

## مستوى الثقة برئيس القسم وأثره على رغبة المعلم بالانتقال من المدرسة

د. سالم سعد الهاجري

د. أحمد سلامة العنزي

قسم الإدارة والتخطيط التربوي  
كلية التربية  
جامعة الكويت - الكويت

ص.ب: 13281 كيفان 71953

**الملخص:** تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر درجة الثقة برئيس القسم على رغبة المعلمين بالانتقال من مدارسهم الحالية إلى مدارس أخرى. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان أداتين؛ الأولى لقياس درجة الثقة، والثانية لقياس مدى رغبة العينة بالانتقال. وقد طبقت الدراسة على عينة، قوامها (381) معلماً ومعلمة، وتوصلت إلى عدة نتائج، منها: وجود فروق في درجة الثقة تبعاً لمتغير جنس العينة وسنوات الخدمة، بينما لم يكن هناك فروق تبعاً لمتغير الجنسية. وفيما يتعلق بالرغبة في الانتقال من المدرسة أظهرت النتائج أنه ليس هناك فروق تبعاً لمتغير الجنس، بينما كان هناك فروق تبعاً لمتغير الجنسية وسنوات الخدمة. كما وجدت الدراسة أن درجة الثقة برئيس القسم تتنبأ برغبة المعلم بالانتقال. واختتمت الدراسة بالتوصيات والاقتراحات.

**كلمات مفتاحية:** الإدارة المدرسية، رئيس القسم، الثقة، الدوران.

### المقدمة

تُعد الموارد البشرية حجر الأساس الذي تقوم عليه أي منظمة؛ فالبشر هم من يقومون بالأنشطة المختلفة التي تحتاجها المنظمة. وقد اهتم الباحثون بالعنصر البشري داخل المنظمات، وحددوا السمات والكفايات المطلوبة لكل وظيفة من أجل ضمان نجاح الفرد في عمله، ومن ثم نجاح المؤسسة. ومع أن بعض الكفايات تختلف باختلاف المسمى الوظيفي، فإن الباحثين اتفقوا على أهمية امتلاك الأفراد لمهارات مشتركة، بغض النظر عن نوع العمل، ومن هذه المهارات: التعامل مع المجتمع المحيط بهم سواء من العاملين معهم أو المستفيدين. وقد شدد الكثير من الباحثين على أهمية العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين بيئة العمل، إضافة إلى فهم الأفراد على اختلاف

مستوياتهم؛ وذلك لما له من أثر طيب على سير عمل المؤسسة، ومن العناصر الأساسية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية عنصر الثقة؛ حيث يذكر Reed أن عملية الثقة تتصف بالعلاقة التبادلية والظرية؛ أي أن الثقة تولّد الثقة، والعكس صحيح (خليفات ، 2008). وهذه الثقة تؤثر على مخرجات العمل الموقفية التي تشمل الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، كما ترتبط ارتباطاً موجباً مع مخرجات العمل السلوكية، المتمثلة بالأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك الإبداع (عبدالسميع، 2010). ومن جانب آخر إذا تشبّع مناخ المؤسسة بالثقة اتسمت ردود أفعال الرئيس بالموضوعية (Tschannen-Moran, 2004)، وأصبح العاملون عن أفكارهم وأحاسيسهم، وانسابت المعلومات في جميع الاتجاهات، وصار تركيز العاملين منصباً على العمل أكثر منه على قيامهم بحماية أنفسهم أو أعمالهم ومحاولتهم البحث عن تبرير لكل فعل (Stawiski, Deal, & Runderman, 2010).

وبناء الثقة إنما يترسخ مع الوقت، ولكنه قد يتداعى في لحظة. فعند ارتكاب أحد الأفراد في المؤسسة لأي سلوك ينتهك فيه الثقة فإنه يصعب الوثوق فيه مستقبلاً (Walker, Kutsyuruba & Noonan, 2011). وكذلك تهتز الثقة عند الأفراد حديثي العهد بالتجارب السيئة، ونقل ثقة الفرد عندما ينتمي إلى مجموعة ينظر إليها بعين الاضطهاد بسبب مرجعيتها الدينية أو العرقية، أو عندما يعيش في مجتمع مختلف نسجه عرقياً أو مالياً (Alesina & Ferrar, 2002). وغياب الثقة قد يُشعر الموظف بالوحشة أو الغربة؛ ما قد يدفع به إلى تغيير محل عمله بحثاً عن مناخ إيجابي ، وهذا التغيير هو أحد أوجه ما اصطلح عليه بدوران الموظف. وقد لا تتحقق الرغبة في الانتقال من مكان العمل إلى مكان آخر بسبب ضيق السعة المكانية أو زيادة عدد العاملين أو سياسة المنظمة. ولذا تعتبر قضية الانتقال من مركز عمل إلى آخر هاجساً مزعجاً للمؤسسات متمثلة برؤسائها وكذلك العاملين فيها. فقضية الانتقال تسبب إرباكاً للعمل، ولذا يعتبر الوقوف على مسببات الانتقال ومدى تأثير الثقة برئيس القسم في ذلك أمراً مطلوباً على جميع المستويات في المنظمات.

### الإطار النظري

**الثقة Trust:** تُشبّه الثقة بالغراء الذي يجمع الهياكل المختلفة للمنظمة ويجعلها متماسكة (Atkinson, & Butcher, 2003; Puusa & Tolvanen, 2006)، وهي تسهم كذلك في بناء العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة، وقد اختلف الباحثون في تصنيف عناصر الثقة ومقوماتها فقد قام (Hoy & Tschannen-Moran, 1999) بتقسيم عناصر الثقة إلى:

- الخيرية Benevolence : وتتمحور حول الإيمان بأن أحد الأطراف يهتم بمصالح الطرف الآخر ويسعى إلى حمايتها.
  - المصدقية Reliability : يقصد بها مدى الاعتماد على الطرف الآخر لاجتياز المحن.
  - الكفاءة Competence: وتتمثل بالإيمان بقدرة الطرف الآخر على أداء مهامه وواجباته على الوجه الأكمل.
  - الأمانة Honesty: وتتمثل بالنزاهة والاستقامة.
  - الانفتاح Openness: ويعني الإشارك في المعلومات والبيانات وعدم حجبها.
- أما بالنسبة إلى (Vodicka, 2006) فقد اتفق مع التصنيف السابق في الكفاءة (Competence) والاتصال (Communication)، وأضاف التالي:
- الاتساق (Consistency): ويقصد به أن تلقى الرسائل الصادرة الفهم نفسه من جميع المستقبلين على اختلاف مستوياتهم (الهيئة التدريسية ، الطلبة وأولياء أمورهم) وتعطي شعوراً بالثقة.
  - الشفقة أو الرحمة (Compassion): وتعني الاهتمام بالمرؤوسين وحمايتهم والابتعاد عن استغلالهم.

ويرجع اهتمام الباحثين بموضوع الثقة إلى تأثيره على عناصر المنظمة مجتمعة من الأفراد سواء منهم العاملون فيها أو المستفيدون منها، وتأثيره أيضاً على العمليات الإدارية التي تجري فيها، وعلى المناخ العام للمنظمة، وباعتبار الثقة حجر الأساس لنجاح المنظمة وكفاءتها. فقد أجرى (Yilmaz, 2008) دراسة للكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي على عينة عشوائية، تكونت من (120) معلماً في المرحلة الابتدائية في تركيا، وكشفت النتائج عن ارتباط إيجابي بين الالتزام التنظيمي وكل من ثقة العينة بكل من الإداريين والزملاء وكذلك بالمجتمع المحلي.

