

تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس
والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك
سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض
لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية

د. أحمد فتحي أبو كريم
قسم الإدارة التربوية - كلية التربية
جامعة الملك سعود

تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من
جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة

التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية

د. أحمد فتحي أبو كريمة

قسم الإدارة التربوية - كلية التربية

جامعة الملك سعود

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض للثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين من التعليم العام في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض للعام الدراسي (١٤٣١/١٤٣٢هـ). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين للثقة التنظيمية على الاداء ككل بدرجة تقدير متوسطة، واحتل مجال "الثقة في السياسيات" المرتبة الأولى ثم تبعه مجال الثقة في فرص الإبداع والمشاركة" أما المرتبة الثالثة فقد احتلها مجال "الشفافية في الحصول على المعلومات"، واحتل المرتبة الرابعة مجال "الثقة في الأسلوب القيادي السائد". وجاء مجال "الثقة في القيم التنظيمية السائدة" في المرتبة الخامسة والاحيرة. كذلك اظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد الدراسة لتقدير درجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغيرات العمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة، بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المستجيبين ولصالح حملة الدراسات العليا. في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحث أوصى بجملة من التوصيات أهمها: تجذير مفهوم الثقة التنظيمية في ثقافة المؤسسة التربوية، وأهمية البعد الأخلاقي في تعزيز الثقة التنظيمية. وتوفير المناخ التنظيمي الداعم للثقة التنظيمية.



مقدمة:

أوضحت العلاقات الإنسانية عاملاً رئيساً في جميع العمليات الإدارية، بل هي في الحقيقة الأساس الأول لهذه العمليات جميعها، وذلك بالإيمان بأن القيادة الحكيمة هي التي تعتمد على احترام الفرد، والعمل على رفع روحه المعنوية، ومنحه جميع حقوق الإنسانية، وإشباع ما يتوقعه من عمله من حاجات مادية ونفسية. وقد كانت المدارس الإدارية القديمة تعد الإنسان احد أدوات الإنتاج بينما تعده النظريات الحديثة في الإدارة محور العملية الإدارية كلها وهو مركز الدائرة في التطوير التنظيمي الذي يجب أن ينسجم مع ما يؤمن به العاملون في المؤسسات العامة من قيم وما يعتقدون به من أفكار وما يحسون به من مشاعر عن طريق المخاطبة الإيجابية والتعامل الهادف والمخطط وهو ما يسمى عادة بالعلاقات الإنسانية في العمل، وبما أن التطوير التنظيمي وهو تقنية إدارية للفكر الإداري المعاصر قد جاءنا من الغرب فإن نجاحه يعتمد على مقدرتنا في تطويعه وتوطينه ليواكب احتياجات بيئتنا في مجال التنمية الإدارية (حمور، ١٩٨٧)، ولكي نصل إلى مستوى جيد في الإدارة فإن علينا تطويع التطوير التنظيمي لقيمنا النابعة من عقيدتنا حيث القدوة الحسنة من القائد للمرؤوسين والعدل والشورى وتحمل المسؤولية والطاعة في المعروف وإسداء النصيحة للمرؤوسين والوسطية ومبدأ التفويض والاهتمام بإشباع الحاجات المادية والفكرية والروحية للمرؤوسين .

وتشير مشاركة الموظفين إلى الدرجة التي يتقاسم (إتبادل) فيها الموظفون المعلومات، المعرفة، المكافآت والسلطة في المؤسسة. ذلك أن الموظفين في مثل هذه الحالة يشاركون في عملية صنع القرارات بشكل أوسع مما كانوا يفعلونه سابقاً. وتتسع مشاركة الموظفين إلى خارج حدود مجرد سيطرة الموظف على الموارد في وظيفته، فهي تشمل سلطة التأثير على القرارات في وحدة العمل والمؤسسة، وكلما ازداد مستوى المشاركة عظمت السلطة التي يتمتع بها الأفراد فيما يتعلق بعملية صنع القرارات والمحصلات، كما يتلقى الموظفون من خلال هذه المشاركة المعلومات ويعالجون المعرفة اللازمة لتحقيق مشاركة مجدية في عملية صنع القرارات هذه. وعلى النقيض من ذلك يشير تدني مستوى مشاركة الأفراد إلى ضعف الثقة بين القيادة والمرؤوسين فيما يتعلق بتوزيع السلطة وعلى أية حال فإن مشاركة الأفراد تتطلب

وجود قادة يدركون القيمة الطويلة الأمد لممارسات مشاركة الموظفين. فإذا كانت مؤسسات اليوم تنظر إلى الجودة على أنها القوة الأساسية التي تكمن وراء التفوق في المنافسة، فهذا يقودنا إلى أن الثقة التنظيمية مطلب أساسي لتحقيق الجودة Mcshane & Vonglinow (2000).

ومما لا شك فيه أن العملية التربوية قد أصبحت كلاً متكامل، ولم تعد تقتصر على إعطاء معلومات كما كان ينظر إليها في السابق، بل أصبحت تهدف إلى إحداث النمو الشامل للفرد. هذه النظرة ليس المسؤول عن تحقيقها جهة واحدة أو فرد واحد. وإنما هناك أطراف متعددة تشارك جميعاً في الوصول إلى هذا الهدف. هذه الأطراف تتمثل في الطالب، المعلم، الإدارة المدرسية، والمشرف التربوي، حيث أنهم يعملون جميعاً كفريق متكاملًا لبلوغ الأهداف المنشودة (الملا والأعراف، ١٩٩٧م). وإدراكاً من وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لأهمية الدور الذي يقوم به مديري المدارس في العملية التربوية، فإنها تسعى لتطوير جهازها المسئول عن ذلك، ودعمه بكل ما من شأنه تمكين مديري المدارس من أداء دورهم في تحسين العملية التربوية والتعليمية وتحقيق النمو لهم (العريفي ١٤٢٩هـ). كذلك يؤدي الإشراف التربوي بصفة عامة دوراً بارزاً في تحسين العملية التعليمية لأنه يعايش واقع العمل التربوي ومشكلاته ويقومه تقويماً يبرز الإيجابيات ويحدد السلبيات، وهو حلقة وصل بين القيادة التربوية من جهة والمدارس من جهة أخرى يوفر التنسيق والتفاعل والاستفادة القصوى من الإمكانيات المادية والبشرية لخدمة العملية التعليمية التربوية. (آل عثيمين، ١٤١٣هـ)

وفي المجتمعات التي تتطور وتتغير بشكل سريع كالمجتمع السعودي لابد للتربية أن تضع في اعتبارها هذا التغير وأن تعمل على النهوض بالفرد باعتباره عنصر فاعل في المجتمع. كما يجب أن تسعى إلى إعداد الأفراد إعداداً علمياً وثقافياً ومجتمعياً بما يتلاءم مع التطور والتقدم والازدهار الذي يشهده هذا المجتمع (صقر، ١٩٩٩). وهذا يتأتى من خلال سعي جميع المؤسسات إلى تحقيق أهدافها من خلال إدارة فريق عمل متعاون تجمع بين أفرادها عوامل مشتركة تنطلق من محور أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها. وهنا تبرز أهمية وجود قيادة فاعلة تقود كافة العمليات بمنهجية علمية تعتمد التخطيط المنظم وتساعد الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وهذا لا يتأتى إلا من خلال توافر جملة من

المتغيرات، يقع من ضمن أهمها الثقة التنظيمية، والتي لاقت اهتمام العديد من الدارسين كونها جزء أساسي في الدراسات الإدارية، ولا سيما السلوك التنظيمي، وكون الثقة التنظيمية متغير أساسي في تطور ونجاح المؤسسات في قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية، أصبح توجه المؤسسات عامة والمؤسسة التربوية خاصة نحو العلاقات المفتوحة والاعتماد على المعلومات وتبادلها بدلا من الاعتماد على السيطرة. وهذا يقود إلى الثقة المتبادلة التي توطن العلاقات الإنسانية التي يثمر عنها تبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية مما يسهم في تكاتف الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.

مشكلة الدراسة:

يقدم مدير المدرسة والمشرف التربوي خدمة تربوية تهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم والتعلم من خلال قيادة بسلسلة من الجهود المخططة والمنتظمة والموجهة. وهذه الشريحة في الفكر التربوي المعاصر تؤدي دوراً بارزاً وبالتالي فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته وأهدافه أو إخفاقه فيها، يتوقف بالدرجة الأولى على مدى كفاءتهم، وانطلاقاً من ذلك فقد حظي موضوع الثقة التنظيمية باهتمام بالغ في كافة مؤتمرات التطوير التربوي في أنحاء المعمورة. فالإدارة المدرسية والإشراف التربوي هم القيادات الميدانية التي تتعامل بشكل مباشر مع المعلم والطالب والمنهاج والكتاب المدرسي والمجتمع المحلي، وبالتالي فإن نجاح العملية التربوية مرهون إلى حد كبير بمدى قدرة هذه القيادات وفعاليتها، وكما كانت العلاقات بين القيادات التربوية العليا والقيادات التربوية الميدانية من مديري المدارس والمشرفين التربويين تتميز بالثقة المتبادلة والاحترام والتعاون، كلما زادت مقدرة مدير المدرسة والمشرف التربوي على ضبط سلوك جماعته من المعلمين والتأثير فيهم. وهذا كله ينعكس على نفسياتهم ويزيد من ولاءهم التنظيمي ويثير دافعيتهم على زيادة جهدهم وإنتاجيتهم.

وتعتبر الإدارة المدرسية هي وحدة قائمة بحد ذاتها مسؤولة عنها مدير المدرسة تقوم بتنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات المدرسية التي تأتيها من الإدارة التعليمية. (المنيع، ١٩٩٨). ولعل واقع الحال التربوي في المملكة العربية السعودية بما يتعلق بهذه الشريحة يشير أن هناك عزوف عام عن الإدارة المدرسية، مما يقلل من فرص اختيار النخبه لأداء هذا الدور. ناهيك عن الشعور العام لدى مديري المدارس بأنهم

غير ممكنين ولا يملكون السلطة أو الصلاحية الكافية لإدارة مدارسهم بالطريقة التي تظهر إبداعاتهم وقدراتهم. فواقع الحال يشير إلى عدم فاعلية الدور الذي يقوم به مديرو المدارس. ووجود قصور في عملهم (العريفي ١٤٢٩هـ). والمشرف التربوي ليس بأفضل حال فالمتتبع يلمس عدم الرضا عن الوضع العام للإشراف التربوي قياساً بسقف التوقعات العالي من هذه الفئات. فالإدارة المدرسية والإشراف التربوي هما من الأعمدة الأساسية التي تحتاج إلى مراجعة دورية بغية التحديث والوقوف على الهنات ونقاط الضعف لسبر غورها وتعديلها. م وبينت نتائج دراسة المسعودي وآخرون (٢٠٠٥) إلى وجود أوجه قصور متعددة في الإشراف التربوي ومنها اهتمام مشرفي المواد الدراسية بتعريف مدير المدرسة بدوره نحو العناية بالطلاب ذوي الإعاقات والحاجات الخاصة. وكذلك نحو ربط برامج النشاط بالمواد الدراسية. وقصور في اهتمام مشرفي المواد الدراسية والإرشاد والنشاط نحو: (مناقشة القواعد التنظيمية مع المدير ومساعدته في تطبيقها، مناقشة الصلاحيات مع المدير ومساعدته على ممارستها، مناقشة لائحة تقويم الطالب، مناقشة ربط برامج النشاط المدرسي بالمواد الدراسية). كذلك قصور عام في ممارسة المشرفين التربويين لأدوارهم نحو المستجدات التي أحدثها وزارة المعارف بقصد تطوير أداء مديري المدارس وخاصة نحو إيضاح القواعد التعليمية لخدمة العمل المدرسي، ولائحة تقويم الطالب، وهذا يستدعي القيام بمراجعة العملية التربوية مراجعة شاملة بكافة جوانبها، بهدف تحليلها وتقويمها لمعرفة جوانب القوة فيها وتعزيزها، وجوانب الضعف فيها ومعالجتها. وهذا ما تم ترجمته على أرض الواقع، من منطلق تفعيل الدور القيادي لمدير المدرسة وتمكينه من خلال إعطائه مزيداً من الصلاحيات فقد تم هذا العام منح مديرو المدارس مزيداً من الصلاحيات بقرار وزاري رقم ٤٢٢/٢/٢٦هـ.

تختلف الثقة التنظيمية من بيئة لأخرى باختلاف القيم والاتجاهات والثقافة السائدة في البيئة المعنية، وهذا يعكس قوة النظام وقدرته على مواجهة متطلبات الدور. ومواكبة المستجدات على كافة المستويات والصعد. فإذا تميز النظام بوجود علاقات إنسانية عالية فهذا مرده إلى وجود ثقة تنظيمية كافية. وازداد الاهتمام بالقيادات التربوية الميدانية يوماً بعد يوم لما لها من تأثير فاعل في إحداث التغيير المنشود والنقلة

النوعية في مخرجات هذا القطاع. إلا أن القيادات العليا في وزارة التربية والتعليم تمارس سياسات إدارية متنوعة تعكس أنماطاً إدارية تتراوح بين النمط التقليدي والنمط الحديث.

ويعتبر مفهوم الثقة التنظيمية ومضامينه من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساهمت في إلقاء الضوء على جانب مهم في قيادة الموارد البشرية من خلال النظرة الايجابية للجانب الإنساني في الإنتاجية في العمل، إلا أن هناك ما زالت بعض الممارسات الدالة على وجود خلل في الثقة التنظيمية بين القيادات العليا والأفراد، فأشارت العديد من الدراسات إلى أن تطبيق المفاهيم الحديثة من مثل التمكين الإداري، والشفافية، والجودة الشاملة، وإعادة هندسة الإدارة، والتميز... الخ، كلها تعتمد على فاعلية العنصر البشري وكفاءته التي يتم عبرها بناء سلسلة من الممارسات الدالة على الثقة التنظيمية وإعطاء الأفراد الفرصة الكافية لإخراج طاقاتهم وإبداعاتهم. وهذا يستدعي الحاجة إلى إلقاء الضوء على مثل هذه الممارسات لدى القيادات التربوية مما يستدعي الحاجة إلى المزيد من البحوث والدراسات لتعرف أثر الثقة التنظيمية على جميع الأطراف ذات العلاقة في العمل المؤسسي. وتعتمد هذه الدراسة إلى تحري درجة ممارسة الثقة التنظيمية في القطاع التربوي من خلال القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم والمناطق التعليمية.

