدرسة لتحقيق أهدافهم المهنية						
3-	اشعر بان زملائي يكرسون جل وقتهم للتدريس						
4-	أشارك زملائي في حل مشكلاتهم الوظيفية و الشخصية						
5-	الجاأ الى زملائي عندما تواجهني بعض المشكلات						

مجال العمل: المعلمون و المرافق

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	أشعر بالرضا عن المرافق المدرسية في مدرستي (المكتبة-المختبر- الصف)						
2-	أستطيع الحصول على الوسائل المعينة التي احتاجها للتدريس						
3-	اشعر بان المرافق المدرسية الملائمة تؤثر ايجابياً على إنجازي						

مجال العمل: المعلمون و عبء العمل الدراسي

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	ان المهمات المناطة بالمعلمين واضحة و محددة						
2-	اشعر بعدالة توزيع العبء الدراسي على المعلمين						
3-	اشعر بالاعتزاز عندما أكلف بأعمال إضافية للمهام التعليمية						

مجال العمل: المعلمون و المجتمع المحلي

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	اشعر بان أولياء الامور يشاركوني في عملي التدريسي بطريقة غير مباشرة						
2-	اشعر بان لقائي بأولياء الامور يحقق الهدف من هذه الاجتماعات						
3-	اشعر بان أولياء الامور يحترمون آرائي عامة عند لقائي بهم						

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ملاحظات
1-	يشجعني مدير مدرستي على تقديم اقتراحاتي لتحسين التدريس						
2-	يظهر المدير تفهماً لظروفي الخاصة						
3-	أشعر ان المدير يعامل جميع المعلمين بالعدل						
4-	يتابع مديري الأعمال و المهام التدريسية المناطة بي						
5-	يتخذ مديري قراراته الإدارية باستشارة المعلمين الذين يعينهم القرار						
6-	يناقشني المدير اذا وقع خلاف بيننا في أي أمر يتعلق بالمدرسة						
7-	يهتم مدير مدرستي براحة المعلمين						
8-	اشعر ان المدير واع للواجبات المناطة به						
9-	اشعر بأنني على علم تام بما يدور في مدرستي						
10-	يشجع مدير المدرسة المعلمين على المشاركة في وضع سياساتها الاساسية						

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

Amman Arab University For Graduate Studies



كلية الدراسات التربوية العليا

معالي الأستاذ الدكتور خالد طوقان المحترم
وزير التربية والتعليم والتعليم العالي والبحث العلمي
عمان : المملكة الاردنية الهاشمية

2007/9/3م

معالي الأستاذ الدكتور طوقان

تحية طيبة وبعد،

تقوم الطالبة سحر عيسى برهم قموه ، المسجلة في برنامج الدكتوراه في تخصص
(الادارة التربوية)، بدراسة حول " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في
الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم" وتتضمن الدراسة قيام
الطالبة بتوزيع استبانته على المديرين والمعلمين في المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم.
وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه، ارجو التكرم بتوجيه من ترون لتسهيل مهمة
الطالبة المذكورة.

وبهذه المناسبة انوه بجهود وتعاون وزارة التربية والتعليم الموقرة مع جامعة عمان
العربية للدراسات العليا.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الإحترام،،

الرئيس
سعيد التل

د. خالد طوقان
وزير التربية والتعليم
عمان
2007/9/3

عمان - المملكة الأردنية الهاشمية - هاتف: 5516124 (962 6) - فاكس: 5516103 (962 6) - ص.ب: (2234) رمز بريدي: (11953)

AMMAN - H.K. of JORDAN - TEL: (962 6) 5516124 - FAX: (962 6) 5516103 - P.O.BOX (2234) CODE (11953)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وزارة التربية والتعليم



الموافق ٢٠٠٧/٩/٥

التاريخ ١٤٢٨/٢/٢٢

رقم: ١٠٣

السيد مدير التربية والتعليم محافظة/ نواء/ لمنطقة.....

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الطالبة سحر عيسى برهم قموه بإجراء دراسة بعنوان " الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والاداء الوظيفي لدى معلمهم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص الإدارة التربوية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ويحتاج ذلك إلى تطبيق استبانة على عينة من مديري ومعلمي المدارس التابعة لمديريتك.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها.

مع وافر الاحترام

/ وزير التربية والتعليم

الدكتور
ميسر خليل الخياشنة
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة /رئيس قسم البحث التربوي
نسخة / الملف 10/3

هاتف: ٥٦٠٧١٨١ / ١١ فاكس: ٥٦٦٦٠١٩ ص.ب: (١٦٤٦)

قرار رقم: ٢٠٠٤/٢٤٦