والجو الابتكاري في العمل المؤسسي مطلوب على جميع المستويات، ومما يدعم هذا الجو ويوفر الظروف المناسبة له وجود عامل الثقة. وهذا ما أكدته دراسة رفاعي (2009) التي كشفت عن علاقة ارتباطية موجبة بين الثقة التنظيمية والسلوك الابتكاري.

وعلى صعيد البيئة المدرسية يصل تأثير الثقة إلى الطلبة؛ فتعزز مساهمة المعلمين في حمايتهم من ظاهرة التمر الطلابي (Student Bullying). وقد سعت دراسة (Smith & Birney, 2005) إلى معرفة تأثير الثقة التنظيمية المتمثلة في الثقة بكل من المدير، والزملاء، و

أولياء الأمور على دور المعلمين في توفير الجو الآمن للطلبة وحمايتهم من التمر الطلابي. وطبقت الدراسة في (106) مدرسة ابتدائية في تكساس. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الثقة من جهة وحماية المعلمين للطلبة من جهة أخرى، وهناك علاقة ارتباط عكسية بين أبعاد الثقة والتتمر الطلابي؛ أي أن وجود الثقة التنظيمية يزيد من حماية المعلمين للطلبة ويقلل من ظاهرة التتمر الطلابي.

ومن هنا تظهر أهمية الثقة التي يتوجب على المدير الحرص على تعزيزها بينه وبين المرؤوسين، وهذا الأمر يمثل تحدياً للمديرين، وهو كيفية بناء الثقة مع الأتباع، وقد توصلت دراسة (Walker, Kutsyuruba & Noonan, 2011) التي طبقت على (177) مدير مدرسة إلى أن العينة ترى أن الوثوق في من هو دونهم في السلم الوظيفي أسهل من الوثوق في من هو أعلى منهم. فخصائص شخصية المدير وسلوكه أيضاً كان موقعه ومسماه يلعبان دوراً مهماً في مدى الوثوق به؛ فالقدرة المهنية لديه ومدى تعاونه ونزاهته يؤثران على درجة الوثوق به (Bas, 2012; Knoll & Gill, 2011). ولرفع درجة الثقة بالمدير ونيل ثقة الأتباع عليه ممارسة التفويض الذي له ارتباط طردي مع درجة الثقة (Moye, Henkin, & Egley, 2005) وكذلك يجب عليه الابتعاد عن الغموض، وانتهاج مبدأ الشفافية في تسيير شؤون المؤسسة، وذلك من خلال تعاملاته؛ حيث إن متغير الشفافية له تأثير كبير على درجة الثقة (الحري، 2011). وإن الاتصال المفتوح والصدق من أهم السلوكيات التي تزيد الثقة بين المدير والمعلمين (Wolfe, 2010) وكذلك فإن الدعم الاجتماعي (Social Support) يؤثر على درجة الثقة (Tasdan & Yalcin, 2010). ومن العوامل الأخرى التي ترتبط بالثقة عامل العدالة التنظيمية، وقد أجرى الباحثان (Dipaola & Guy, 2009) دراسة بهدف معرفة تأثير العدالة التنظيمية على الثقة بمدير المدرسة، طبقت على عينة تألفت من (1218) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين العدالة التنظيمية والثقة بمدير المدرسة.

وفي المقابل هناك عوامل من شأنها هدم الثقة بين القائد والعاملين معه والإسهام في إضعافها، ويُطلق على هذه العوامل "أعداء الثقة" (The Enemies of trust)، وتتلخص فيما يلي (Galford & Drapeau, 2003): (1) تناقض الرسائل (Inconsistent Massages)، وتُعد من أكثرها تأثيراً سلبياً. (2) تناقض المعايير سواءً من المدير أو المنظمة. (3) التغذية الخاطئة (False feedback). (4) الفشل في الوثوق بالآخرين (Failure to trust others).

وفي السياق نفسه توصل الباحثان (Brewster & Railsback, 2003) إلى عوامل أخرى من شأنها العمل على إضعاف الثقة بين المدير والمعلمين منها: (1) القرارات المبنية على معلومات

خاطئة أو من دون دراسة. (2) الاتصال الضعيف. (3) ضعف المتابعة والدعم للجهود المبذولة لتحسين المستوى الأكاديمي للمدرسة. (4) نقص الدعم المادي للمدرسة. (5) بقاء المديرين والمعلمين الضعاف في المدرسة وصعوبة نقلهم إلى مدارس أو أماكن أخرى. (6) التدوير المستمر للمدير وأصحاب الوظائف الإشرافية وكذلك المعلمين.

وقد يتساءل المعلمون عن السلوكيات التي يتوجب عليهم أن يتحلوا بها كي يحوزوا على ثقة مديرهم. حاول الباحثان (Ceyanes & MacNeil, 1998) الإجابة عن السؤال السابق من خلال دراستهما التي طبقت في جنوب شرق تكساس على (200) مدير مدرسة ومدير مساعد، استجاب منهم (119). وأظهرت النتائج أن المديرين يمنحون الثقة لمن يتصف بالإخلاص في العمل والعدل بين الطلبة، وكذلك لمن يتميز بالكفاءة في عملية التدريس وتحفيز الطلبة على التعليم، ولمن له علاقة إيجابية أيضاً مع الإداريين والداعم للسياسات والإجراءات الإدارية.

وقد تطرق الألب النظري إلى دراسات عدة تتعلق بالثقة، نستعرض بعضاً منها؛ فقد قام الشريفي والناظر (2013) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير مهارة الاتصال لدى مديري المدارس على درجة ثقة المعلمين بالمدرسة، وجمعت البيانات من خلال استبانتين وزعتا على (350) معلماً. ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحثان أن مستوى ثقة العينة بالمدير جاء بدرجة متوسطة (3.63)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة مهارة الاتصال لدى المديرين ومستوى الثقة في مجالاته الثلاثة (الثقة بالمدير، الثقة بالزملاء، الثقة بالطلبة وبأولياء الأمور).

أما دراسة (Yilmaz & Altinkurt, 2012) فقد هدفت إلى فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتشكلت عينة الدراسة من (466) معلماً بالمرحلة الثانوية (Secondary) في تركيا. فقد كشفت نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الثقة التنظيمية عن أن العبارة التي تصف مدير المدرسة بالصدق حلت في المرتبة الأولى من حيث المتوسط، في حين حلت عبارة "يشرك المدير المعلمين في معلوماته الشخصية" (Personal Information) في المرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين كل من العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وفي دراسة قام بها كل من العزب والحنيطي والعكعاك (2011)، وأجريت في سلطنة عمان بهدف معرفة أثر المتغيرات الاجتماعية والوظيفية على مستوى الثقة الإدارية، وكان قوام عينتها (536) رئيس قسم من (15) دائرة (وزارة). من النتائج التي كشفت عنها الدراسة، أنه ليس هناك فروق بين أفراد العينة في درجة ثقتهم بمديرهم تعزى إلى متغير الجنس والحالة الاجتماعية.

أما دراسة (Ball, 2010) التي كان من أهدافها معرفة أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على درجة الثقة بمدير المدرسة، وتألفت عينتها من (746) معلماً يعملون في المنطقة التعليمية نفسها في جنوب غرب تكساس، فقد أظهرت نتائجها أن هناك فروقاً في درجة الثقة بمدير المدرسة تبعاً لمتغير الجنس، وذلك لصالح الإناث، في حين لم يكن هناك فروق في درجة الثقة بمدير المدرسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة والعرق (Ethnicity).

وهدف دراسة (Kursunoglu, 2009) إلى تعرف الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخدمة، المرحلة الدراسية). وقد طبقت الدراسة على (354) معلماً في المرحلة الابتدائية في تركيا. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق بين آراء المعلمين والمعلمات تجاه الثقة التنظيمية، بينما كانت هناك فروق في الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وكان هذا الاختلاف لصالح سنوات الخدمة أكثر من 16. وكذلك أظهرت النتائج أن هناك فروقاً في الثقة التنظيمية تبعاً للمرحلة التعليمية، وذلك لصالح المرحلة الابتدائية.