تتمثل مشكلة الدراسة في تعرف تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية. من خلال طرح جملة من الممارسات التي تبعث على الثقة التنظيمية، بغية الوقوف على هذه الممارسات والاداءات. وبالتالي اقتراح حلول وتوصيات في هدى من نتائج الدراسة. كذلك تعرف المقومات والمرتكزات الأساسية للثقة التنظيمية والعوامل الداعمة لها.

هدف الدراسة :

سعت الدراسة إلى تعرف درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري

المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض من خلال تعرف درجة تقديرهم لها.

أسئلة الدراسة :

بالتحديد سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ؟

٢. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حول تقدير درجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغيرات العمل الحالي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لديهم؟

أهمية الدراسة:

تعتبر مسؤولية عملية تطوير النظام التربوي متطلباً من كل المشرعين، والإداريين والمواطنين المهتمين جميعاً، فما زال ركب السباق مستمرا بين دول العالم من أجل الوصول إلى التعليم المتميز الذي يعنى ببناء الإنسان الصالح، فكل دولة لها الحق أن تقلق على مستوى التعليم ومستقبل أبنائها. فالتغيرات السريعة والمتعاقبة التي يشهدها عالمنا المعاصر هذه الأيام قد ساهمت في تضخيم هذا الخوف على المستقبل، وأظهرت تساؤلا كبيرا يطرحه الجميع وهو: أين نحن في عصر التقدم التقني والتفجر المعرفي؟ ما هو موقعنا؟ وما هي رؤيتنا للمستقبل؟ وفي ظل متغيرات عديدة تصف وتؤثر على المدرسة يبقى متغير الإنسان الأهم والأكثر حساسية في التعامل مع هذه المتغيرات. فهو المسؤول الأول في التعامل مع الطالب والمنهاج والمباني والتسهيلات والمجتمع المعني في خدمة التعليم ويتمثل هذا المتغير بمدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلم. ولما كان مدير المدرسة والمشرف التربوي يحتلان مركزا رئيسا بالنسبة للعملية التعليمية في الميدان التربوي فعليهم يقع عبء تنظيم المدرسة للحصول على أفضل النتائج الممكنة وهم اللذين يصممون الخطط المختلفة ويتابعون تنفيذها وتقويمها وهم اللذين يمكنهم التعرف على قدرات المعلمين والإداريين ويوجهون جهودهم

وينسقونها ويذللون الصعاب أمامهم ليتمكنوا من النجاح في عملهم كمربين وبالتالي فإن نجاح المدارس في القرن الحادي والعشرين يرجع إلى تأثير القيادات الميدانية لأن القيادة القوية ستكون في الصفة الفردية التي تمتاز بها هذه المدارس دون غيرها. (Louis, 1994). فحاجة الإنسان لا تقتصر على الشعور بالأمن والراحة وأجره اليومي فقط. بل تعدت ذلك لتشمل شعور الفرد بأهمية موقعه بين جماعة التنظيم الذي يعيش فيه، فهو لا يستطيع أن يستمر في عمله بهدوء دون أن ينشغل أو يكثر بما يدور حوله من فعل الآخرين. تلك البساطة في الحياة التنظيمية (المؤسسية)، وهذا كله ينتهي إلي الحاجة إلى التغيير، ليس فقط التغيير في طريقة عمل الأشياء كما يتم عملها دائما، ولكن التغيير في طريقة التفكير والنظر إلى الأشياء، والآن وأكثر من أي وقت مضى أصبح التفكير النظامي ضرورة حاسمة، في الماضي معرفة التفكير النظامي وأدواته استعملت في الغالب من قبل الإدارات العليا التي تلقت التدريب وماهيته، الإدارات الوسطى والمشرّفون لم يتعاملوا معه كعملية رسمية لتسهيل اتخاذ القرارات وحل المشكلات. بدلا من ذلك اعتمدوا على التفكير الحدسي، وأصبحت المؤسسات تعمل على تشريح هيكلها التنظيمي وتدفع بمسؤولية التفكير النظامي إلى ما دون فئة الإدارة العليا لجعل هذه الطريقة متوفرة إلى مدى أوسع يشمل جميع العاملين وهذا يدفعهم إلى فهم المفاهيم الأساسية والعمليات والأدوات والمنافع التي ستعود على الجميع، فعندما يبدأ المستخدمون برؤية التعقيد الهائل لمؤسساتهم كأنظمة وكيف إن التفكير النظامي يستطيع أن يشخص المشاكل ويميز بين النتائج. ويكشف عن التغييرات المطلوبة، فهذا سينتج عنه تعليم له علاقة وينتج الكفاءة المطلوبة. (Spruiell, 2001, Laura.&)

وتأتي أهمية الثقة التنظيمية لما لها من أثر بالغ على الفاعلية والكفاءة الإدارية والإبداع المؤسسي التي تؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء، وتعتبر قضية ثقة الأفراد بإدارة كمتطلب سابق لنجاح العمليات الأخرى مسألة أساسية وضرورية. وذلك من خلال إعطاء الأفراد المزيد من الاستقلالية وتدقيق المعلومات حول المؤسسة أو الوحدة التي يعملون فيها وتقليل الرقابة البيروقراطية، وإشراكهم في صناعة القرارات ومزيد من الكشف عن المعلومات والبيانات. كذلك تتميز المؤسسات التي تسودها الثقة

مؤسسات تمتلك مقومات النجاح من خلال الرضا العالي لإفرادها عن جميع الممارسات مما يسهم بسيادة روح الفريق والمبادأة والإبداع، فيقبل الأفراد على الإنتاج بحب وتفاني غير مجبرين أو مكرهين، وحافزهم ليس الخوف من العقاب بل الرغبة الناتجة عن حب المؤسسة.

ويؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إثارة اهتمام المسؤولين وأصحاب القرار في مركز الوزارة والمناطق التعليمية بايلاء موضوع الثقة التنظيمية الأهمية اللازمة، مما يحمله من آراء واقتراحات تهدف إلى تحسين العمل في الوزارة والمناطق التعليمية مما ينعكس ايجابا على الميدان التربوي ممثلا بالمدرسة والخدمات المتعلقة بها، وستساهم في إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف في مجال التطبيقات القائمة، الأمر الذي يمكنهم من المراجعة الدورية لتلك الأنظمة وطرق معاملاتها في قيادة لأفراد، كما وستشكل تغذية راجعة لهم عن تلك الممارسات المستخدمة، وستوفر هذه الدراسة أداة يمكن الاستفادة منها من الباحثين والمختصين في هذا المجال.

كما ويؤمل أن يستفيد من هذه الدراسة إدارات التعليم، ومكاتب التعليم، والقيادات التربوية في مركز وزارة التربية والتعليم.

ما تقدم ذكره سوغ للباحث، دراسة درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، ويأمل أن يتم تفعيله في وزارة التربية والتعليم والمناطق التابعة لها.

حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٣١/١٤٣٢هـ. وكما حددتها أداة الدراسة.

منهجية الدراسة:

نهجت الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تعرف تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية للعام الدراسي ١٤٢١/١٤٢٢هـ. وذلك بالارتكاز على بيانات ومعلومات كمية ونوعية.

المصطلحات الإجرائية للدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلح التالي:

درجة الثقة التنظيمية: ويقصد به الدرجة التي يشعر فيها أفراد الدراسة بالطمأنينة وحسن الظن والتفاؤل وذلك على أبعاد ومجالات الدراسة الخمسة وهي: الشفافية في الحصول على المعلومات، والثقة في فرص الإبداع والمشاركة، والثقة في السياسيات، والثقة في الأسلوب القيادي السائد، والثقة في القيم التنظيمية السائدة.

القيادات التربوية: ويقصد بهم القيادات التربوية العليا في مركز وزارة التربية والتعليم. وإدارات التعليم، ومكاتب التعليم. من متخذي القرارات وصانعيها.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

لقد كان ظهور أول نظام للتعليم في المملكة العربية السعودية من خلال إنشاء مديره المعارف عام ١٣٤٤هـ وقبل ذلك كانت محدودة على ما يسمى الكتاتيب، وكان إنشاء مديره المعارف بمثابة إرساء حجر الأساس لنظام التعليم للبنين، وفي عام ١٣٤٦هـ صدر قرار تشكيل أول مجلس للمعارف والهدف منه وضع نظام تعليمي يشرف على التعليم في منطقة الحجاز ومع قيام المملكة العربية السعودية اتسعت صلاحيات مديرية المعارف ولم تعد وظيفتها قاصرة على الإشراف على التعليم في الحجاز بل شملت الإشراف على جميع شؤون التعليم في المملكة كلها، وكانت تضم (٣٢٣) مدرسه حيث بدأت بأربع مدارس. وفي عام ١٣٧١هـ تم إنشاء وزارة المعارف في عهد الملك سعود بن عبدالعزيز آل سعود.. وكانت امتداداً وتطوراً لمديرية المعارف، وقد أسند إليها التخطيط والإشراف على التعليم العام للبنين في مراحلها الثلاث (الابتدائي -

(المتوسط - الثانوي)، وكان الملك فهد هو أول وزير لها، وفي عام ١٣٨٠هـ تم إنشاء الرئاسة العامة لتعليم البنات في عهد الملك فيصل بن عبدالعزيز آل سعود. وكان هناك (١٥) مدرسة ابتدائية ومعهد معلمات متوسط واحد، وبرئاسة الشيخ عبدالعزيز ناصر الرشيد. ومع تطور التعليم صدر المرسوم الملكي بضم الرئاسة العامة لتعليم البنات إلى وزارة المعارف عام ١٤٢٣هـ. وتم تعيين الدكتور خضر القرشي نائبا لوزير المعارف لتعليم البنات، وبعد عام تم تحويل مسمى وزارة المعارف إلى وزارة التربية والتعليم، ولا زالت إلى يومنا هذا ويمثلها وزير التربية والتعليم الأمير فيصل بن عبد الله آل سعود. (<http://www.moe.gov.sa/Pages/Default.aspx>).

ويعتبر صالح شطار رائدا من رواد التعليم في المملكة (١٣٤٤هـ) ثم كامل القصاب (١٣٤٥هـ) ثم حافظ وهبة ووكيله ماجد الكردي ثم الشيخ أمين فوده (هـ ١٣٤٩) ثم إبراهيم الشوري (١٣٥٢هـ) ثم طاهر الدباغ (١٣٥٥هـ) الذي ظل مديرا للمديرية طوال عشر سنوات ثم محمد بن مانع الذي ظل مديرا لها حتى تأسيس وزارة المعارف، وجاء تعيين الأمير فهد في هذا المنصب بناء على رغبته نظرا لشغفه وحبه للعلم، وقام بجهود كبيرة ومساهمات لافتة نحو نشر العلم في جميع أرجاء البلاد تاركا خلال توليه منصب وزير المعارف من عام ١٩٥٣ وحتى ١٩٦٠، بصمات واضحة كان لها أثر ملموس في مسيرة التعليم في العقود اللاحقة، (المجلة الالكترونية الاقتصادية).

وحددت وثيقة سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، في عام ١٣٩٠هـ إيمانا من الدولة بأهمية وجود سياسة عامة للتربية تنبثق من الإسلام الذي تدين به فكرا، ومنهجيا، وتطبيقا، فغاية التعليم في المملكة العربية السعودية فهم الإسلام فهما صحيحا متكاملًا. وغرس العقيدة السلامية ونشرها، وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية، وتهيئة الفرد ليكون عضوا نافعا في بناء مجتمعه (وزارة المعارف، ١٩٩٥).

لقد أحاطت النظرية الإدارية في الإسلام بأهمية العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يجب أن يكون رحيما غير فظ، ولا غليظا له قدره على كظم غيظه، وله من سعة الصدر ما يعفوه عن الزلل من المرؤوسين، بل وان يعلمهم ويطلب لهم المغفرة من ربهم ومن غيرهم ممن أساءوا، فيرتكز الفكر الإداري الإسلامي على القيم الإنسانية الراقية، التي لا يزال الفكر المعاصر يطمح إلى الوصول إليها، فيرى أبو سن

(١٩٨٦)، أنّ العمليات الإدارية، وما تتضمنه من الاهتمام بشؤون النشاط البشري الجماعي من حسن إدارة شؤون المجتمع وخدمته، من أجل تحقيق ما يرمى إليه من أهداف اجتماعية واقتصادية، وما تتطلبه هذه العمليات من تخطيط وتحديد للأهداف، وتقدير للاحتياجات، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية، ومن تنسيق ورقابة وقيادة - كانت تُطبَّق في عهد الرسول - عليه الصلّاة والسّلام - والعهدين الأموي والعباسي، مُستنداً إلى توجيهات الفكر الإسلامي المنزل، ولو لم تكن تُسمّى بأسمائها العصرية، ومن أهم خصائص القيادة في الإسلام هو الوسطية في الأسلوب، إنسانية تحفظ للإنسان كرامته، قيادة تنتمي إلى الجماعة، وتؤمن وتلتزم بالهدف، وذات مهارة سياسية تضع حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في البيئة المحيطة بها. والمفاهيم الإدارية الحديثة، تهتم بالعلاقات الإنسانية، وتركز على تبادل الثقة بين أطراف القيادة وتنادي بالعمل بروح الفريق والمبادأة في وضع إطار للعمل والاهتمام بالإنتاج، وهذا ينسجم مع البُعد الإنساني، والبُعد الشوري في مفهوم القيادة الإسلامية.

ويتطور مفهوم الثقة التنظيمية لدى الأفراد نتيجة لعدة عوامل من أهمها المشاركة، والاحترام المتبادل، والمصادقية، وحرية تدفق المعلومات، والعدالة، وثقافة القائد وكفاءته، والدعم المادي والمعنوي، وتقدير الجهود، ووجود صلاحيات وسياسات واضحة لأداء العمل، وتوفير فرص الترقى وتنمية الذات، وثقة القيادة بالمرؤوسين، وتفويض السلطة وتشجيع الابتكار، والتمسك بالقيم الدينية، (الطجم، والسواط، ١٩٩٦)، فمفهوم العدالة التنظيمية متغير مهم ومؤثر على الكفاءة والفاعلية في أداء الأفراد وهذا بدوره ينعكس على كفاءة وفعالية المؤسسة (1991) et al.Cropanzano، فطريقة وأسلوب التعامل مع الأفراد من قبل الإدارة يعكس حكم الأفراد على درجة عدالة الإدارة معهم على مستوى العلاقات الإنسانية والوظيفية (زايد، ١٩٩٥)، فالفرد العامل في المنظمة الإدارية يسعى إلى الإخلاص والإتقان في عمله ويشارك في اتخاذ القرارات ويلتزم بطاعة ولاة أمره على اعتبار أن طاعتهم دستورية قانونية وليست شخصية، فالنظرية الإدارية في الإسلام تتسم بالشمولية والتكامل، فالإدارة نظام فرعي من النظام الاجتماعي الإسلامي الشامل. (أبو سن، ١٩٨٢)

ويعود مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية الإنصاف Equity theory ويسمى البعض نظرية العدالة (1963.stacy)، إذ يؤكد هذا المفهوم على أن الشعور بالإنصاف يبدأ حين شعور الفرد أن العائد من عمله يساوي العائد من عمل فرد آخر من جماعة العمل في مؤسسته أو فرد آخر من مؤسسة أخرى ضمن نفس الفئة الوظيفية ونسبة العائد أي المدخلات الوظيفية وتمثل بمجموعة الجهد والمهارة والمعرفة وحجم المهام التي يتحمل أعباءها الفرد بينما العائد إلى جملة المكافأة التي يحصل عليها الفرد جراء انجازه مهامه الموكلة إليه مادية أو معنوية (محمود، وبركات، ٢٠٠٦). وقد عرف آدمز ١٩٦٣ (Adams) المساواة بأنها "الإدراك بأن نسبة العوائد إلى المدخلات لشخص ما تساوي تلك النسبة الخاصة بالشخص المقارن به". وتظهر الثقة بوضوح من خلال الأدوار التي تقوم بها المؤسسة وعلاقتها وهذا يشمل (الهيكل التنظيمي، السلم الإداري، ونمط العلاقات في العمل، ومناخ الاتصال، والمشاركة والتمكين الإداري، ونظام المكافآت والحوافز)، إذ يعتبر كل ذلك مؤشرات تحقق الثقة التنظيمية. (David.Carnevale، 1998). ويرى زاهير وآخرون (١٩٩٨)، المشار له في الحسيني، وزغلول (٢٠٠٥)، أن الثقة التنظيمية والثقة الفردية رغم ارتباطهما إلا أنهما مختلفتان في التركيب أو البناء، فالثقة التنظيمية والأفراد مرتبطتان لكن الرابطة الفردية (على مستوى الفرد) والتنظيم غير واضحة لان الثقة الفردية تشير إلى التوقعات حول علاقات الفرد وسلوكه أما الثقة التنظيمية فتشير إلى توقعات الأفراد في التنظيم حول شبكة العلاقات والسلوكيات داخل العمل المؤسسي. وهنا لابد من الإشارة إلى أن أدبيات هذا الموضوع الحديثة تشير إلى أن تفويض الصلاحيات بدلا من تفويض السلطة كون السلطة لا تفوض، بينما يجب أن يكون عوضا عن ذلك التمكين الإداري والذي يشير إلى تقاسم السلطة إذ أن التفويض يعني أن المفوض يستطيع أن يسحب تفويضه في أي وقت يشاء، بينما التمكين لا يمكنه ذلك.

ومنذ أوائل العقد الرابع من القرن العشرين والاهتمام في دراسة الإدارة التعليمية يتجه إلى ميدان العلاقات الإنسانية، لأن لب المشكلة يتمثل في هذا الميدان. وليس في الطرائق الفنية أو الخطوات التي تتضمنها عملية الإدارة. (مرسي، ١٩٨٤). ولقد كشفت نتائج البحوث في مجال الدراسات الإدارية والإنسانية والسلوكية أهمية العلاقات

الإنسانية في إشباع حاجات الفردية السيكولوجية، التي بإشباعها يشعر الفرد بالرضا الوظيفي، وبالتالي يصبح أكثر تعاوناً وإقبالاً على العمل وأقل ضجراً ونفوراً. (درويش وتكلا، ١٩٧٤). كما استخدم مصطلح الاعتبارية Consideration ليشير إلى سلوكيات دالة على الصداقة والثقة المتبادلة (الطويل، ١٩٨٦)، والوصول لهذا المستوى يؤدي إلى تشارك وتبادل للمعرفة، وصناعة القرارات، مما له أثر بالغ على الفاعلية والكفاءة الإدارية والإبداع المؤسسي. وهذا ما أكدته العديد من الدراسات، التي أشارت إلى أن هناك علاقة ارتباطية دالة بين مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، والثقة والتحفيز من مثل دراسة (Salleh & weel، 2002) ودراسة (Brachos et al، 2007). وتلعب الثقة دوراً مهماً في نجاح النشاطات الإدارية وعدم الثقة تلعب الدور نفسه في فشلها (Whitener، 1997). وتعمل الثقة بين الأفراد والجماعات على إرساء الاستقرار الطويل الأمد للمؤسسة وكذلك سعادة أفرادها. أما العوامل التي يمكن توفيرها من أجل ضمان الثقة بين أعضاء المؤسسة والأفراد المهتمين والمتأثرين بنتائج عمل المؤسسة فهي: "الكفاءة، والعمل الجماعي، الانتماء، والاتصال بين أفراد المنظمة، والثقة بالنفس، وتعزيز بالتعاقد والتكاتف وروح المبادرة" (اندرأوس، ومعاينة، ٢٠٠٨م).

وفي ظل التعقيدات التي تعيشها الأنظمة تحتاج القيادة إلى أن تكون أكثر تأثيراً وبشكل واسع لضمان توجيه وتحفيز الطاقات الكامنة لدى الأفراد والجماعات لخدمة التنظيم. ويرى وانج وكليج (Wang، Clegg، 2007) أن السلوك القيادي يمارس من خلال قدرة القيادة في التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ودرجة ارتباطهم بتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها. وهذا كله في النهاية سيؤدي إلى إعداد موظف محفز للعمل بهمة وطاقة عالية لتحقيق أهداف المصلحة العامة (Denhardt، 1999). وتعمل الثقة التنظيمية على تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية مما ينعكس على درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد (السعودي، ٢٠٠٥). وتشير دراسة هون و تان (Tan & hoon، 2000)، على وجود علاقة قوية بين الثقة في المشرفين والثقة في التنظيم وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية ودرجة الاستقلالية وحرية اتخاذ القرارات، ووجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية. وتتلق الثقة بتصورات المستخدمين لأداء ونزاهة مديرهم، فالثقة في الإدارة تصود إلى تقبل التغيير

المؤسسي من قبل العاملين. فمن شروط الثقة توفر عاملين رئيسيين هما: النزاهة، وحسن الأداء من قبل الإدارات. لأن ذلك يقود إلى الثقة بها وبقدراتها مما يؤدي بالمستخدمين إلى قبول أي تغيير تراه الإدارة مناسباً حيث يتوقع المستخدمون في ضوء توفر الثقة الأداء الإيجابي من قبل الإدارة (Albrecht, 2003).

ويعرف الصباغ (١٩٨٦) الثقة على أنها مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين حيث ينظر إلى الاتفاق عليهما بأنه عقد نفسي psychological contract غير مكتوب على الالتزام بينهما سلوكياً وعقلياً وينتج عن هذا الاتفاق الممثل للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم أنه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً إلا أنها الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما. كذلك عرفت الثقة على أنها ثقة الموظف في أن المؤسسة سوف تؤدي أفعالاً تعود عليه بالنفع أو على الأقل لا تكون ضارة بالنسبة له (Tan & hoon 2000). ويعرف السعودي (٢٠٠٥) الثقة التنظيمية، بأنها توقعات الأفراد أو الجماعات عن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية الذي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام. أما هوي وكوبر سميث (Hoy & Kupersmith, 1985) فقد عرفا الثقة بأنها شعور الفرد الطمأنينة وحسن الظن والتضامن بما يجري من أحداث من حوله بشكل عام. وبشكل أدق فإن الثقة عند الفرد هي توقعه بشك عام بأن الكلمات والأعمال والعبارات المكتوبة الصادرة عن فرد آخر أو عن مجموعة أو عن مؤسسة يمكن الاعتماد عليها والاطمئنان لها، ويرى تارتر وزملاؤه (Tarter, al., et., 1989) أن مفهوم الثقة يكون عاماً في أغلب الأحيان دون تحديد الأبعاد هذا المفهوم لغموضها ولتباين الآراء فيها.

وأكدت كاندرن (Candron, 2004) على أن عملية بناء الثقة لدى الموظفين تعتمد على مؤشرات عديدة وأحد المؤشرات الرئيسية لثقة الموظفين هو قوة العاملين في المؤسسة في أداء عملهم، كذلك أكدت على وجود علاقة بين المصادر الإنسانية وثقة الموظف بالمؤسسة، والقادة الإداريون هم الرعاة الحقيقيون للثقة والنزاهة في المؤسسة. فإذا كانوا يقولون شيئاً ويفعلون شيئاً آخر فإنه لن يكون بوسع أي قسم للمصادر الإنسانية أن يصلح مثل هذا الأمر. وفي إدارة الموارد البشرية والعلوم التنظيمية يرى مورجان وزيفان (Morgan & Zeffane, 2003) أن الثقة مفهوم مهم وحاسم في

النجاح التنظيمي فالتطورات الحالية تعكس أهمية الثقة الشخصية لتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته ودعمه. كذلك الثقة في القائد أو الثقة بالإدارة. وتعتبر عمليات ممارسة تفويض الصلاحيات والوفاء بالعقود ممارسات تبعث على ثقة الموظف في مؤسسته (Whitener, 1997).

تحدث علماء الإدارة عن كثير من الأبعاد المتعلقة بالثقة التنظيمية، ووجهات النظر المختلفة للثقة، على اعتبار أنها متغير أساسي في العلاقات الإنسانية داخل المنظمات، وهي على علاقة قوية بفعالية المشاركة في اتخاذ القرار ودينامية الجماعة، وهي بالتالي متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي وخاصة فيما يتعلق بالتنبؤ بالرضا الوظيفي (Sullivan, 1981). ويرى داس (Das, 2001) أن الثقة إما أن تكون مستندة إلى الإدراك المعرفي أو إلى العاطفة. أما التي تستند إلى الإدراك المعرفي فتتصف بأنها مدروسة بينما تتصف الثقة المستندة إلى العاطفة بكونها تتمحور حول النوايا الحسنة والمسؤولية. أما الغامدي (1990) فقد توصل إلى أربعة مكونات للثقة التنظيمية وهي العدالة في الترقية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة وتوافر المعلومات. بينما ذهب كورازيني Corazaini (1997) إلى اعتماد أربعة عوامل تؤثر في الثقة وهي: عامل الشك وعامل المخاطرة وعامل أخذ المخاطرة الشخصية، في حين حدد سولفيان Sullivan (1981)، وآخرون الأبعاد التالية: الصدق والإخلاص، وتدني مستوى الحذر، وتدني مستوى الشك، والرغبة في العلاقة الحميمة، والإيمان بعدالة السلطة، وتوقع العلاقات الجيدة، والانسجام العام مع الآخرين. ويخلص الباحث في هذا الجانب إلى الأبعاد التالية: أولاً: الشفافية في الحصول على المعلومات: وهذا يتعلق بحجم ووقت ونوع المعلومات، ووسائل الاتصال المستخدمة، وتوفر المعلومات بشكل كافي وأن تتصف جميع التعاملات بالمصداقية والموضوعية. علاوة على توفير مصادر للمعلومات الكساسبه، (1996) و(الرواشدة، 2004).

ثانياً: الثقة في فرص الإبداع والمشاركة: وهذا يشير إلى الدعم والمساندة المقدمان من القيادات العليا لكل ما يقود إلى تحقيق مستويات الإنتاج النوعي، وتوفير فرص النمو الوظيفي المتوافق مع الجهد المبذول، كذلك ثمن الأفكار وتعزيز روح

الإبداع الذاتي، وتقدير التفاني، بالإضافة إلى المشاركة في صناعة القرارات وتفويض الصلاحيات. (الكساسبة، ١٩٩٦) و(ياغي، ١٩٨٧).

ثالثاً: الثقة في السياسات الإدارية المتبعة: فيشير توفر المعايير الموضوعية في اختيار وتعيين الأفراد ومنح الحوافز والمكافآت على أسس موضوعية، وتبني سياسة الباب المفتوح وفرص النمو المهني، واستخدام معايير موضوعية في تقويم الأداء الوظيفي وتوفير فرص التدريب، كل ذلك يؤثر إيجاباً في ثقة الفرد في مؤسسته (العوامل، ١٩٩٥).

رابعاً: الثقة في الأسلوب القيادي السائد: فالمشاركة في حل المشكلات وطرح الحلول وتشجيع التفكير المنهجي وحب التجديد هي مظاهر حيوية للقيادة الواعية، علاوة على تميزها بوضوح الرؤية والجرأة العالية وأن تتسم سلوكياتها بالإنسانية والموضوعية مع العاملين (المغربي، ١٩٩٣).