دراسة قام بها خليفات (2008) وهدفت إلى معرفة درجة ثقة العاملين بجامعة مؤتة برؤسائهم وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية على الثقة. وقد تألفت العينة من (188) موظفاً وموظفة، يشكلون 25% من مجتمع الدراسة. واستخدم فيها الباحث استبانة مكونة من خمسة أبعاد (الكفاءة، المصداقية، الطيبة، الاستقامة، والانفتاحية). وقد أوضحت نتائجها أن المتغيرات الديمغرافية كان لها تأثير على ثلاثة أبعاد (المصداقية، والطيبة، والاستقامة) إذ كان هناك فرق بين الذكور والإناث في نظرهم إلى مستوى الثقة عند مديرهم وذلك لصالح الذكور، الذين يرون أنّ المديرين يتمتعون بالمصداقية والطيبة والاستقامة بدرجة أعلى من نظرة الإناث. وأظهرت النتائج أن الخدمة والمؤهل كان لهما أثر أيضاً، فكلما زادت الخبرة والمؤهل زادت الثقة في هذه الأبعاد، في حين لم يكن هناك أثر للحالة الاجتماعية.

دراسة إسكندر (2007) التي من أهدافها استكشاف تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية على درجة ثقة العاملين برؤسائهم، طبقت على عينة تكونت من (310) من الإداريين والعاملين في مستشفيات عين شمس الجامعية، وأسفرت نتائجها عن عدم وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث في درجة ثقتهم برؤوسيتهم، وكذلك لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقة تبعاً لمتغير الخبرة.

### الانتقال من المدرسة **Turnover**:

ويقصد به رغبة المعلم بالانتقال من مدرسته الحالية إلى مدرسة أخرى. وهذا الانتقال يسبب إرباكاً للعمل ونقصاً في المعلمين، ويؤثر أيضاً على تحصيل الطلبة (Ronfeldt, Lankford, Loeb & Wyckoff, 2011). وغالباً ما يكون وراء رغبة المعلم في الانتقال والدوران مسببات ما، وقد رصدت الدراسات عدة أسباب تكمن وراء رغبة المعلم بالانتقال والدوران، تمحورت حول سببين؛ هما: سمات المعلم (Teacher Characteristics) وخصائص المدرسة (School Characteristics).

وقد جاءت نتائج الدراسات المتعلقة بخصائص المعلم (Teachers' Characteristics) مختلفة فيما يتعلق بأثر متغير الجنس على دوران المعلم وانتقاله من مدرسة إلى أخرى؛ حيث توصلت دراسة (Luekens, Lyter, & Fox, 2004; Theobald & Michael, 2001) إلى أنه لا فرق بين الذكور والإناث في معدل الانتقال، في حين وجدت دراسة (Ingersoll, 2001) أن معدل انتقال النساء أعلى منه عند الرجال.

أما عمر المعلم وهو أحد المتغيرات التي أجريت عليها الدراسات لتعرف أثره في انتقال المعلم فقد وجد الباحثون في دراسة (Boe, Bobbitt, Cook, Whitener, & Weber, 1997) أن احتمالية الانتقال تتناسب عكسياً مع العمر، في حين أظهرت دراسة (Ingersoll, 2001) أن المعلمين الذين تراوح أعمارهم بين أقل من 30 وتزيد على 50 أكثر عرضة من غيرهم للانتقال، وأن المعلمين الذين تقل أعمارهم عن 30 أكثر احتمالية للانتقال من أقرانهم من المعلمين الذين تقل أعمارهم عن 50 عاماً 184%. وفي الاتجاه نفسه، ترتفع درجة احتمالية انتقال المعلمين ذوي سنوات الخدمة القليلة (Stinebrickner, 1998).

ومن العوامل التي تؤثر في انتقال المعلم تخصصه، أي المادة التي يُدرّسها؛ حيث إن معلمي المواد العلمية (الفيزياء، الكيمياء، الرياضيات) والمواد التي تعاني نقصاً في عدد المعلمين هم أكثر عرضة للانتقال من أقرانهم في التخصصات الأخرى (Allen, Burgess & Mayo, 2012)، إضافة إلى معلمي التربية الخاصة (Ingersoll, 2001, Theobald & Michael, 2001).

وقد بينت الدراسات التي تطرقت إلى خصائص المدرسة (School Characteristics) أن المدارس التي تتميز بالمناخ الإيجابي الداعم للمعلمين ويلتفت فيها لأرائهم عند اتخاذ القرار تؤثر إيجابياً في بقاء المعلمين فيها. وكذلك المدارس التي يسودها جو من انضباط الطلبة وسلوكهم الإيجابي، إضافة إلى المدارس التي تقدم راتباً أعلى مما تقدمه غيرها (Ingersoll, 2001). ومن

الجانب الإداري، تبين أن نقص الدعم الإداري وكذلك قصور قوانين العمل وشروطه ( workplace conditions) يؤثران على رغبة المعلم بالانتقال، وكذلك على تسريه من مهنة التعليم (Luekens, 2004). وقد أكدت دراسة (Lyter, & Fox, 2004). (Matin, Kalali, & Anvari, 2012) أن هناك علاقة بين الاحتراق الوظيفي (Job Burnout) ودوران المعلم.

وأدى كذلك كل من حجم المدرسة وموقعها دوراً في قرار رغبة المعلمين في الانتقال، حيث توصلت دراسة (Allen, 2005) إلى أن حجم المدرسة كان له تأثير؛ إذ إن معدل الانتقال في المدارس صغيرة الحجم أعلى منه في المدارس كبيرة الحجم، في حين كان المعلمون الذين يعملون في المدارس الريفية (Rural) أقل من أقرانهم في المناطق المتحصرة (Urban) من حيث معدل الانتقال (Ingresoll, 2001; Lankford, Loeb & Wyckoff, 2002).

ولم يغيب عن ذهن الباحثين دراسة أثر تحصيل الطلبة على الرغبة بالانتقال، فقد أظهرت النتائج أن المدارس ذات التحصيل الدراسي المنخفض تؤثر على معدل انتقال المعلمين (Allen, 2004; Hanushek, Kain, & Rivkin, 2005). ويظهر من خلال عرض الدراسات السابقة والأدب النظري أهمية كل من موضوعي الثقة والرغبة بالانتقال وتأثيرهما على كل من المؤسسة والموارد البشرية. إلا أن الملاحظ على بعض الدراسات أنها ركزت على المستوى الأكبر في المؤسسة (Macro Level)، وهو العلاقة بين المدير غير المباشر والمعلم أو الموظف كدراسة الشريفي والناظر (2013) و Ball (2010) أو عن الثقة التنظيمية كدراسة (Yilmaz & Altinkurt, 2012) و دراسة (Kursunoglu, 2009)، على خلاف الدراسة الحالية التي تطرقت لأثر المسؤول المباشر (Micro Level)، وهو رئيس القسم المباشر، وحتى الدراسات السابقة التي تطرقت للرئيس المباشر كدراسة إسكندر (2007) و خليفات (2008) والعزب، الجنيطي والعكعاك (2011) لم تكن في حقل المدارس، وهذا ما اختلفت به الدراسة الحالية عن سابقتها، وإن انفقت معها من حيث المفهوم العام. أما بالنسبة إلى متغير الانتقال من مدرسة إلى أخرى فقد كانت معظم الدراسات السابقة تستهدف قياس التسرب أكثر من قياس الانتقال. إلا أن الدراسة الحالية قد استفادت من نماذج الدراسات السابقة في صياغة مفاهيمها النظرية وأدواتها الإجرائية؛ بحيث يمكن تحليل النتائج ومناقشتها مناقشة عملية موضوعية.



## مشكلة الدراسة

إن من الركائز الأساسية لنجاح القيادي التربوي في أداء مهامه درجة الثقة بينه وبين الأفراد الذين يعملون معه، من معلمين وغيرهم. فهذه الثقة بلا شك لها أثر واضح على أولئك الأفراد؛ فهي مثلاً تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديهم (سلطان، 2002؛ Knoll & Gill, 2011، وعلى درجة الاحتراق النفسي (Burnout) (الخلايلة، الشايب، وصالح، 2012؛ Ceyanes, 2004)، وعلى مدى التعاون الذي يبذونه تجاه ذلك القائد (Tschannen-Moran, 2001)، ومن ثم، فإن مستوى الثقة تلك له أثر واضح في مستوى الأداء الوظيفي ونوعيته لدى الأفراد العاملين (Buckley & Chughtai, 2009). وفي السياق نفسه نجد أن تأثير الثقة يصل إلى المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship) التي تتعلق بأداء الأفراد وانسجامهم في أماكن عملهم (Tschannen-Moran, 2003). وتكمن الخطورة في ضعف انسجام الفرد مع المكان الذي يعمل فيه، والذي قد تبدأ معه الرغبة بتزايد لديه في تغيير مكان العمل (Turnover)؛ ومما لاشك فيه أن تلك الرغبة ستؤثر سلباً على سير العمل. وقد أشار (Dolton & Newson, 2003) في دراستهما إلى أن معظم الأبحاث الميدانية قد أكدت على أن انتقال المعلمين له تأثير سلبي على أداء المدرسة وأداء الطلاب، وفي دولة الكويت تعاني وزارة التربية من كثرة طلبات النقل المقدمة من المعلمين مما حدها إلى وضع ضوابط للحد من ذلك. وعليه، تحاول الدراسة الحالية معرفة تأثير درجة الثقة برئيس القسم بحسب تصورات المعلمين على رغبة أولئك المعلمين بالانتقال من المدرسة. ويتفرع عن هذه المشكلة الأسئلة الإجرائية الآتية:

## أسئلة الدراسة

1. ما مستوى الثقة بين المعلمين ورؤساء أقسامهم من وجهة نظر المعلمين؟
2. هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى ثقتهم برؤساء أقسامهم تبعاً لمتغيرات الدراسة، وهي (الجنس، جنسية المعلم، سنوات الخدمة)؟
3. ما درجة رغبة المعلمين بالانتقال من مدرستهم الحالية إلى مدرسة أخرى؟
4. هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى رغبتهم في الانتقال من مدرستهم الحالية إلى مدرسة أخرى تبعاً لمتغيرات الدراسة، وهي (الجنس، جنسية المعلم، سنوات الخدمة)؟
5. هل هناك أثر لدرجة ثقة المعلمين برؤساء الأقسام على رغبة المعلمين بالانتقال من مدارسهم الحالية؟

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة درجة ثقة المعلمين برؤساء أقسامهم، وكذلك الكشف عن أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على درجة الثقة تلك. وتهدف أيضاً إلى معرفة مدى رغبة أفراد العينة بالانتقال من مدارسهم الحالية إلى مدارس أخرى، والكشف عن أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على تلك الرغبة. كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر درجة الثقة برئيس القسم على مدى رغبة المعلم في الانتقال من مدرسته الحالية.

### أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من المتغيرات التي تقيسها والتي تؤثر في العملية التربوية؛ وهي درجة الثقة برئيس القسم والرغبة في الانتقال. ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة الجهات التربوية المعنية ب رسم السياسات واتخاذ القرار على تبني معايير تتعلق بالثقة عند اختيار رؤساء الأقسام. وكذلك تحاول الدراسة سد النقص في المكتبة العربية في الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛ حيث إن أغلب الدراسات قد تطرقت إلى قياس درجة الثقة بالمدير، في حين لم يعط رئيس القسم حقه في البحث في هذا الجانب، علماً بأنه لا يقل موقع رئيس القسم أهمية في هذا الخصوص عن موقع المدير؛ فكل منهما يكمل الآخر. إضافة إلى أن رئيس القسم هو الذي يتعامل مباشرة وبشكل يومي مع المعلمين. وأما ما يتعلق بالرغبة في الانتقال فإن هذا الموضوع لم يأخذ حقه في البحث، ونادراً ما تُطرق له في الأدب النظري العربي، على حد علم الباحثين.

### مصطلحات الدراسة

**الثقة:** استعداد طرف معين (مانح للثقة Trustor) لأن يكون عرضة للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به) بناءً على توقع أن الطرف الآخر (الموثوق به) سيقوم بأداء أعمال مهمة لصالح الشخص المانح للثقة، بغض النظر عن مراقبة سلوك الطرف الآخر أو التحكم به (الموثوق به) (Trustee) (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, p. 712). بينما عرفها (Hoy & Tschannen-Moran, 1999, p. 189) بأنها "استعداد فرد أو جماعة للرضوخ لطرف آخر بناء على تميزه بالخيرية، والمصادقية، والكفاءة، والأمانة، والانفتاح". وعرفها (الحسيني و أحمد، 2005، ص. 25) بأنها "علاقة تبادلية بين طرفين، أحدهما (وهو الطرف الوائق Trustor) يتوقع نتائج معينة تترجم في صورة أفعال من الطرف الآخر (وهو محل الثقة Trustee)؛ بحيث يمكن التنبؤ بها، وتكون غير مهددة لحقوق الأول أو مصالحه".

وبناءً على ما سبق فإن التعريف الإجرائي للثقة برئيس القسم هي: توقعات المعلم بأن تكون تصرفات رئيس القسم قائمة على الكفاءة، والخيرية، والانفتاح، والنزاهة، وأن تبتعد عن الانتهازية و الإضرار به، وتقاس بالأداة الخاصة بذلك في الدراسة الحالية.

**رئيس القسم التعليمي:** من يختص بالإشراف والمتابعة والتقييم للمنهج الدراسي ولهيئة معلمي القسم والدارسين من الطلاب ويحث التقارير المقدمة وإبداء الرأي والتوصية بما يحقق الأهداف الخاصة بالمجال الدراسي ويعمل تحت الإشراف المباشر لمدير المدرسة المساعد" (وزارة التربية، 1999، ص. 95).

**الرغبة بالانتقال:** تُعرف إجرائياً برغبة المعلم بالانتقال من مدرسته الحالية إلى مدرسة أخرى، كما تقاس بالأداة الخاصة بذلك في الدراسة الحالية.

### حدود الدراسة

**حدود موضوعية:** تناولت الدراسة الحالية أثر درجة الثقة برئيس القسم على رغبة المعلم بالانتقال من مدرسته الحالية إلى مدرسة أخرى.

**حدود بشرية:** طبقت الدراسة على فئة المعلمين.

**حدود مكانية:** جميع مدارس التعليم العام بدولة الكويت.

**حدود زمنية:** أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي 2012/2013.

### إجراءات الدراسة

اشتملت إجراءات الدراسة على التالي:

#### منهج الدراسة

استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي لتطبيق هذه الدراسة، حيث يسمح هذا المنهج بدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المختلفة (القحطاني، العامري، آل مذهب، والعمر، 2000).