خامساً: الثقة في القيم التنظيمية السائدة: وهذا البعد يشير إلى الدرجة التي يتوفر فيها مناخ تنظيمي ديمقراطي والتعاون الكامل والاحترام والتقدير للعاملين، فالقيادة الواعية هي التي تحذر القيم الإيجابية من خلال التحرر من الإجراءات البيروقراطية الشديدة وتطبق النظام على جميع العاملين دون تمييز وتتفانى في تأصيل الانتماء المؤسسي وتواجه المشاكل ولا تتستر عليها (عواد، ١٩٩٥).

الدراسات السابقة:

في هذا الجزء سيتم الحديث عن الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الثقة التنظيمية. ثم التعليق على الدراسات السابقة بشكل عام.

الدراسات العربية:-

دراسة الحربي (٢٠١١) بعنوان "الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين". هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة بالشفافية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعة أم القرى بمكة المكرمة وجامعة الملك عبد العزيز بجدة. والكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات التي يعملون بها. انتهجت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وبينت نتائجها أن درجة

تطبيق الإدارة بالشفافية كانت متوسطة، ومستوى الثقة التنظيمية كانت متوسطة أيضا، وأن هناك علاقة ارتباطية بين الإدارة بالشفافية والثقة التنظيمية. أوصت الباحثة بالاستفادة من النموذج الذي طورته لرفع درجة تطبيق الإدارة بالشفافية لتحقيق أكبر قدر من الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، وأن تضع إدارة الجامعات المبحوثة خطة استراتيجية ملزمة بتطبيق الإدارة بالشفافية، وأجرى معاينة، واندراوس (٢٠٠٩) دراسة بعنوان "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية"، أظهرت نتائج الدراسة شيوع ممارسات: الثقة التنظيمية، ودقة المعلومات، وتوافرها، وفرص الإبداع، والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية. أما دراسة محمود، وبركات (٢٠٠٦) التي كانت بعنوان "العلاقة بين ثقة مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في دقة وموضوعية وفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وأساسهم بالعدالة التنظيمية" أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى ثقة أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس ومعلمي التعليم العام في دقة، وموضوعية، وفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي، كما قام الحسيني، وزعلول (٢٠٠٥) دراسة بعنوان "الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية" أشارت نتائج الدراسة إلى أن الواقع الممارس في المدارس المصرية يشير إلى انخفاض درجة الثقة التنظيمية وضعف فعالية الأداء المدرسين وذلك من حيث غياب الثقافة التنظيمية التي تسمح بتفويض السلطات وتمكين العاملين ومشاركتهم في إدارة المدرسة وضع قراراتها إلى جانب الافتقار إلى مناخ مدرسي ديمقراطي مفتوح يتسم بفاعلية الاتصال بالإضافة إلى احتكار المعلومات التربوية والإدارية وحجبها عن العاملين، وأجرى السعودي (٢٠٠٥) دراسة ميدانية بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية كلا على حدة وبين الرضا الوظيفي، وأظهرت الدراسة وجود اختلاف في تصورات أفراد العينة في الوزارات المبحوثة للثقة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، العمر)، في حين لا يوجد اختلاف في

تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية. وأوصت الدراسة بالمحافظة على تعزيز الثقة التنظيمية السائدة بين العاملين في الوزارات المبحوثة، والنظر في نظام الرواتب والترقيات لتعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين. أما دراسة اليعقوب (٢٠٠٤) وهي بعنوان ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي في الأردن. وتم اختبار التمكين من خلال العناصر الإدراكية المكونة له وهي (المعنى، والمقدرة، والاستقلالية وحرية الاختيار، والتأثير). وتم اختبار ثقة الموظف بالمدير بشكل عملي من خلال اختبار العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية. وترجع أهمية ارتباط الثقة بالتمكين وخاصة الثقة بالمدير، إلى أن التمكين يتطلب من الموظف إدراكاً نفسياً خاصاً وهو أنه يمكنه إظهار إبداعه وأفكاره الجديدة ومحاولة التعبير عنها دون خوف في حال إدراك أن المدير سيسانده ويحاول مساعدته، كما أن إدراك التمكين يرتبط بإدراك الموظف لثقته بعدالة الإجراءات في المنظمة ومدى تطبيق المدير لها، ومن هنا تأتي أهمية اختبار علاقة الثقة بالمدير وإدراكه النفسي لدى الموظف للتمكين، وأهم الأسباب التي أدت إلى التمكين ومتطلباته السابقة والمواضيع المتعلقة به، ثم علاقة الثقة بالتمكين، ومن ثم علاقة الثقة بالتمكين في القطاع الحكومي. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن عنصر الثقة بالمدير هو نقطة جوهرية في جهود تمكين الموظفين، وهمية مفهوم التمكين النفسي لدى الموظفين بأبعاده الإدراكية الأربعة، وضرورة توفير المتطلبات السابقة لنجاح تمكين الموظفين كالدورات التدريبية وتطوير المهارات والقدرات الفردية وغيرها. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات تناولت أهمية التركيز على البعد الأخلاقي في القطاع العام وضرورة العمل على بناء وتعزيز الثقة. كذلك أجرى شل (٢٠٠٣) دراسة بعنوان "الثقة التنظيمية في البيئة السعودية بالتطبيق على الكليات التقنية التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني" والتي أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم العاملين بالتنظيمات محل الدراسة لمستوى الثقة يميل إلى الانخفاض وعلى أبعاد الثقة الأربعة، والمصادقية، والمكاشفة، والاحترام، كذلك أظهرت الدراسة أن نسبة كبيرة من أفراد الدراسة تعتبر غير راضية وأن مرد ذلك إلى الارتباط القوي بين الرضا والثقة. كذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة بين مستوى الثقة والخبرة في مجال العمل، ومستوى

التعليم والدخل وعدم وجود فروق تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة. وأوصت الدراسة بتوفير سياسات إدارية واضحة، والتركيز على القيم السائدة، من خلال شفافية التعامل بين أعضاء التنظيم، كذلك توفير المعلومات وتدفعها، داخل التنظيم، وتفويض مزيد من الصلاحيات للأفراد. وفي دراسة قام بها الحوامدة والمحرمة (١٩٩٨) بعنوان: "الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة"، توصلت الدراسة إلى أن تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الطفيلة والكرك للثقة التنظيمية بشكل عام، ولكل مجال من مجالاتها تصورات سلبية، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين للثقة التنظيمية بشكل عام تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، سنوات الخبرة. وقام الكساسبة (١٩٩٦) بدراسة هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، وتحديد مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بهذه الأجهزة من خلال انطباعاتهم عن أبعاد الثقة التنظيمية السائدة فيها. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن مستوى الثقة التنظيمية يرتبط بـ: فرص الإبداع وتحقيق الذات والقيم السائدة في التنظيم وتدفع المعلومات. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة بالثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والفئة الوظيفية، ومستوى الراتب الشهري للموظف، إن مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية بشكل عام كان مرتفعاً. إن مستويات ثقة الموظفين بأبعاد: فرص الإبداع وتحقيق الذات، والقيم السائدة في التنظيم، وتدفع المعلومات كانت مرتفعة. في حين كان مستوى ثقتهم بالسياسات الإدارية السائدة في أجهزة الخدمة المدنية متوسطاً. هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول مستوى الثقة التنظيمية المدركة بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة. وقد اقترح الباحث مجموعة من التوصيات أهمها: أن تتبنى أجهزة الخدمة المدنية سياسات إدارية واضحة وعادلة وموضوعية، زيادة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، أن تتبنى أجهزة الخدمة المدنية الأردنية نظاماً من القيم كقاعدة للثقة التنظيمية. وأجرى العمري (١٩٩٢) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين هذا السلوك

ومتغيري ثقة المعلم بالمدير. وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين. والتعرف على أثر بعض المتغيرات الذاتية للمعلم (المؤهل، والجنس، والخبرة التربوية. والخبرة الحالية. ومستوى المدرسة) في هذه العلاقة. ووجود علاقة دالة إحصائياً بين الثقة بالمدير من جهة. ومتغيري سلوكه القيادي مجتمعة مع متغيرات المعلم الذاتية. من جهة أخرى. ووجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات السلوك الاعتيادي للمدير وسلوكه في وضع إطار للعمل ومستوى المدرسة. وخدمة المعلمين فيها على الثقة بالمدير. ووجود علاقة دالة إحصائياً بين الفعالية الإدارية. من جهة. ومتغيري السلوك القيادي للمدير. مجتمعة مع متغيرات المعلم الذاتية. من جهة أخرى. كذلك وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات السلوك الاعتيادي للمدير. وسلوكه في وضع إطار للعمل. ومؤهل المعلم العلمي على الفعالية الإدارية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة شيلبي كوزنر (Shelby Cosner, 2009) التي هدفت إلى بناء القدرات التنظيمية من خلال الثقة. ركزت الدراسة على أهمية تفاعل الثقة التنظيمية من خلال القيادات المدرسية والمعلمين وبناء ثقافة التعاون. أجريت الدراسة على (١١) قائد من مديري المدارس الثانوية الكبرى في ولاية ويسكونسين Wisconsin في الولايات المتحدة الأمريكية ، استخدم الباحث المنهج المسحي من خلال إجراء المقابلة مع القيادات المدرسية التي استمرت مدة عامين أجرى خلالها الباحث بمعدل (٢٩) مقابلة لكل قائد ولمدة ساعتين في كل مقابلة. ناقشت هذه الدراسة النوعية مدركات القيادات المدرسية للثقة وبناء الثقة وكشف دوافعهم نحو تبني بناء الثقة التنظيمية في مدارسهم. كذلك مناقشة كيفية تعاملهم مع مخاوفهم اتجاه إعطاء مزيد من الثقة لأفراد المؤسسة وكيفية تعاملهم مع الاستجابات وردود أفعال المعلمين اتجاه الدفع نحو المزيد من الثقة التنظيمية بهم وانعكاسات ذلك على المدرسة وعلى العملية التعليمية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن عملية بناء الثقة عملية محرّجة ولكن القيادات التي انخرطت في بناء الثقة جاء اهتمامها نتيجة الفهم للثقة التنظيمية وأهمية بناء

مجتمع من الأفراد يثقون ببعضهم وتعزز قواعد التفاعل التي من خلالها يمكن بناء أنموذج لتنمية الثقة، إذ التفاعلات المتكررة اعتبرت مفتاحاً لبناء آلية الثقة في المنظمات، كذلك تحتاج زراعة الثقة التنظيمية إلى دعم وتعزز التعاون من قبل القيادات وهذا يتأتى من خلال اتباع استراتيجيات متنوعة وسياق محدد. وفي دراسة كرستوفر داي (2009)، Christopher Day بعنوان "بناء ودعم القيادات المدرسية الناجحة في انكلترا : أهمية الثقة" جمع الباحث بياناته من خلال عدة مدارس ثانوية انجليزية متقدمة من خلال زيارتان ولمدة ثلاثة أيام كل ستة سنوات ضمن مشروع دولي قام به مجموعة من الموظفين، إذ تمت مقابلات عديدة شملت الآباء والطلاب وأعضاء مجلس الإدارة في المدارس المقصودة، كذلك تم مسح لبيانات المدارس والوثائق المتاحة فيها بما في ذلك نتائج الاختبارات الوطنية، أشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الثقة لكل الأطراف المعنية في المدارس توسعت وعمقت وأصبحت مع مرور الوقت جزءاً لا يتجزأ من ثقافة هذه المدارس، كذلك بينت الدراسة أن المثل التربوية والالتزام بالثقة هما أساس لاستمرارية نجاح المدرسة والتنمية المستدامة لها، وأن المسؤولية الأولى تقع على القيادات المدرسية في خلق ودعم وتعزز الشروط الملائمة للثقة، وفي دراسة سوك جيونج لي Lee Jeong-Soo (2007) التي هدفت إلى التعرف على علاقة الثقة بين الطالب والمعلم والنجاح في المدارس، بما في ذلك التكيف المدرسي، والتحفيز والأداء التعليمي، وقد تم جمع بيانات من 7 318 صف في كوريا من طلاب المدارس المتوسطة (170 ذكور و 148 إناث)، أشارت نتائج الدراسة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات دلالة إحصائية، وكشفت المعادلات الهيكلية للنمذجة (SEM) أن علاقة الثقة بين الطالب والمعلم ساهمت على نحو فريد في زيادة أداء الطلاب في المدرسة وكذلك التكيف في المدرسة وزيادة الدافع نحو التعليم، فتؤكد هذه الدراسة على أهمية الثقة باعتبارها مؤشراً رئيسياً للتكيف في المدرسة، والتحفيز والأداء الأكاديمي، في دراسة أجراها (Melinda J. et al, 2005)، بعنوان "المعلم والقيادات المدرسية : استكشاف الروابط بين

التمكين والثقة بين الأفراد". هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة الارتباطية بين الثقة التنظيمية والتمكين الإداري بين المعلمين والقيادات المدرسية. تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية في المناطق الحضرية في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدم في الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات عن آراء المعلمين، بينت نتائج الدراسة أن الثقة عنصر أساسي في حسن سير المؤسسات. وأن تمكين المعلمين يشكل عاملاً رئيسياً في الفعالية الإدارية والتنظيمية. كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين الذين يمتلكون السلطة في بيئات عملهم مستويات أعلى من الثقة بين الأفراد في قياداتهم وأن هؤلاء المعلمين وجدوا معنى لعملهم على المستوى الشخصي، أوصت بتوسيع نطاق البحوث حول علاقات الثقة والتمكين لتشمل المدارس المتوسطة والثانوية، ومدارس في مناطق مختلفة مع مجتمعات واسعة وتعدد وتنوع العوامل الديموغرافية. كذلك ينبغي على القيادات تطوير استراتيجيات يمكن أن تعزز تصورات المعلمين عن التمكين. وتعزيز السلوكيات الجديرة بالثقة، ودعم المعتقدات في الصدق والنزاهة والموثوقية من قبل المشرفين. وقامت وات (Wat, 2005) بدراسة التكافؤ ونوعية العلاقات وتأثيرها على سلوكيات المواطنة المؤسسية باستخدام الدور الوسيط للثقة في الإشراف والتمكين. بحيث يشتمل على سمات السياق الاجتماعي (العدالة والتفاعل ما بين القائد - العضو. فضلاً عن الثقة بالمشرف والتمكين النفسي) وتأثيرها على سلوكيات المواطنة. أظهرت الدراسة أن التحليلات قدمت دعماً قوياً لوجود التأثيرات المباشرة للثقة في المشرف والتمكين النفسي فيما يتعلق بجميع جوانب سلوكيات المواطنة المؤسسية، وكانت الثقة بالمشرف تلعب دوراً في جميع العلاقات. وأجرى البرخت (Albrecht, 2003) دراسة بعنوان "الثقة في الإدارة العليا في القطاع العام" أظهرت الدراسة أن موضوع الثقة يحظى بأهمية كبيرة، وهناك دراسات عديدة تناولته. ولكن الكثير من الدراسات لم تتناول مكونات الثقة وعلاقتها بالإدارة العليا في القطاع العام. أظهرت النتائج أن عملية الاتصال الفعال في المنظمة، والعدالة الإجرائية، ودعم المنظمة