#### مجتمع الدراسة وعينتها

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التعليم العام بدولة الكويت. أما عينة الدراسة فقد اختيرت تبعاً للطريقة العشوائية العنقودية، حيث تم اختيار مدرستين عشوائياً من كل منطقة تعليمية

مستوى الثقة برئيس القسم وأثره على رغبة المعلم بالانتقال من المدرسة  
الدكتور سالم سعد الهاجري و الدكتور أحمد سلامة العززي

من المناطق التعليمية الست؛ بواقع مدرسة للذكور وأخرى للإناث من كل منطقة تعليمية، وبذلك يكون مجموع المدارس (12) مدرسة. ووزعت الاستبانتان على جميع المعلمين في المدارس المختارة، استرجع منها (381) استبانة صالحة، والجدول التالي يوضح الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

### جدول (1)

#### الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة
الجنس	96	25.2
ذكر		
أنثى	285	74.8
الجنسية	302	79.3
كويتي		
غير كويتي	69	18.1
لم يوضح	10	2.5
سنوات الخدمة	175	45.9
4 - 1		
8 - 5	111	29.1
9 فأكثر	95	24.9
المجموع	381	%100

أدوات الدراسة: استعان الباحثان باستبانتين للإجابة عن تساؤلات الدراسة:

الاستبانة الأولى: تتعلق بقياس الثقة، وقد اعتمد الباحثان في إعدادها على الأدب النظري والدراسات السابقة وبشكل كبير على دراسة (Hoy & Tschanned-Moran, 2003). وقد قيست عبارات المقياس على مقياس خماسي الدرجات (دائماً = 5؛ غالباً = 4؛ أحياناً = 3؛ نادراً = 2؛ أبداً = 1). و كانت جميع العبارات إيجابية باستثناء العبارة رقم 14.

الاستبانة الثانية: تقيس رغبة المعلمين بالانتقال من المدرسة ويُنبت بالاعتماد على الأدب النظري. وقد احتوت على خمس عبارات، وكان المقياس المستخدم لاستجابات العينة مقياساً خماسياً (موافق بشدة = 5؛ موافق = 4؛ محايد = 3؛ غير موافق = 2؛ غير موافق بشدة = 1).

**صدق الأدوات:** تم التحقق من صدق الأدوات، وذلك باستخدام صدق المحتوى (Content Validity)، وكذلك صدق التكوين (Construct Validity).

**صدق المحتوى:** عُرضت الأدوات على خمسة من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة والتخطيط التربوي في جامعة الكويت، وكذلك على أربعة معلمين من وزارة التربية؛ وذلك لإبداء آرائهم حول وضوح العبارات من حيث المعنى ومدى مناسبتها لكل مجال من مجالات الدراسة. وتم تعديل الاستبانتين بناء على ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم.

**صدق التكوين:** وكذلك تم التأكد من الصدق وذلك باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) بأسلوب (Component Analysis Principal) للتأكد من صدق التكوين (Construct Validity) للأداتين المستخدمتين في الدراسة الحالية، وبالاعتماد على قيمة (KMO) والتي كانت أعلى من (0.6)؛ حيث بلغت في أداة الثقة (0.92)، وفي أداة الرغبة في ترك المدرسة (0.79)، وقد كانت قيمتا (KMO) دالتين إحصائياً عند مستوى 0.05؛ فقد كانت تشبعت استبانة الثقة في العامل الأول عالية ويتضح أنها كلها تشبعت وارتبطت في عامل واحد يعبر عنه في الدراسة الحالية بـ "الثقة برئيس القسم" (انظر جدول 2)، وكذلك أداة الرغبة بترك المدرسة تشبعت في عامل واحد يعبر عنه في الدراسة الحالية بـ "رغبة المعلم في الانتقال من مدرسته الحالية" (انظر جدول 3). وعليه، فقد تم التحقق من صدق التكوين للأداتين الحاليين.

## جدول (2)

### نتائج التحليل العاملي لاستبانة الثقة

العامل الثاني	العامل الأول	العبرة
-	.80	يثق المعلمون برئيس القسم.
-	.79	تتوافق أفعال رئيس القسم مع أقواله.
-	.63	يحترم المعلمون رئيس القسم.
-.36	.73	يتصف رئيس القسم بالنزاهة.

مستوى الثقة برئيس القسم وأثره على رغبة المعلم بالانتقال من المدرسة  
الدكتور سالم سعد الهاجري و الدكتور أحمد سلامة العنزي

-	.79	يهتم رئيس القسم بمشكلات المعلمين.
.40	.62	يعبر رئيس القسم عن مشاعره بصراحة.
-	.76	يساند رئيس القسم المعلمين.
-	.79	يؤدي رئيس القسم أعماله بكفاءة.
-	.77	يطلع رئيس القسم المعلمين على ما يدور حولهم.
-	.86	يراعي رئيس القسم مصلحة المعلمين.
-	.73	يتبادل رئيس القسم المعلومات مع المعلمين.
-	.80	تحظى أعمال رئيس القسم بإعجاب المعلمين في القسم.
.43	.65	يصارح المعلمون رئيس القسم بمشاعرهم.
.63	-.39	تثير أعمال رئيس القسم الريبة.
-	.83	يلتزم رئيس القسم بوعوده.
-	.735	يمتلك رئيس القسم الخبرة.

جدول (3)

نتائج التحليل العاملي لاستبانة الرغبة بالانتقال

العامل الأول	العبارة
.91	أفكر بالانتقال إلى مدرسة أخرى.
.91	لو كان الخيار بيدي لانتقلت إلى مدرسة أخرى.
.42	أتغيب دائماً عن العمل.
.94	تراودني دائماً فكرة الانتقال إلى مدرسة أخرى.
.85	أناقش فكرة الانتقال إلى مدرسة أخرى مع الآخرين.

ثبات الأدوات: للتحقق من ثبات الأدوات قام الباحثان بتطبيقهما على عينة استطلاعية ( Pilot Study) من مجتمع الدراسة (ن = 35) بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) فكان الثبات لاستبانة الثقة (0.91)؛ ولاستبانة الرغبة في الانتقال (0.84) ، وهذا يدل على تمتع الأدوات بثبات عالٍ، ويدل كذلك على الاتساق الداخلي للأداتين وتماسك عبارتهما؛ بحيث إنهما تقيسان ما وضعنا من أجله.

### التحليل الإحصائي

- استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والسؤال الثالث.
- استخدم اختبار T-Test للمجموعات المستقلة (Independent Sample) للإجابة عن السؤال الثاني والرابع والمرتبطة بمتغير الجنس والجنسية.
- استخدم اختبار One Way ANOVA للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالمتغير ذي المستويات الأكثر من اثنتين (سنوات الخدمة).
- استخدم الباحثان تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) للإجابة عن السؤال الخامس والمتعلق بمعرفة أثر الثقة برئيس القسم على رغبة المعلم بالانتقال من مدرسته الحالية.
- تم أخذ الموافقات الرسمية من وزارة التربية لتطبيق الدراسة.

### تطبيق الدراسة

- حصل الباحثان على الموافقة من وزارة التربية لتطبيق الدراسة.
- أكد الباحثان على المشاركين أن الإشتراك في الدراسة اختياري وأن إجاباتهم ستحاط بالسرية التامة وسوف تستخدم لإغراض البحث العلمي فقط.

### نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا الجزء سيتم عرض النتائج ومناقشتها.

مستوى الثقة برئيس القسم وأثره على رغبة المعلم بالانتقال من المدرسة  
الدكتور سالم سعد الهاجري و الدكتور أحمد سلامة العنزي

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الثقة بين المعلمين ورؤساء أقسامهم من وجهة نظر المعلمين؟

من خلال استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية أُجيب عن السؤال السابق على النحو الموضح في الجدول التالي.

جدول (4)

نتائج الإحصاء الوصفي لدرجة الثقة

م	العبارة	م	ن م
1	يثق المعلمون برئيس القسم.	3.64	1.04
2	تتوافق أفعال رئيس القسم مع أقواله.	3.58	.95
3	يحترم المعلمون رئيس القسم.	4.23	.79
4	يتصف رئيس القسم بالنزاهة.	3.86	1.01
5	يهتم رئيس القسم بمشكلات المعلمين.	3.62	1.13
6	يعبر رئيس القسم عن مشاعره بصراحة.	3.37	1.07
7	يساند رئيس القسم المعلمين.	3.96	1.01
8	يؤدي رئيس القسم أعماله بكفاءة.	3.79	1.03
9	يُطلع رئيس القسم المعلمين على ما يدور حولهم.	3.65	1.10
10	يراعي رئيس القسم مصلحة المعلمين.	3.70	1.11
11	يتبادل رئيس القسم المعلومات مع المعلمين.	3.83	1.07
12	تحظى أعمال رئيس القسم بإعجاب المعلمين في القسم.	3.59	1.02
13	يصارح المعلمون رئيس القسم بمشاعرهم.	3.27	1.13



1.13	2.22	14	تثير أعمال رئيس القسم الربية
1.04	3.71	15	يلتزم رئيس القسم بوعوده.
1.02	3.92	16	يمتلك رئيس القسم الخبرة.
.71	3.60		الأداة ككل

من الجدول السابق يتبين أن مستوى الثقة برئيس القسم جاء بمستوى متوسط، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي والناظر، 2013). وعند النظر إلى العبارات نجد أن عبارة "يحترم المعلمون رئيس القسم" حصلت على أعلى متوسط، تلتها عبارة "يسانء رئيس القسم المعلمين" ومن العبارتين يتبين أن رئيس القسم يحظى بالاحترام، وأنه يقوم بدوره في الوقوف إلى جانب المعلمين عند الحاجة. في حين أنتت عبارة "أعمال رئيس القسم تثير الربية" في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط، وحل قبلها عبارة "يصارح المعلمون رئيس القسم بمشاعرهم"، وعبارة "يعبر رئيس القسم عن مشاعره بصراحة". وقد يرجع سبب ارتياب بعض المعلمين من رؤسائهم إلى طبيعة النظام المتعلق بطريقة التقييم وكتابة التقارير؛ حيث إنها دائماً ما تكون محاطة بالسرية، أو ربما قد يكون ذلك بسبب اتباع بعض رؤساء الأقسام أسلوب الزيارات المفاجئة. وعند النظر إلى العبارتين اللتين تتحدثان عن المشاعر نجدهما تتعلقان بالتعبير عن المشاعر والبوح بها، وقد يكون السبب وراء ذلك أن إشراك الآخرين بالمشاعر لا يكون إلا للأفراد القريبين جداً والذي قد يصعب على رؤساء الأقسام الوصول إلى هذه المكانة، أو قد ترجع إلى طبيعة المجتمع الذي يعتبر فيه الفرد أن البوح بالمشاعر مظهر من مظاهر الضعف. وتتفق النتيجة التي تتعلق بإعلان المشاعر مع دراسة ( Yilmaz & Altinkurt, 2012).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول مدى ثقتهم برؤساء أقسامهم تبعاً لمتغيرات الدراسة، وهي:

أ- **الجنس:** يتضح من الجدول أناه وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في درجة ثقة المعلمين برؤساء أقسامهم، وذلك لصالح الذكور؛ بمعنى أن درجة ثقة المعلمين برؤساء أقسامهم أعلى من درجة ثقة المعلمات برئيسات أقسامهن. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة خليفات (2008) بينما أختلفت مع دراسة العزب، الحنيطي والعكعك (2011)، ودراسة إسكندر (2007) و دراسة

مستوى الثقة برئيس القسم وأثره على رغبة المعلم بالانتقال من المدرسة  
الدكتور سالم سعد الهاجري و الدكتور أحمد سلامة العزي

(Ball, 2010) ودراسة (Kursunoglu, 2009). وقد تكون هذه النتيجة راجعة إلى ما ذكره كل من (Stawiski, Deal, & Runderman, 2010) من أن المرأة أكثر حساسية (Sensitive) من الرجل إزاء رذات الفعل غير المقصودة من قبل الرئيس، وقد يكون هناك تضخيم للأمور البسيطة من قبل المرأة وهو ما ينتج عنه في النهاية نقص الثقة.

### جدول (5)

#### نتائج اختبار *T-TEST* لدرجة الثقة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	ن	م	ن.م	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	96	3.74	.59	2.45	*.015
أنثى	285	3.55	.74		

\*دالة عند مستوى 0.05.

ب- جنسية المعلمين: من الجدول (6) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في درجة ثقة المعلمين برؤساء أقسامهم تبعاً لمتغير الجنسية؛ أي أن تصورات العينة تجاه درجة الثقة لا تختلف باختلاف جنسية المعلم. والنتيجة الحالية تتفق مع دراسة (Ball, 2010). وهذا قد يدل على أن المعلمين على اختلاف جنسياتهم يحظون بالمعاملة نفسها من قبل رئيس القسم، ولا يوجد هناك تحيز (Partiality) لجنسية دون أخرى.

### جدول (6)

#### نتائج اختبار *T-TEST* لدرجة الثقة تبعاً لمتغير الجنسية

الجنسية	ن	م	ن.م	قيمة ت	مستوى الدلالة
كويتي	302	3.63	.74	.61	.54
غير كويتي	96	3.58	.53		

ج- سنوات الخدمة: استخدم اختبار One-Way ANOVA للإجابة عن السؤال الحالي، ويتضح من الجدول أدناه أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. ولمعرفة اتجاهات الفروق استخدم الباحثان اختبار توكي البعدي.

### جدول (7)

#### نتائج اختبار ANOVA لدرجة الثقة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	5.58	2	2.79	5.580	.004
في المجموعات	189.27	378	.50		
المجموع	194.85	380			

كشف الاختبار البعدي على نحو ما هو موضح في الجدول (8) أن ثقة المعلمين ذوي سنوات الخدمة من (1-4) برؤساء أقسامهم أعلى من ثقة أقرانهم ذوي سنوات الخدمة من (5-8) و (9) فأكثر؛ بمعنى أنه كلما قلت سنوات الخدمة زادت ثقة المعلم برئيس القسم. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج كل من دراسة إسكندر (2007) ودراسة (Ball,2010) ودراسة (Kursunoglu, 2009) . ويمكن تفسير ذلك بأن المعلم صاحب الخدمة من 1-4 سنوات يرى في رئيس القسم خبرة تضيف عليه جانباً كبيراً من الثقة. أو قد يكون راجعاً إلى أن المعلمين الجدد لم يتسنى لهم معرفة رئيس القسم بشكل يكشف لهم سلوكياته المختلفة.

### جدول (8)

#### نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية

9 فأكثر	8 – 5	4 – 1	
.26*	.22*	-	4 - 1
.03	-	-	8 – 5

مستوى الثقة برئيس القسم وأثره على رغبة المعلم بالانتقال من المدرسة  
الدكتور سالم سعد الهاجري و الدكتور أحمد سلامة العزي

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة رغبة المعلمين بالانتقال من مدرستهم الحالية إلى مدرسة أخرى؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات والانحرافات المعيارية لبنود الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (9)

نتائج الإحصاء الوصفي لمدى الرغبة بالانتقال

ن م	م	العبارة
1.38	2.67	أفكر بالانتقال إلى مدرسة أخرى.
1.43	2.77	لو كان الخيار بيدي لانتقلت إلى مدرسة أخرى.
1.09	1.93	أغيب دائماً عن العمل.
1.39	2.84	تراودني دائماً فكرة الانتقال إلى مدرسة أخرى.
1.30	2.80	أناقش فكرة الانتقال إلى مدرسة أخرى مع الآخرين.
1.10	2.60	الأداة ككل

يتضح من الجدول السابق أن رغبة المعلمين بالانتقال من المدرسة الحالية إلى مدرسة أخرى جاءت بمتوسط (2.60)، وانحراف معياري (1.10). وهذه النتيجة تستدعي الحاجة إلى دراسات مستقبلية للوقوف على الأسباب الكامنة وراء الرغبة بالانتقال.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول رغبتهم بالانتقال من المدرسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، وهي:

أ- الجنس: يتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في رغبة المعلمين بالانتقال وفقاً لمتغير الجنس. وهذه النتيجة تتفق مع كل

من دراسة (Luekens, Lyter, & Fox, 2004) ودراسة (Theobald & Michael, 2001)، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (Ingresoll, 2001) التي توصلت إلى أن معدل انتقال النساء أعلى منه لدى الرجال. وقد توقع الباحثان خلاف هذه النتيجة، حيث توقعاً أن تكون رغبة الذكور أعلى، لما يغلب على طبع الذكور من تدمير مقارنة بالنساء، كما ذكر (خليل وشيرير، 2008).