والرضا الوظيفي يمكنها أن تعطي مؤشراً عن مدى الثقة في الإدارة العليا في القطاع العام، وأظهرت النتائج أيضاً أن الثقة في مديري الإدارة العليا يؤثر على الالتزام النفسي والعاطفي تجاه المنظمة وتساهم في استمرارية الالتزام. وعدم الخوف من التغيير. وفي دراسة مورغان (Morgan, 2003) بعنوان "مشاركة الموظفين والتغيرات التنظيمية والثقة في الإدارة"، أظهرت النتائج أن هناك علاقة سلبية دالة إحصائياً لتأثير التغيير على الثقة. كما أن درجة التأثير تختلف تبعاً لنوع التغيير الحاصل ومدى مشاركة الموظف، كما أظهرت النتائج أهمية دور المدير في عملية التغيير، وأوصت الدراسة بالعمل على بناء الثقة بين الموظفين والإدارة العليا وعند تطبيق استراتيجيات التغيير. وأظهرت دراسة آدامز (Adams, 2003) حول مدى تأثيرات هيكل المدرسة والثقة على الفاعلية الجماعية للمعلمين، إلى أن الأبعاد الداخلية والخارجية للثقة، فضلاً عن تمكين هيكل المدرسة، يمكن أن تدعم بشكل مباشر الفاعلية الجماعية للمعلمين، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن تمكين هيكل المدرسة له تأثيراً مباشراً على ثقة المعلمين بالمعلمين، وثقة المعلمين بالمديرين، وثقة المعلمين بالطلاب، وثقة آباء الطلاب بالمدرسة. وأكدت الدراسة التأثير المباشر لتمكين هيكل المدرسة وثقة المعلمين بالطلاب على الفاعلية الجماعية للمعلمين. وفي الدراسة التي قام بها موي (Moye, 2003) أشارت أن ثقة الموظف ضرورية وتؤدي إلى فعالية المنظمة، أظهرت نتائج الدراسة أن ثقة الموظفين في المدير (العلاقة التفاعلية) تكون على أسس مختلفة عن ثقتهم بالنظام في المنظمة، كما أن الموظفين الذين يمتلكون درجة عالية من الالتزام نحو المنظمة أيضاً لديهم درجة عالية من الثقة التفاعلية والتنظيمية، وأن الموظفين الذين لديهم درجة عالية من التمكين في عملهم لديهم درجة عالية من الثقة التفاعلية والتنظيمية، كما بينت الدراسة أن الخصائص الديموغرافية للموظفين لها علاقة بمستوى ودرجة التمكين والالتزام نحو المنظمة.

وفي دراسة شيلتون (Shelton, 2002) بعنوان "علاقة الموظف بالمدير والتمكين في القطاع العام ودور الثقة بالموظف في أمريكا". والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين ثقة الموظف في مديره وإدراكه للتمكين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن ثقة الموظف بمديره عامل حاسم في تمكين الموظفين، وأن هناك علاقة إيجابية بين ثقة الموظف بمديره وإدراكه للتمكين. وفي دراسة أجراها ريميل (Remmel 2002) بعنوان: "الثقة، القيادة، والتجديد المؤسسي"، أشارت نتائج الدراسة إلى أن القادة الذين يتبنون الثقة العالية كانوا يقومون بممارسات ايجابية لبناء الثقة مما هو عليه لدى القادة الآخرين، وتضمنت الممارسات التي تبعث على الثقة نشر المعلومات، وتحديد القضايا، وحل المشكلات، وصنع القرارات، والتخطيط المستقبلي، وكانت عملية بناء الثقة تبنى على أطر المساءلة الواضحة، والتقييم، وتوفير التغذية الراجعة، وتحديد مهام الموظفين وتدريبهم وتطويرهم والإشراف عليهم، والتقييم العادل، والدعم المهني، والممارسات العادلة في تحديد الرواتب. وأوصت الدراسة بأهمية إلقاء الممارسات التي تبعث على الثقة التي يقوم بها القادة في زمن التغيير والتجديد المؤسسي. وفي دراسة قام بها آري وآخرون (Aryee, 2002) بعنوان "الثقة كعامل وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية ومخرجات العمل"، أظهرت نتائج الدراسة أن عناصر وأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية والتنظيمية، والتفاعلية) مرتبطة بالثقة بالمنظمة، كذلك أظهرت الدراسة أن الثقة بالمدير مرتبطة بشكل كلي في العدالة الإجرائية واتجاهات العمل في الأداء والإنجاز. وأجرى قومس وروزن (Gomez & Rosen, 2001) دراسة بعنوان العلاقة التبادلية بين القائد والمدير كرابط بين الثقة الإدارية وتمكين الموظفين، أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة يجب أن تدعم الموظفين المتمكنين من خلال تزويدهم ودعمهم بالموارد والمعلومات اللازمة بشكل مواكب للمسؤوليات والقوة، والتطبيق الناجح لجهود التمكين التي تظهر من خلال قبول المدير للتنازل عن الرقابة والموافقة على مشاركة السلطة. وأشارا إلى أنه بينما يمكن لمستوى الثقة الإدارية العالية أن تعزز إدراك الموظف للتمكين، فإن على الموظف أن يساهم أيضاً في هذه العلاقة. وفي دراسة أجراها تان وتان (Tan & Tan, 2000) بعنوان: "نحو تمييز الثقة بالمشرف والمؤسسة" يُشار إلى الثقة بالمشرف وبالمؤسسة على أنهما ليستا بنيتين مستقلتين وإنما مترابطتان، إذ تحمل كل واحدة منهما سماتها ومحصلاتها. وتدعم النتائج التجريبية هذا الاعتقاد. وعلى الرغم من أن الثقة بالمشرف والثقة بالمؤسسة كانتا ترتبطان بشكل إيجابي ودال فإن الثقة بالمشرف كانت ترتبط بشكل أقوى بالتغيرات المحورية القدرة، والإحسان للآخرين، ونزاهة المشرف). بينما كانت الثقة بالمؤسسة ترتبط

بشكل أقوى بالمتغيرات العامة (إدراك الموظف للدعم والعدالة في المؤسسة). كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الثقة بالمشرف ترتبط بازدياد السلوك المبدع (المجدد) والشعور بالرضا تجاه المشرف، وكانت الثقة بالمؤسسة ترتبط بالالتزام المؤسسي العالي وتناقص النية في ترك المؤسسة، وبالتالي فإن المؤلفين يقدمان بيانات أولية واضحة حول تميز الثقة بالمشرف والثقة بالمؤسسة، وتحمل هذه النتائج مدلولاً يشير إلى أن المؤسسات يجب أن تتبنى طريقة أكثر شمولية في بناء الثقة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على المكونات المختلفة في المؤسسة ومستويات المتغيرات (مثل مستويات المشرف ومستوى المؤسسة). أما دراسة كورتنى (Courtney, 1998) التي هدفت إلى تعرف علاقة الثقة التنظيمية بكل من العدالة، والمصادقية، والمكاشفة، والاحترام. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى الثقة في المدير والمتغيرات الأربع السالفة الذكر، وكان متغيري العدالة والمصادقية قد تفوقا على متغيري المكاشفة والاحترام كذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين مستويات الثقة من جهة وإدراك الموظف للفاعلية التنظيمية وفعالية القيادة من جهة أخرى. وتوصل هوتمان (Hottman, 1993) إلى وجود علاقة واضحة بين المناخ التنظيمي الداعم والثقة التنظيمية والانفتاح في العلاقات وحرية التصرف التي تساند الثقة وتوصل جاريتي (Garrity, 1991) إلى أن الثقة تعتبر مؤشراً حقيقياً على فاعلية وكفاءة التنظيم وتدل دلالة واضحة على رضا الموظفين. وتوصلت الدراسة التي قام بها نورمان (Norman, 1991) إلى وجود علاقة ذات أهمية بين مستوى الثقة والالتزام التنظيمي لمديري المدارس من جهة والسلوك القيادي للمشرف عليهم سواء كان هذا السلوك اعتيادياً أو سلوكاً منهجياً يوضح إطار العمل كما أن هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين ثقة المديرين بالمشرفين والالتزام التنظيمي للمديرين ومستويات السلوك القيادي المتسم بالاعتبارية.

التعقيب على الإطار النظري والدراسات السابقة:

- أظهرت الدراسات السابقة أهمية عنصر الثقة لدى الموظف بالمدير والإدارة .
- هناك اتفاق على أهمية الثقة التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على بعض النواحي المؤسسية التي تؤدي إلى التحسن في الأداء.
- أهمية الثقة في علاقة الموظف بالمنظمة وتأثيرها الإيجابي على فعالية المنظمة ككل.
- وجود علاقة قوية بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.

- عنصر الثقة نقطة جوهرية في جهود تمكين الموظفين.
- أهمية التركيز على البعد الأخلاقي في القطاع العام وضرورة العمل على بناء وتعزيز الثقة.
- مستوى الثقة التنظيمية يرتبط بفرص الإبداع وتحقيق الذات والقيم السائدة في التنظيم وتدفق المعلومات تبعث على الثقة .
- عملية بناء الثقة تبنى على أطر المساءلة الواضحة، والتقييم، وتوفير التغذية الراجعة، وتحديد مهام الموظفين وتدريبهم وتطويرهم والإشراف عليهم.
- وجود علاقة واضحة بين المناخ التنظيمي الداعم والثقة التنظيمية والانفتاح في العلاقات وحرية التصرف التي تساند الثقة .

الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين من التعليم العام في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض للعام الدراسي (١٤٣١/١٤٣٢هـ) والتي اشتملت على (جميع مديري المدارس والمشرفين التربويين) وبلغ عدد أفراد الدراسة (١٥٤) فرداً منهم (٩٨) مديراً و(٦٦) مشرفاً.

بعد توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد الدراسة، تم الحصول على (١٣٧) استجابة بنسبة (٨٨، ٩) من كامل أفراد الدراسة موزعين وفقاً لمتغيرات الدراسة، والجدول رقم (١) يوضح ذلك.



جدول رقم (١)

توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	المستويات التصنيفية	العدد	النسبة المئوية
العمل الحالي	مشرف تربوي	٤٩	٣٥.٨
	مدير مدرسة	٨٨	٦٤.٢
	المجموع	١٣٧	١٠٠%
المؤهل العلمي	دبلوم	-	٠%
	بكالوريوس	١٢٤	٩٠.٥%
	دراسات عليا	١٣	٩.٥%
	المجموع	١٣٧	١٠٠%
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٦	١٨.٩%
	من ٥-١٠ سنوات	٣٥	٢٥.٦%
	أكثر من ١٠ سنوات	٧٦	٥٥.٥%
	المجموع	١٣٧	١٠٠%

أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة. معتمداً في تطويرها على الأدب النظري، وتحليل الدراسات السابقة، وما جاء في أوراق العمل والمؤتمرات، والدوريات.

وتم إعطاء كل فقرة من فقرات الاستبانة وزناً متدرجاً وفقاً لسلم ليكرت الخماسي (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جداً) ومثلت رقمياً (١، ٢، ٣، ٤، ٥). كذلك تضمنت الأداة معلومات عن أفراد العينة وهي: (العمل الحالي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ولتحديد مدى توافر المجالات، اعتمد الباحث المعيار التالي:-

- أقل من ٢.٥ درجة ضعيفة.
- من ٢.٥ - ٣.٦٩ درجة متوسطة.

- من ٢.٧ فأكثر درجة عالية.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين لمعرفة مدى ملاءمة الأداة للدراسة وإبداء الملاحظات اللازمة. من حيث مدى ملاءمة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرة وسلامة ودقة الصياغة اللغوية وبإمكانية إضافة أو حذف أية فقرة، حيث تم الأخذ بجميع ملاحظات المحكمين من حيث الحذف والتعديل والإضافة إلى أن وصلت الاستبانة إلى شكلها النهائي.

ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة. قام الباحث بحساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ومجالاتها. ويبين الجدول رقم (٢) معاملات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، إذ تراوحت بين (٠.٨٨-٠.٩٣) وتعد هذه المعاملات مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

جدول رقم (٢)

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة.

معاملات ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة (كرونباخ ألفا)		
المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الثقة في القيم التنظيمية السائدة	٦	٠.٨٨
الثقة في فرص الإبداع والمشاركة	٧	٠.٩٢
الثقة في السياسيات	٧	٠.٩٢
الثقة في الأسلوب القيادي السائد	٧	٠.٩٣
الشفافية في الحصول على المعلومات	٨	٠.٩٣
الأداة ككل	٣٥	٠.٩٣

متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات التالية :

١- المتغيرات المستقلة وتشتمل :

- متغير العمل الحالي وله مستويان: (مشرف تربوي، مدير مدرسة)
- متغير المؤهل العلمي وله ثلاث مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فما فوق)
- متغير سنوات الخبرة: (أقل من ٥سنوات، من ٥- ١٠، أكثر من ١٠سنوات)
- ٢- المتغيرات التابعة وتشتمل : أداة الثقة التنظيمية (خمسة مجالات):
 - الشفافية في الحصول على المعلومات.
 - الثقة في فرص الإبداع والمشاركة.
 - الثقة في السياسيات.
 - الثقة في الأسلوب القيادي السائد.
 - الثقة في القيم التنظيمية السائدة.

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخالها في الحاسب الآلي تمهيداً لتحليلها باستخدام برنامج (spas) لحساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للكشف عن الفروق في المتوسطات الحسابية، واستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد موقع الفروق الدالة إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة. نتائج الدراسة ومناقشتها:

سيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها، بعد أن قام الباحث بجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة، بعرضها ومناقشتها وفقاً لأسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

ما تقدير المنتسبين لدورة تدريبي المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على مجالات الدراسة والأداة الكلية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة المتعلقة بالثقة

التنظيمية والأداة بشكل كلي

الرقم	مجالات أداة الثقة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	الشفافية في الحصول على المعلومات.	٣.٦٩	٠.٨٩	٣	متوسط
٢	الثقة في فرص الإبداع والمشاركة.	٣.٧٠	٠.٨٨	٢	عالي
٣	الثقة في السياسات.	٣.٧٣	٠.٨٤	١	عالي
٤	الثقة في الأسلوب القيادي السائد.	٣.٦٥	٠.٨٩	٤	متوسط
د	الثقة في القيم التنظيمية السائدة.	٣.٥٩	٠.٩٢	د	متوسط
	الأداة ككل	٣.٦٧	٠.٨٦		متوسط

يبين الجدول رقم (٣) أن المجال رقم (٣) "الثقة في السياسات" احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣.٧٣ وانحراف معياري ٠.٨٤ وهو ضمن المستوى العالي، واحتل المجال رقم (٢) "الثقة في فرص الإبداع والمشاركة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٣.٧٠ وانحراف معياري ٠.٨٨ وهو ضمن المستوى العالي. أما المرتبة الثالثة فقد احتلها المجال رقم (١) "الشفافية في الحصول على المعلومات"، بمتوسط حسابي ٣.٦٩ وانحراف معياري ٠.٨٩ وهو ضمن المستوى المتوسط. واحتل المرتبة الرابعة المجال رقم (٤) "الثقة في الأسلوب القيادي السائد" وبلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال ٣.٦٥ وانحراف معياري بلغ ٠.٨٩ وهو ضمن المستوى المتوسط. أما المجال رقم (د) "الثقة في القيم التنظيمية السائدة" فقد احتل منزلة متأخرة وهي المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٣.٥٩ وانحراف معياري ٠.٩٢ وهو ضمن المستوى المتوسط.

كذلك بين الجدول رقم (٣) تقديرات أفراد الدراسة على مجالات أداة الدراسة ككل والتي تعبر عن تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية

السعودية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل ٣.٦٧ وبتأخراف معياري ٠.٨٦، وهو ضمن المستوى المتوسط.

بالرغم من أن استجابات أفراد الدراسة على الأداة ككل جاءت ضمن المستوى المتوسط إلا أنه في أعلى درجة المتوسط إذ حددت الدرجة العالية ابتداءً من (٣.٧)، والمتوسط الحسابي لتقديرات أفراد الدراسة على مجالات أداة الدراسة ككل والتي تعبر عن درجة الثقة التنظيمية الممنوحة من قبل القيادات التربوية بلغت (٣.٦٧) وهذا يشير إلا أنها نتيجة مرضية. فقد تراوحت تقديرات وإدراك أفراد الدراسة للثقة التنظيمية على مجالات الدراسة ككل بين عالي ومتوسط. فقد جاء مجال الثقة في السياسات بمستوى عالٍ وهذا يدل على أن القيادات التربوية توفر المعايير الموضوعية في اختيار وتعيين الأفراد، وتمنح الحوافز والمكافآت على أسس موضوعية. وتستخدم معايير موضوعية في تقويم الأداء الوظيفي، علاوة على أنها توفر فرص النمو المهني لجميع العاملين، وتبنى سياسة الباب المفتوح في جميع تعاملاتها، وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة الكساسبة (١٩٩٦) فيما يتعلق بهذا الجانب. كذلك جاء مجال الثقة في فرص الإبداع والمشاركة بمستوى عالي وهذا يدل أيضاً على أن القيادات التربوية تدعم فرص النمو الوظيفي، وتعزز روح الإبداع الذاتي، وتقدر التفاني بالعمل وتشرك الأفراد في صناعة القرارات التي تتعلق بالوحدة التنظيمية التي يعملون فيها. كذلك تثن الأفكار وتفوض بعض الصلاحيات. وهذه النتيجة أيضاً اتفقت مع نتيجة دراسة الكساسبة (١٩٩٦). ويعزو الباحث ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم في الآونة الأخيرة عمدت إلى الكثير من الإصلاحات وعلى كافة المستويات التنظيمية من خلال الندوات واللقاءات المتكررة وأخرها المؤتمر التربوي الذي عقد هذا العام. علاوة على ما قامت به الوزارة من تعزيز لدور مدير المدرسة من خلال منحه مزيد من الصلاحيات التي أقرت هذا العام، والمتتبع للتعليم في المملكة العربية السعودية يتلمس بوضوح وجود إرادة سياسية للإصلاح. أما مجال الشفافية في الحصول على المعلومات والذي جاء في المرتبة الثالثة ضمن المستوى المتوسط، فهذا يؤكد جاهزية القيادات التربوية لتوفير المعلومات التي تتطلبها أعمال الأفراد وتتصف المعلومات المتوافرة بالدقة والموضوعية والتنظيم بالإضافة إلى تقديم الحقائق بموضوعية، دونما مبالغة بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى

مصادر المعلومات والحصول عليها بسرعة وسهولة. علاوة على استخدام وسائل اتصال متنوعة لتسهيل التعامل مع الموظفين وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة كل من البرخت (Albrecht, 2003)، وريميل (Remmel 2002)، وقومس وروزن (Gomez & Rosen, 2001) فيما يتعلق بهذا الجانب. وجاء مجال الثقة في الأسلوب القيادي السائد بالمرتبة الرابع وبمستوى متوسط، وهذا يشير إلى أن المشاركة في صنع القرار والمعاملة الجيدة من قبل القيادات وقيام الرؤساء بمناقشة العاملين والاستماع لآرائهم قبل اتخاذ القرارات يشير إلى أن القادة التربويين يتمتعون بالموضوعية والتفكير المنهجي. والجرأة العالية مما يشكل وضوح الرؤية لديهم وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة كل من مورجان (Morgan 2003) وريميل (Remmel 2002). وجاء مجال الثقة في القيم التنظيمية السائدة بالمرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وهي أيضا نتيجة لأبأس بها مما يعني احترام القيادة للأفراد ومواجهتها للمشكلات وعدم التستر عليها والشفافية التي تتعامل معها القيادات التربوية في القضايا المختلفة تزيد من الثقة بهذه القيادات، مما يؤدي إلى سيادة التعاون بين العاملين في الوزارة، وتوطيد العلاقات الجيدة بينهم، وتطبيق النظام على جميع العاملين دونما استثناء، مما يساهم بتوفير مناخ تنظيمي ديمقراطي والتحرر من الإجراءات البيروقراطية الشديدة، مما يؤصل الانتماء المؤسسي، وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة كل من تان وتان (Tan & Tan, 2000)، ودراسة هوتمان (Hottman, 1993). اتفقت نتائج هذه الدراسة بشكل عام مع جميع نتائج الدراسات السابقة في أهمية الثقة التنظيمية في الفاعلية والإبداع لدى الأفراد، وخالفت نتائجها نتائج دراسة الحوامدة والمحامدة (1998) التي أظهرت تصورات أفراد الدراسة للثقة التنظيمية بشكل عام، ولكل مجال من مجالاتها تصورات سلبية.

وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجالات الدراسة حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الشفافية في الحصول على المعلومات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات

هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (٤).

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال

الشفافية في الحصول على المعلومات

الرقم	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١.	تخلو من أزمة الثقة المتعلقة بحجم المعلومات المرغوب في الكشف عنها بين العاملين.	٣.٧٢	٠.٨٧	٢	عالية
٢.	تستخدم وسائل اتصال متنوعة لتسهيل التعامل مع الموظفين وجمهور المجتمع المستفيد.	٣.٧٠	٠.٨٨	٣	عالية
٣.	تزود الأطراف المستهدفة بالمعلومات اللازمة بالوقت المناسب.	٣.٧٤	٠.٨٦	١	عالية
٤.	توفر المعلومات التي يتطلبها عملي بيسر.	٣.٦٧	٠.٨٦	٥	متوسطة
٥.	تزودني بالمعلومات اللازمة التي تتصف بالمصداقية والموضوعية.	٣.٦١	٠.٩٤	٦	متوسطة
٦.	تمكنتني من الوصول إلى مصادر المعلومات بسرعة.	٣.٦٩	٠.٨٨	٤	متوسطة
	المجال ككل	٣.٦٩	٠.٨٩		متوسطة

يبين الجدول رقم (٤) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال الشفافية في الحصول على المعلومات والذي كان ضمن المدى (٣.٦١-٣.٧٤)، واحتلت الفقرة رقم (٣) التي تنص: تزود الأطراف المستهدفة بالمعلومات اللازمة بالوقت المناسب المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣.٧٤ وانحراف معياري ٠.٨٦، بينما احتلت الفقرة رقم (٥) المرتبة السادسة والأخيرة في هذا المجال. وتنص على: تزودني بالمعلومات اللازمة التي تتصف بالمصداقية

والموضوعية. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣.٦١ وانحراف معياري ٠.٩٤. وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الثقة التنظيمية الممنوحة من قبل القيادات التربوية من وجهة نظر أفراد الدراسة لمجال الشفافية في الحصول على المعلومات ٣.٦٩ وانحراف معياري ٠.٨٩. وتعتبر هذه الدرجة متوسطة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي لهذا المجال ٣.٦٩ وبمستوى متوسط إلا أنه أقرب ما يكون إلى المستوى العالي إذ حددت الدرجة العالية ابتداءً من (٣.٧). وهذه نتيجة تدل على عدم وجود أزمة الثقة المتعلقة بنوع وحجم المعلومات المرغوب في الكشف عنها بين العاملين. كذلك استخدام وسيلة الاتصال المناسبة. وهنا لا بد للإشارة إلى أن المعلومات الصادرة من القيادات التربوية تتصف بالمصداقية والموضوعية. وهذا كله يشكل حافزاً لدى المشرفين والمديرين للعطاء والولاء للمؤسسة الأم مما يعطي انطباع عام على وجود ثقة تنظيمية لدى القيادات التربوية في هذه الشريحة من مديرين ومشرفين .

المجال الثاني: الثقة في فرص الإبداع والمشاركة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال

الثقة في فرص الإبداع والمشاركة

الرقم	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٧.	تدعم كل ما يقود إلى تحقيق مستويات الإنتاج النوعي.	٣.٨٨	٠.٨٣	١	عالية
٨.	تفوض بعض الصلاحيات مما يزيد ثقتي فيها.	٣.٧٢	٠.٨٤	٣	عالية
٩.	تثمن أفكارى مما يزيد ثقتي فيها.	٣.٧٧	٠.٩١	٢	عالية

الرقم	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٠	تعزز روح الإبداع الذاتي.	٣.٥١	٠.٨٧	٧	متوسطة
١١	تقدر التفاني بالعمل مما يمنحني إحساساً بالإنجاز.	٣.٦٨	٠.٨٤	٥	متوسطة
١٢	تشاركني في صناعة القرارات التي تتعلق بالوحدة التنظيمية التي انتمي إليها.	٣.٧٠	٠.٩٥	٤	عالية
١٣	توفر فرص النمو الوظيفي المتوافق مع جهدي المبذول في الأداء.	٣.٦٦	٠.٨٣	٦	متوسطة
	المجال ككل	٣.٧٠	٠.٨٨		عالية

يبين الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال الثقة في فرص الإبداع والمشاركة والذي كان ضمن المدى (٣,٨٨-٣,٥١)، واحتلت الفقرة رقم (٧) التي تنص: تدعم كل ما يقود إلى تحقيق مستويات الإنتاج النوعي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٨٨ وانحراف معياري ٠,٨٣. بينما احتلت الفقرة رقم (١٠) المرتبة السابعة والأخيرة في هذا المجال. وتنص على: تعزز روح الإبداع الذاتي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣,٥١ وانحراف معياري ٠,٨٧. وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الثقة التنظيمية الممنوحة من قبل القيادات التربوية من وجهة نظر أفراد الدراسة لمجال الثقة في فرص الإبداع والمشاركة ٣,٧٠ وبانحراف معياري ٠,٨٨. وتعتبر هذه الدرجة عالية. من خلال استجابات أفراد الدراسة لهذا المجال يلاحظ أن القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم تركز وتدعم الإنتاج النوعي. وتفوض بعض الصلاحيات، وتؤمن أفكار المشرفين والمديرين، وتشركهم في صناعة القرارات التي تتعلق بالوحدات التنظيمية التي ينتمون إليها. وهذا كما أسلف الباحث سابقاً مرده إلى جملة الإصلاحات التي عمدت إليها وزارة التربية والتعليم وانتهجتها كسياسات إصلاحية للمراحل القادمة، أما باقي الفقرات والتي جاءت بدرجة متوسطة إلا أنها ايجابية فتعزز روح

الإبداع الذاتي، وتقدير التفاني، وتوفير فرص النمو الوظيفي المتوافق مع الجهد المبذول في الأداء، كلها عوامل ساهمت في قرار وزارة التربية والتعليم بإعطاء مدير المدرسة مزيداً من الصلاحيات.

المجال الثالث: الثقة في السياسيات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (٦).