### جدول (10)

#### نتائج اختبار *T-Test* لمدى الرغبة بالانتقال تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	ن	م	ن.م	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكر	96	2.73	1.02	1.38	.16
أنثى	285	2.55	1.12		

ب- جنسية المعلمين: من الجدول (11) يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في رغبة المعلمين بالانتقال من المدرسة تبعاً لمتغير الجنسية، وذلك لصالح الكويتيين؛ أي أن رغبة الانتقال بين المعلمين الكويتيين أعلى من رغبة غير الكويتيين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ingersoll, 2001) إذا ما افترضنا أن غير الكويتي يمثل أقلية في مجتمع الدراسة وعينتها. وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن غير الكويتي غالباً ما يكون مهيناً نفسه للانتقال، ومتقبلاً للعمل في أي مكان أكثر من الكويتيين، وأن انتقاله إلى منطقة جديدة أسهل من الكويتيين نظراً لطبيعة سكن كل منهما.

### جدول (11)

#### نتائج اختبار *T-Test* لمدى الرغبة بالانتقال تبعاً لمتغير الجنسية

الجنسية	ن	م	ن.م	قيمة ت	مستوى الدلالة
كويتي	302	2.63	1.14	2.55	*.01
غير كويتي	69	2.31	.88		

\*دالة عند مستوى 05.

مستوى الثقة برئيس القسم وأثره على رغبة المعلم بالانتقال من المدرسة  
الدكتور سالم سعد الهاجري و الدكتور أحمد سلامة العززي

ج. سنوات الخدمة: استخدم اختبار ANOVA للإجابة عن السؤال الحالي، وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في الرغبة بالانتقال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. ولمعرفة اتجاهات الفروق استخدم الباحثان اختبار توكي البعدي.

### جدول (12)

#### نتائج اختبار ANOVA للرغبة بالانتقال تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.05	2	6.02	5.03	.007
في المجموعات	452.58	378	1.19		
المجموع	464.63	380			

كشف الاختبار البعدي كما في الجدول (13) أن رغبة المعلمين ذوي سنوات الخدمة من (4-1) في الانتقال أعلى من أقرانهم ذوي سنوات الخدمة (9 فأكثر). بمعنى أنه كلما زادت سنوات خدمة المعلم قلت رغبته في الانتقال من المدرسة. وانفقت النتيجة الحالية مع دراسة (Boe, Ingersoll, & Weber, 1997, Bobbitt, Cook, Whitener, & Weber, 1997) واختلفت جزئياً مع دراسة (Ingerson, 2001). وهذه النتيجة منطقية؛ حيث إن وجود المعلم لعدة سنوات في المدرسة نفسها يجعله يعتاد على المدرسة وجوها العام، وكذلك على العاملين معه على اختلاف مسمياتهم.

### جدول (13)

#### نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية

9 فأكثر	8 - 5	4 - 1	
.43*	.21	-	4 - 1
.22	-	-	8 - 5

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك أثر لدرجة ثقة المعلمين برؤساء الأقسام على رغبة المعلمين بالانتقال من مدارسهم الحالية؟

كشف اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) كما هو موضح في الجدول أدناه معنوية هذا التأثير؛ فقد بلغت قيمته ( $R^2 = 0.11$ )، مما يعني أن درجة الثقة تفسر ما مقداره 11 % من التباين في الرغبة بالانتقال من المدرسة الحالية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة  $\beta$  التي بلغت -0.34، أي أن التغير بوحدة واحدة في درجة الثقة سيؤدي إلى التغير في الرغبة بالانتقال بقيمة -0.34؛ ويشير النموذج إلى أن درجة الثقة برئيس القسم تنبأ عكسياً وبدلالة إحصائية برغبة المعلم بالانتقال من مدرسته الحالية إلى مدرسة أخرى. أي أنه كلما ازدادت درجة الثقة برئيس القسم قلت رغبة المعلم بالانتقال من مركز عمله الحالي، والعكس صحيح. وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصلت إليه كم من دراسة (Stawiski, Deal, & Runderman, 2010) ودراسة (Reid, 2008) من أنه كلما ازدادت الثقة بالرئيس ازدادت احتمالية بقاء الموظف. ويضيف كل من (Stawiski, Deal, & Runderman, 2010) أن درجة الثقة بالرئيس تؤثر على النساء أكثر من الرجال في قرار البقاء في المنظمة؛ أي أن درجة الثقة تؤثر في رغبة الإناث في البقاء أكثر من أقرانهم الذكور.

#### جدول (14)

##### نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى مساهمة درجة الثقة في التنبؤ بالرغبة بالانتقال

المتغير التابع	الدرجة المتوقعة (AdjR <sup>2</sup> = 0.11;F=48.1)	مستوى الدلالة
الرغبة بالانتقال	$\beta$ -0.34	0.00

#### التوصيات

- لتعزيز رغبة المعلمين بالبقاء في مدارسهم ، لا بد لرؤساء الأقسام من العمل على زيادة ثقة المعلمين بهم من خلال:
  - الإبتعاد عن الأفعال التي من شأنها تقليل الثقة بينهم وبين المعلمين كالزيارات المفاجئة واستبدالها بالزيارات المتفق عليها مسبقاً.
  - اتباع الشفافية في تعاملهم مع المعلمين وإطلاعهم على الأمور التي تتعلق بهم كمستواهم التدريسي وتقديراتهم السنوية.

مستوى الثقة برئيس القسم وأثره على رغبة المعلم بالانتقال من المدرسة  
الدكتور سالم سعد الهاجري و الدكتور أحمد سلامة العنزي

- إشراك المعلمين ذوي سنوات الخدمة العالية في إدارة الأقسام العلمية إلى جانب رؤساء الأقسام.
- إعداد دورات وورش عمل لرؤساء الأقسام من أجل تثقيفهم في كيفية بناء الثقة مع معلمهم.
- أن يدرس رؤساء الأقسام والإدارة المدرسية طلبات النقل ليقفوا على الأسباب الكامنة وراءها.

### المقترحات

- القيام بإجراء دراسة مستقبلية تفق على أثر الثقة على أداء المعلمين.
- القيام بإجراء دراسة مستقبلية لمعرفة العوامل الأخرى المؤثرة في رغبة المعلم بالانتقال.

### المراجع

- إسكندر، سوزي (2007). تأثير العدالة التنظيمية على تنمية علاقات الثقة لدى العاملين نحو رؤسائهم. *مجلة البحوث الإدارية*، 25(2)، 115-154.
- الحربي، نيفين (2011). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الحسيني، عزة، وأحمد، إيمان (2005). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية. *مجلة التربية*، 17، 117-134.
- الخلايلة، هدى، الشايب، عبد الحافظ، وصالح، هديل (2012). الاحتراق النفسي للمعلمين وعلاقته بالثقة البيئمنظمية السائدة في مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 8(3)، 243-254.
- خليفات، عبدالفتاح (2008). درجة ثقة العاملين الإداريين التنظيمية في جامعة مؤتة برؤسائهم. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 134(2)، 242-270.