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال

الثقة في السياسيات

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١٤	توفر المعايير الموضوعية في اختيار وتعيين الأفراد.	٣,٥٧	٠,٨١	٧	متوسطة
١٥	تمنح الحوافز والمكافآت على أسس موضوعية.	٣,٦٧	٠,٨٧	٥	متوسطة
١٦	تستخدم معايير موضوعية في تقييم الأداء الوظيفي.	٣,٦٥	٠,٨٣	٦	متوسطة
١٧	توفر فرص النمو المهني لجميع العاملين.	٣,٨٩	٠,٧٩	١	عالية
١٨	تمكيني من أداء مهامي دون تدخل.	٣,٨٤	٠,٩٤	٢	عالية
١٩	تمنحني الفرصة الكافية لإبداء الرأي.	٣,٧٣	٠,٧٨	٤	عالية
٢٠	تتبنى سياسة الباب المفتوح في جميع تعاملاتها.	٣,٧٧	٠,٨٦	٣	عالية
	المجال ككل	٣,٧٣	٠,٨٤		عالية



يبين الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال الثقة في السياسيات والذي كان ضمن المدى (٣,٨٩-٣,٥٧). واحتلت الفقرة رقم (١٧) التي تنص: توفر فرص النمو المهني لجميع العاملين المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٨٩ وانحراف معياري ٠,٧٩. بينما احتلت الفقرة رقم (١٤) المرتبة السابعة والأخيرة في هذا المجال. وتنص على: توفر المعايير الموضوعية في اختيار وتعيين الأفراد. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣,٥٧ وانحراف معياري ٠,٨١. وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الثقة التنظيمية الممنوحة من قبل القيادات التربوية من وجهة نظر أفراد الدراسة لمجال الثقة في السياسيات ٣,٧٣ وانحراف معياري ٠,٨٤. وتعتبر هذه الدرجة عالية. يلاحظ من نتائج هذا المجال أن هناك ثلاث فقرات جاءت بدرجة عالية. فجاءت على التوالي. توفر فرص النمو المهني لجميع العاملين. وتمكيني من أداء مهامي دون تدخل. وتبني سياسة الباب المفتوح في جميع تعاملاتها. وتمنحني الفرصة الكافية لإبداء الرأي. وهذه الاستجابات لأفراد الدراسة لم تأت من فراغ فوزارة التربية والتعليم وفرت لهذه الشرائح الدورات التدريبية اللازمة من خلال برامجها المختلفة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وخير دليل على ذلك وجود أفراد الدراسة من مشرفين ومديرين في دورات تدريبية وبفرض كامل. كما تبنت وزارة التربية والتعليم في ضوء التشريعات القائمة وتعديلاتها التي صدرت مؤخرا إلى البدء في إطلاق يد مدير المدرسة في إدارة مدرسته بطريقة تمكنه من أداء مهامه بشكل مناسب. وبطبيعة الحال هذه الإصلاحات التي جرت مؤخرا لا يستقيم العمل بها دونما إتباع سياسات دالة على الانفتاح والوضوح وتقبل النقد وهذا ما عبر عنه أفراد الدراسة في استجاباتهم نتيجة لإدراكهم أن هناك ممارسات دالة على الثقة من قبل القيادات التربوية. ومن ناحية أخرى نجد ثلاث فقرات في هذا المجال جاءت بدرجة متوسطة وهي مقبولة نوعا ما وغير مدللة على أدراك أفراد الدراسة على وجود ممارسات تتعلق بعدم الثقة من قبل القيادات التربوية في هذه الشريحة من أبناء وزارة التربية والتعليم.

المجال الرابع: الثقة في الأسلوب القيادي السائد

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات

هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (٧).



جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال

الثقة في الأسلوب القيادي السائد

الرقم	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢١	تشركني في حل المشكلات وطرح الحلول.	٣,٥٥	٠,٨٧	٧	متوسطة
٢٢	تشجع التفكير المنهجي وحب التجديد.	٣,٦٦	٠,٩١	٤	متوسطة
٢٣	تتميز بوضوح الرؤية.	٣,٦٩	٠,٨٤	٢	متوسطة
٢٤	تتسم سلوكيات القيادة التربوية فيها بالإنسانية.	٣,٧٤	٠,٨٦	١	عالية
٢٥	تتميز القيادة التربوية فيها بجرأة عالية.	٣,٦٨	٠,٨٥	٣	متوسطة
٢٦	يتعامل القادة التربويون فيها بموضوعية مع العاملين.	٣,٦٤	٠,٨٧	٥	متوسطة
٢٧	يقوم القادة التربويون فيها بالاستماع لرأيي قبل اتخاذ القرار.	٣,٦٠	٠,٩٢	٦	متوسطة
	المجال ككل	٣,٦٥	٠,٨٩		متوسطة

يبين الجدول رقم (٧) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال الثقة في الأسلوب القيادي السائد والذي كان ضمن المدى (٣,٥٥-٣,٧٤)، واحتلت الفقرة رقم (٢٤) التي تنص: تتسم سلوكيات القيادة التربوية فيها بالإنسانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٨٩ وانحراف معياري ٠,٧٩، وهنا لابد إلى الإشارة إلى أن العملية التربوية هي عملية إنسانية فمدخلها وعملياتها ومخرجاتها إنسانية وحتى الأدوات والوسائل التي تستخدم في جميع المكون التربوي هي أدوات ووسائل تتصف بالإنسانية، علاوة على أن القيادة

هي عملية في جوهرها تعتمد على المكون الإنساني في التعامل الإيجابي مع الأفراد. فالمتمعن في نظام المساءلة (المحاسبية) في التعليم السعودي يدرك تماما أنه صمم على ثوابت وأسس إنسانية، ومرونة كافية في التعاطي مع متغير الإنسان، فمن الطبيعي إذا أن تأتي استجابات أفراد الدراسة على هذه الفقرة بدرجة عالية بينما احتلت الفقرة رقم (٢١) المرتبة السابعة والأخيرة في هذا المجال، وتنص على: تشركني في حل المشكلات وطرح الحلول. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣.٥٥ وانحراف معياري ٠.٨٧. وهذا مرده ربما إلى أن طموح المشرف التربوي ومدير المدرسة فيما يتعلق بأشراكة في حل المشكلات ما زالت دون المستوى الذي يطمح إليه في ممارسات القيادات التربوية الدالة على الثقة التنظيمية بهم وهذا يدل على وجود نوع من المركزية في هذا الصدد، إلا أن الوزارة انتهجت في الفترة الأخيرة سياسة تفويض الصلاحيات ولكن بشكل تدريجي، وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات الثقة التنظيمية الممنوحة من قبل القيادات التربوية من وجهة نظر أفراد الدراسة لمجال الثقة في الأسلوب القيادي السائد ٣.٦٥ وانحراف معياري ٠.٨٩، وتعتبر هذه الدرجة متوسطة، فمجال الممارسات القيادية الدالة على الثقة بالمدير والمشرف برأي الباحث ينظر له أفراد الدراسة بأهمية بالغة كونهم يتوقعون من قياداتهم مزيد من الممارسات القيادية الدالة على الثقة بهم في زمن يتسم فيه الانفتاح والحريات والإبداع كدلالات راسخة على الرقي والحضارة.

المجال الخامس: الثقة في القيم التنظيمية السائدة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات

هذا المجال كما هي موضحة في جدول رقم (٨).

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة على فقرات مجال

الثقة في القيم التنظيمية السائدة

الرقم	نص الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢٨	يتوفر فيها مناخ تنظيمي ديمقراطي.	٣,٥٦	٠,٩٢	٥	متوسطة
٢٩	تتميز بالتححرر من الإجراءات البيروقراطية الشديدة.	٣,٥٧	٠,٨٩	٤	متوسطة
٣٠	توفر التعاون الكامل بين العاملين.	٣,٥٤	٠,٩١	٦	متوسطة
٣١	تطبق النظام على جميع العاملين دون تمييز.	٣,٦٦	٠,٨٨	٢	متوسطة
٣٢	تتفانى في تأصيل الانتماء المؤسسي.	٣,٧٧	٨٨,٠	١	عالية
٣٣	توفر الاحترام والتقدير للعاملين.	٣,٤٨	٠,٩٢	٨	ضعيفة
٣٤	تواجه المشاكل ولا تستتر عليها.	٣,٥٢	٠,٩٦	٧	متوسطة
٣٥	تبنى المصادقية في جميع تعاملاتها مع العاملين.	٣,٥٩	٠,٩٢	٣	متوسطة
	المجال ككل	٣,٥٩	٠,٩١		متوسطة

يبين الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال الثقة في القيم التنظيمية السائدة والذي كان ضمن المدى (٣,٧٧-٣,٤٨). واحتلت الفقرة رقم (٣٢) التي تنص: تتفانى في تأصيل الانتماء المؤسسي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٣,٧٧ وانحراف معياري ٠,٨٨. بينما احتلت الفقرة رقم (٣٣) المرتبة الثامنة والأخيرة في هذا المجال. وتنص على: توفر الاحترام والتقدير للعاملين. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة ٣,٤٨ وانحراف معياري ٠,٩٢. وبشكل عام فقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجات تقدير الثقة التنظيمية الممنوحة من قبل القيادات التربوية من وجهة نظر أفراد الدراسة لمجال الثقة في القيم التنظيمية السائدة ٣,٥٩ وانحراف معياري ٠,٩١، وتعتبر هذه

الدرجة متوسطة. وهذا المستوى أيضا مقبول ويدل على إدراك أفراد الدراسة لوجود الممارسات الدالة على الثقة التنظيمية من قبل القيادات التربوية، فمجيء فقرة تتفانى القيادات التربوية في تأصيل الانتماء المؤسسي في المرتبة الأولى هو مؤشر دال على أن القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم تسعى جادة إلى بناء مجتمع تربوي يتصف أفراده بقدرتهم على تحقيق رؤيته والنضال من أجل تحقيقها، وفي سبيل ذلك وفرت الدولة ممثلة بوزارة التربية والتعليم ميزانية مالية كبيرة، بالإضافة إلى حشد الجهود والطاقت اللازمة لجملة الإصلاحات والمبادرات والمشاريع التي تسعى لتنفيذها، ألا أن أفراد الدراسة يروا في غمرة ذلك كله ما زال هناك في النفس الكثير وعلى رأس القائمة شعورهم بعدم كفاية التقدير والاحترام الذي يجب أن يحظوا به من قبل القيادات التربوية وهذا لا يأتي على المستوى الشخصي بل على مستوى التنظيم ومن خلال جملة الإصلاحات التي تدل على تمكينهم الفعلي من إظهار إبداعاتهم وقدراتهم في إدارة وحداتهم التنظيمية، فالتمكين الحقيقي يظهر الدرجة العالية للثقة التنظيمية بل هو نتيجة لها، فالتمكين الخادع *pogus empowerment* والغير حقيقي يظهر من خلال جملة الممارسات التي فحواها القول غير الدال على الفعل وسحب البساط من تحت القيادات الدنيا من مشرفين ومديرين، فالقيادة الحقيقية هي التي تهيأ للأفراد كل فرص النجاح وتدعم وتساند الإبداع قولاً وفعلاً.

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة حول تقدير درجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغيرات العمل الحالي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة لديهم؟ للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي واختبار شافيه للمقارنات البعدية. ويبين ذلك الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩)

التكرارات والمتوسطات الحسابية ونتائج تحليل التباين الأحادي واختبار شافيه لدرجة تقدير الثقة التنظيمية بأفراد الدراسة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغيرات العمل الحالي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

المتغير	المستويات التصنيفية	المتوسطات الحسابية	قيمة ف	مستوى الدلالة
العمل الحالي	١. مشرف (٥٦)	٤.٠٢	٠.٨٤	٠.٩٢
	٢. مدير مدرسة (٢٦)	٣.٩٩		
المؤهل العلمي	١. دبلوم (-)	٣.٨٦	٤.٤٢	٠.٠١
	٢. بكالوريوس (١٢٤)			
	٣. دراسات عليا (١٣)			
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات (٢٦)	٣.٩٢	٠.٠٢	٩٦.٠
	من ٥-١٠ سنوات (٣٥)	٣.٩١		
	أكثر من ١٠ سنوات (٧٦)	٣.٩٥		

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

يظهر الجدول رقم (٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في استجابات أفراد الدراسة لتقدير درجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغيرات العمل الحالي، وعدد سنوات الخبرة لدى أفراد الدراسة. وهذا ربما مرده أن معظم أفراد الدراسة عملهم يتصف بالعمل الميداني فالمشرف التربوي ومدير المدرسة هم شركاء حقيقيين ولديهم نفس الهموم والمشكلات والتطلعات، فعليهم تقع المسؤولية الأولى في إدارة العملية التعليمية بكافة مراحلها وعملياتها من خلال الأهداف والإجراءات والاستراتيجيات وعمليات التقويم المستمرة والعلاقات مع المجتمع بل بكل ما يتعلق بالمدرسة، فترابطهم من خلال لقاءاتهم المستمرة وتواصلهم الدائم يدل على وحدة التفكير والتطلعات مما أسهم بعدم وجود فروق دالة في استجاباتهم.

بينما يبين الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقدير درجة الثقة التنظيمية بأفراد الدراسة من قبل القيادات التربوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لدى المستجيبين ولصالح حملة الدراسات العليا. وهذا يشير إلى أن حملة الدراسات العليا سقفت التوقعات لديهم عالي فيما يتعلق بالممارسات الدالة على الثقة التنظيمية من قبل القيادات التربوية. ويرى الباحث أن مرد ذلك ربما يكون نتيجة تعرضهم أثناء دراستهم العليا إلى الكثير من التجارب النظرية والتطبيقية والمفاهيم التربوية الحديثة، علاوة على نتائج تجارب الدول الأخرى مما أثر على نظرتهم الايجابية في حكمهم واستجاباتهم.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة السعودي (٢٠٠٥) التي دلت نتائجها على عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة والعمل الحالي، ووجود فروق دالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. كذلك اتفقت نتائج الدراسة فيما يتعلق بطبيعة العمل مع دراسة شل (٢٠٠٣)، وخالفها بوجود علاقة تعزى للخبرة. كذلك اتفقت النتائج مع نتائج دراسة كل من الحوامدة والمحاممة (١٩٩٨)، ودراسة الكساسبة (١٩٩٦) ودراسة العمري (١٩٩٢)، فيما يتعلق بوجود علاقة لمتغير المؤهل العلمي واختلقت معها في نتائج المتغيرات الأخرى، كذلك اتفقت النتائج مع دراسة شل (٢٠٠٣) فيما يتعلق بوجود علاقة لمتغير المؤهل العلمي.