- خليل، جواد و شيرير، عزيزة (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*، 16(1)، 683-711.
- رفاعي، رجب (2009). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 16(2)، 203-238.
- سلطان، محمد (2002). *السلوك الإنساني في المنظمات*. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الشريفي، عباس والناظر، ملك (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية في محافظة عمان لمهارات الاتصال وعلاقتها بمستوى الثقة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 14(1)، 188-216.
- عبدالسميع، جمال (2010). الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 4، 33 - 71.
- العزب، حسين، الحنيطي، دوخي والعكعك، عبد الله (2011). أثر العوامل الاجتماعية والوظيفية على مستوى الثقة الإدارية (دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عُمان). *المنارة*، 17(5)، 9 - 42.
- القحطاني، سالم، العامري أحمد، آل مذهب، معدي، والعمر، بدران (2000). *منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS*. الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.
- وزارة التربية (1999). دليل بطاقات الوصف الوظيفي. الجزء الأول. الكويت: إدارة التطوير والتنمية.

Alesina, A., & Ferrar, E. (2002). Who trusts others?. *Journal of Public Economics*, 85: 207-234.

Allen, M.B. (2005). Eight Questions on Teacher Recruitment and Retention: What Does the Research Say? Denver, Colorado: Education Commission of the States

Allen, R., Burgess, S., & Mayo, J. (2012). The teacher labour market, teacher turnover and disadvantaged schools: new evidence for England. Center for Market and Public Organization. University of Bristol, Working paper No. 12/09.

Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282-304.

- Ball, J. (2010). *An analysis of teacher self-efficacy, teacher trust, collective efficacy in a Southwest Texas school district*. (Unpublished doctoral dissertation), College of Education & Human Development, Texas A&M University.
- Bas, G. (2012). Correlation between School principals' instructional leadership behaviors and teachers' organizational trust perceptions. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 1, 5-18.
- Boe, E., Bobbitt, A., Cook, H., Whitener, D., & Weber, L. (1997). Why didst thou go? Predictors of retention, transfer, and attrition of special and general education teachers from a national perspective. *Journal of Special Education*, 30(4), 390-411.
- Brewster, C., & Railsback, J. (2003). *Building trusting relationships for school improvement: Implications for principals and teachers*. Northwest Regional Educational Laboratory. ERIC document reproduction service, ED 481 987.
- Ceyanes, J. (2004). *An analysis between teacher trust in principal and teacher burnout as identified by teachers in selected Texas public schools*. (Unpublished doctoral dissertation), College of Education & Human Development, Texas A&M University.
- Ceyanes, J., & MacNeil, A. (1998, January). *How teachers create trusting relationship with their principals*. Presented at the Southwest Educational Research Association 21<sup>st</sup> Annual Meeting. Houston, Texas.
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International journal of educational management*, 23(7), 574-589.
- DiPaola, M.F., & Guy, S. (2009). The impact of organizational justice on climate and trust in high schools. *Journal of School Leadership*, 19, 382 – 405.
- Dolton, P., & Newson, D. (2003). The relationship between teacher turnover and school performance. *London Review of Education*, 1(2), 132-140.
- Galford R., & Drapeau A. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review* 81, 88-94

- Hanushek, E.A., Kain, J.F., & Rivkin, S.G. (2004). Why public schools lose teachers. *The Journal of Human Resources*, 39(2), 326-354.
- Hoy, W.K., & Tschannen-Moran, M. (1999). The five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Ingersoll, R. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534.
- Knoll, D., & Gill, Harjinder. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers, *Journal of Managerial Psychology*, 26(4),313-330.
- Kursunoglu, A. (2009). An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables. *Procedia social and behavioral sciences*, 1, 915- 920.
- Lankford, H., Loeb, S., & Wyckoff, J. (2002). Teacher sorting and the plight of urban: A descriptive analysis. *Education Evaluation and Policy Analysis*, 24(1), 37-62.
- Luekens, M.T., Lyter, D.M., & Fox, E.E. (2004). *Teacher attrition and mobility: Results from the teacher follow-up survey, 2000-01*. Washington, D.C.: National Center for Education Statistics. Retrieved from <http://www.nces.ed.gov/pubs2004/2004301.pdf>.
- Matin,H., Kalali, N., & Anvari, M. (2012). Do demographic variables moderate the relationship between job burnout and its consequences? *Iranian Journal of Management Studies*, (5)1, 47-62.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Moye, M., Henkin, A., & Egley, R. (2005). Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*, 43 (3), 260-277.

Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-32.

Reid, C. (2008). *Faculty trust and its impact on voluntary teacher turnover intentions*. School of Education, The College of William and Mary.

Ronfeldt, M., Lankford, H., Loeb, S. & Wyckoff, J. (2011) How Teacher Turnover Harms Student Achievement, (*NBER working paper series no. w17176*), Cambridge, Mass., National Bureau of Economic Research.

(2005). The organizational trust of elementary schools and dimensions of student bullying. Smith A. P., & Birney, L.L. *The International Journal of Educational Management*, 19(6), 469-485.

Stawiski, S., Deal, j., & Runderman, M. (2010). *Building trust in the workplace: A key to retaining women*. Greensboro, NC: Center for creative leadership

Stinebrickner, T. (1998). An empirical investigation of teacher attrition. *Economics of Education Review*, 17, 127-136.

Tasdan, M., & Yalcin, T. (2010). Relationship between Primary School Teachers' Perceived Social Support and Organizational Trust Level. *Educational sciences: theory & practice*, 10(4), 2609-2620.

Theobald, N.D., & Michael, R.S. (2001). Teacher turnover in the Midwest: Who Stays, Leaves, and Moves? Policy Issues. *North Central Regional Educational Laboratory*, 10, 1- 8.

Tschannen-Moran- M. (2003). Fostering organizational citizenship in schools. In W. K. Hoy & C. Miskel (Eds.), *Studies in leading and organizing schools* (pp. 157-179). Greenwich, CT: Information Age.

Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust matters: leadership for successful schools*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tschannen-Moran, M., (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39 (4), 308-331.

Vodicka, D. (2006). The four elements of trust. *Principal Leadership*, 7(3), 27-30.

Walker, K., Kutsyuruba, B., & Noonan, B. (2011). The fragility of trust in the world of school principals. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 471- 494.

Wolfe, C. (2010). Behaviors that develop mutual trust and its association with job satisfaction. (Unpublished doctoral dissertation), School of Education, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Yilmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.

Yilmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Chapter 9 the relationship between organizational justice, organizational trust and organizational citizenship behaviors in secondary schools in Turkey. In Ibrahim Duyar, Anthony H. Normore (ed.) *Discretionary Behavior and Performance in Educational Organizations: The Missing Link in Educational Leadership and Management (Advances in Educational Administration, Volume 13)*, Emerald Group Publishing Limited, 223-248.

### **The level of trust in head of department and its impact on teacher's intent to leave present school**

**Dr. Salem Saad Alhajeri**

**Dr. Ahmad Salamah Alanezi**

**Abstract:** The current study aimed to identify the effect of trust in the head of department on teacher's intent to leave his/her present school. Two instruments were used to achieve the goals of the study. The sample consisted of (381) teachers. The findings revealed that: (1) there were significant differences in the degree of trust based on gender and years of experience; (2) there was no difference based on nationality; (3) there was a significant difference based on gender in intent to leave their schools, while there were differences based on nationality and years of experience; (4) There was a significant impact of trust in the head of department on teacher's intent to leave his/her present school. The study concluded with recommendations and suggestions.

**Key words:** School Administration, Head of department, Trust, Turnover