* * *

التوصيات:

استناداً إلى نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بمجموعة من التوصيات التي لامست أوجه القصور في تحقيق الثقة التنظيمية نحو كل من المشرفين التربويين ومديري المدارس وذلك على النحو الآتي:

- الشفافية في الحصول على المعلومات :على القيادات التربوية توفير وسائل اتصال متنوعة تناسب مع قدرات وفهم الأطراف المقصودة من العاملين في الميدان من المشرفين التربويين ومديري المدارس. وأن تتسم المعلومات الصادرة بالوضوح والمصادقية معهم.
- الثقة في فرص الإبداع والمشاركة :ضرورة الدعوة إلى تحذير مفهوم الثقة التنظيمية في ثقافة المؤسسة التربوية من خلال الممارسات الدالة عليه. وتبني مشروع يدعو لتقاسم السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات لأكبر شريحة ممكنة من المشرفين التربويين ومديري المدارس في العمل المؤسسي مما يعزز روح الإبداع الذاتي.
- الثقة في السياسات: الدعوة إلى الاحتكام للأنظمة والقوانين والتشريعات. فيما يتعلق بجميع ممارسات القيادات الدالة على الثقة التنظيمية. وذلك من خلال توفير المعايير الموضوعية في اختيار وتعيين الأفراد من المشرفين التربويين ومديري المدارس وتقييم أدائهم الوظيفي. وتبني سياسة الباب المفتوح. وتبني القيادات العليا في الوزارة الممارسات الدالة على الثقة التنظيمية نظرياً وعملياً.
- الثقة في الأسلوب القيادي السائد: التحلي بالنزاهة الكافية في تعاملات القيادات التربوية مع العاملين في الميدان من المشرفين التربويين ومديري المدارس. وبوضوح الرؤية. وأن تتسم سلوكيات القيادة التربوية فيها بالإنسانية. والتأكيد على أهمية إبلاء الممارسات التي تبعث على الثقة التي يقوم بها القادة في أوقات التغيير والتجديد المؤسسي.
- الثقة في القيم التنظيمية السائدة: توفير المناخ التنظيمي الداعم والثقة التنظيمية والانفتاح في العلاقات وحرية التصرف التي تساند الثقة. من خلال توفير التعاون الكامل بين القيادات التربوية مع العاملين في الميدان من المشرفين التربويين ومديري المدارس. وتوفر الاحترام والتقدير لهم. وأن تتميز القيادات التربوية بالتححرر من الإجراءات البيروقراطية الشديدة.

قائمة المراجع:

- أبوسن، أحمد إبراهيم (١٩٨٦). الإدارة في الإسلام. (ط٢). دبي: المطبعة المصرية.
- أبوسن، أحمد إبراهيم (١٩٨٢). نظرية الإدارة في الإسلام. مجلة الاقتصاد الإسلامي، ص ٥٥٨.
- الحسيني، عزة، وزغلول، ايمان (٢٠٠٥) الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية . مجلة التربية، العدد (١٧) ديسمبر .
- الحربي، نيفين بنت حامد (٢٠١١). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحوامدة، نضال، محارمة، ثامر. (١٩٩٨). الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، قطر، (٩)، ٢٢٩-٢٥٧.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (١٩٨٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم (١)، عمان، الجامعة الأردنية.
- الرواشدة، إياد طه، (٢٠٠٤). التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- السعودي، موسى أحمد. (٢٠٠٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية). دراسات العلوم الإدارية، ٣٢ (١): ١٠٠-١١٤.
- الصباغ، زهير. (١٩٨٦) من الإدارة بالخوف إلى الإدارة بالثقة، الإدارة العامة (٥١) : ١٨-٢٤.
- العريفي، حصة سعد ناصر (٢٠٠٧م). كفايات التخطيط اللازمة لإعداد الخطة السنوية المدرسية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض .
- العمري، خالد. (١٩٩٢). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير، وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين. مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ٨ (٣): ١٤٣-١٧٤، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- العواملة، نائل عبد المحافظ (١٩٩٥) تطوير المنظمات : المفاهيم والهياكل والأساليب، الطبعة الثانية، مركز ياسين الفني عمان ص ١٢٧-١٣١.

- الغامدي، عبد الله عبد الغني، (١٩٩٠). الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ١٤(٣): ٤٧-٥٠.
- الكساسبه، محمد ماضي، (١٩٩٦). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية -دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني، والسواط طلق بن عوض (١٩٩٦)، السلوك التنظيمي: المفاهيم- النظريات - التطبيقات، ط ٢، الرياض، دار النوايح للنشر والتوزيع، ص ٢٢٧.
- المسعودي، عبدالله، والقاضي، عبدالله، والقحطاني مصلح، (٢٠٠٥) دور المشرفين التربويين في تطوير الإدارة المدرسية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السابع عشر، الرياض.
- آل عثيمين، مسلم إسماعيل مسلم (١٤١٣هـ): دور موجهي الإدارة المدرسية في تنمية كفاءة مديري المدارس المتوسطة والثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- المجلة الإلكترونية الاقتصادية، متوفر على شبكة الانترنت:
http://www.aleqt.com/2009/09/23/article_278446.html
- المغربي، كامل محمد (١٩٩٢) السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر عمان، الأردن.
- الملا، بدرية سعيد، ومباركة الأعراف (١٩٩٧م): دراسة تقييمية لواقع الإشراف التربوي في المرحلة الابتدائية بدولة قطر، دراسات في المناهج وطرق التدريس، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، العدد ٤٠.
- المنيع، محمود (١٩٩٨) بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، ١٧ (٧) ص ٢٢٧-٢٥٤.
- اليعقوب، تمارا، (٢٠٠٤). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
- اندراوس، جمال، معاينة، عادل، (٢٠٠٨م). الإدارة بالثقة والتمكين . عالم الكتب الحديث، إربد.
- حمور، ميرغني عبدالعال (١٩٨٧) التطوير التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ٩-١٧.
- درويش، عبدالكريم وتكلا، ليل، (١٩٨٠). أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

- شل، محمد احمد (٢٠٠٣) الثقة التنظيمية في البيئة السعودية بالتطبيق على الكليات التقنية التابعة للمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني.
- صقر، عبد الله (١٩٩٩) دور الادارة المدرسية في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر المعنيين، مجلة جامعة الملك سعود، ١٩ (١٢) ص ١٧٨.
- عادل محمد زايد : تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الاداء الوظيفي واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية – الكويت، مجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد (٢) د ١٩٩٩، ص ٢٦٩-٢٩٨.
- عواد عبد الكريم سلامة صالح (١٩٩٥) اثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركة الصناعية المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير الجامعة الأردنية عمان الأردن.
- محمود، حسن عبد المالك، وبركات، سمير حسنين (٢٠٠٦) العلاقة بين ثقة مديري ومعلمي مدارس التعليم العام في دقة وموضوعية وفعالية نظام تقويم الأداء الوظيفي وأساسهم بالعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية) مجلة العلوم التربوية، العدد الثاني، ابريل، القاهرة .
- مرسي، محمد منير. (١٩٨٤). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، (ط ١). القاهرة : عالم الكتب .
- معاينة، عادل، اندراوس رامي (٢٠٠٩) درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية : دراسة وصفية مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٠) العدد (٤) البحرين.
- وزارة التربية والتعليم – متوفر على شبكة الانترنت؛ <http://www.moe.gov.sa/Pages/Default.aspx>
- وزارة المعارف (١٩٩٥) لائحة تقويم الطالب (الطبعة الرابعة) الرياض، المملكة العربية السعودية .
- وزارة المعارف (١٩٩٩) الادارة العامة للتوجيه التربوي . الرياض . دليل الموجه التربوي .
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (١٩٨٧). مبادئ الإدارة العامة (ط٢) الرياض، السعودية.
- Adams. Curt Matthew. (2003). the Effects of School Structure and Trust on Collective Teacher Efficacy. Unpublished Doctoral Dissertation. Oklahoma State University, USA – 2003. DAI-A 65/03. P.771.
- Adams. J. stacy: Towards an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and social psychology. No 67. November 1963. pp 422-436.
- Albrecht. Simon and Travagfione. Anthony. (2003). Trust in Public –Sector Senior Management. the International Journal of Human Management. 14 (1): 76-92.

- Aryee. Samuel B. Pawan. x. (2002). Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*. 23 (3). 267. 19.
- Brachos. D. Kotsiopoulos. K. Soderquist. K. and rastacos. G.(2007) Knowledge effectiveness. social context and innovation. *Journal of knowledge management*. 11 (5). 31- 44. Charles and Jean .
- Candron. Shari (2004) "Rebuilding employee trust". *workforce Management*. vendor Directory <http://www.workforce.com>.
- Carnevale. David.(1998).Organizational Trust.In Jay M. Shafritz.International Encyclopedia of public policy and Administration.Vol.3.p.1584.
- Christopher Day. (2009) "Building and sustaining successful principalship in England: the importance of trust". *Journal of Educational Administration*. Vol. 47 Iss: 6. pp.719 - 730
- Corazzini G john (1997) Trust as complex multi-dimensional construct psychological Report 75-80.
- Courtney. Susan .Lynne (1998) Impact of trust on Employee perceptions of organizational Leaders Effectiveness" DPA. Arizona state university .p.145.
- Cropanzano. R & Folger. R: Procedural justice. in R. Steers &L. Porter(1991): Motivation and work behavior. New York.Mc Graw hill. 5th. ed. pp131 -132
- Das. T. K.. Teng. Bing-Sheng. (2001). Trust. Control. And Risk In Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*. 22(2): 251-283. http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_2_22/ai_76668287
- Denhardt. B . Robert . (1999). The Future of Public Administration. *Public Administration & Management: An Interactive journal*. 4 (2). 279- 292.
- Garrity. M. 1991. Measuring Trust within Organizational Culture. *Dissertation Abstracts*. 4 (4): 3919.

- Gomez. Carolina & Rosen. Benson .(2001). The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group & Organization Management*. 26 (1): 53-70.. <http://search.epnet.com>
- Hottman. D. (1993). The Organizations Climate of Middle school. and Dimension of Athena Tacitly and Trust. *Dissertation Abstracts International*. 54 (6): 2012.
- Hoy. W. & Kupersmith. W. (1985) "The meaning & measure of faculty trust". *Educational & Psychological Research*. 5. PP.1-10.
- Louis. V. Gerstner and others : (1994). *reinventing Education Entrepreneurship in Americans public schools* Penguin group USA. PP 118 – 119.
- Meshane. Steven L. & Vonglinow. Mary Ann. (2000). *Organizational Behavior*. (2nd Ed). Poston: McGraw hill Higher Education.
- Melinda J. Moye. Alan B. Henkin. Robert J. Egley. (2005) "Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust". *Journal of Educational Administration*. Vol. 43 Iss: 3. pp.260 – 277.
- Morgan David E. & Zeffane Rachid (2003). "Employee involvement. Organizational Change and Trust in management". *Human Resource Management*. 14: 1 February: 55-75.
- Moye. Melinda J. (2003). The Relationship of Employee Empowerment and Commitment to the Organization to Interpersonal and - System- Level Trust. From the World Wide Web <http://www.ntpu.edu.tw/library/lib/PQDD/Psychology.xls>
- Norman. FJelstad L. (1991). *Superintended Leadership Behavior and Commitment of Wisconsin Principals*. Unpublished Doctoral Dissertation. the University Of Wisconsin-Madison. USA-1991. DAI-A 52/03. P. 755.
- Salleh. Y. and Wee. G. (2002). *Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management*. *Journal of Knowledge Management*. 6(5). 457- 468.
- Remmcl. Anne Mary. (2002). *Trust Leadership. and Organizational Renewal*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Toronto (Canada) - 2002. DAI-A 63/06. P.2074.

- Shelton. Samuel T. (2002). Employees. Supervisors. and Empowerment in the Pubic Sector: The Role of Employee Trust. Unpublished Doctoral Dissertation. Faculty of North Carolina State University. USA. Available on line: <http://www.chass.ncsu.edu/pa/pdfs/etd.pdf>
- Shelby Cosner (2009). Building Organizational Capacity through Trust. Educational Administration Quarterly. Volume 45 Number 2. April 2009 248-291.
- Sook.Jeong Lee. (2007). The relations between the student–teacher trust relationship and school success in the case of Korean middle schools. Educational Studies. Volume 33. Issue 2.
- Spruill. Nina. Kenney. Con. Kaplan. Laura. (2001) COMMUNITY DEVELOPMENT AND SYSTEMS THINKING: THEORY AND PRACTICE. National Civic Review. 00279013. Vol. 90. Issue1.
- Sullivan. J; Peterson. R.. Kameda; Shimada. J. (1981) .The Relationship between Conflict Resolution Approaches and Trust – Across Cultural Study. Academy of Management Journal. 24 (4): 803-815.
- Tan. Hoon. Hwee & F.Tan. Christy S. (2000). "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. Genetic. Social. and General Psychology Monographs. vol. 126 (2): 241-260.
- Tarter. J. et al"1989" "School Characteristics and faculty trust in secondary Schools. Educational Administration Quarterly. 25 (3). PP. 294-308.
- Wat. Dennis. Shaffer. Margaret A. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Trust in the Supervisor and Empowerment. Personnel Review. 34 (4):406. <http://Search.epnet.com>.
- Wang .K.& Clegg. S.(2007) Managing to Lead in private enterprises in China Work values. demography and the development of trust . Leadership. 3(2) .149-172.
- Whitener. Ellen M (1997) the Impact of Human Resource Activities on Employee Trust. Human Resource Management Review. Volume 7 (4) 389-404.

* * *