

الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين

أ. أسماء جبارين/ أ. د. محمود أبو سمرة/ د. جعفر أبو صاع

- 1- مديرة مدرسة حكومية، مديرية تربية جنين، وزارة التربية والتعليم العالي - فلسطين.
البريد الإلكتروني: asma.jabareen@yahoo.com
- 2- قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس
البريد الإلكتروني: m_abusamra@yahoo.com
- 3- قسم التربية التكنولوجية، كلية العلوم والآداب، جامعة فلسطين التقنية-خضوري
البريد الإلكتروني: jaafarabusaa@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2018/6/9 تاريخ القبول: 2018/9/10 تاريخ النشر: 2018/12/18

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية جنين، والبالغ عددهم (2230) معلماً ومعلمة موزعين على (152) مدرسة حكومية، أما عينة الدراسة، فكانت عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها (400) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي)، حيث استخدم الباحثون الإستمارة أداة لقياس الثقة التنظيمية مكونة من خمسة مجالات، وتم التأكد من الصدق والثبات بالطرق التربوية والإحصائية المناسبة. أشارت نتائج الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (3.79)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وعلى ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثون بضرورة الدفع نحو ترسيخ مفهوم الثقة التنظيمية، في جميع المؤسسات التعليمية، بوضع سياسات إدارية واضحة تطبق على الجميع بعدالة، وسن نظم للمكافآت والحوافز، وتفويض الصلاحيات، والعمل على تعميم نتائج هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين ليتعرف المعلمون إلى تقديرات زملائهم حول الثقة التنظيمية، ثم إجراء دراسة مماثلة في مجتمعات مختلفة في الميدان التربوي.

كلمات مفتاحية: الثقة التنظيمية، المدارس الحكومية، مديرية تربية جنين.

المقدمة

من المتغيرات التي تجعله متغير عن البيئات الأخرى. (الطجم والسواط، 2010)؛ (كافي، 2017).

كما أن الثقة عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي، فهي وفق السياق التنظيمي تزداد تعقيداً لكونها مقدمة ونتيجة في ذات الوقت لأي عمل جماعي ناجح، تلك الجماعات التي تسعى معاً لإكمال متطلبات عمل ما بشكل ناجح، تظهر نوعاً من الثقة العالية، مما يجعل الجهود التعاونية الأكثر تعقيداً ممكنة الحدوث (السادي، 2011).

والثقة المتبادلة من أهم خصائص وسمات الثقافات الناجحة في المنظمات، فعندما تنثق الإدارة العليا في المنظمة في القائد، وعندما يثق القائد في إدارته العليا تصبح عملية القيادة أكثر فاعلية وسلاسة وتأثير، ولكي يصنع القائد بيئة عمل جماعية صالحة، يعمل الجميع في ظلها من أجل تحقيق الأهداف المأمولة والمشاركة للمنظمة، عليه أن يزرع الثقة بينه وبين عامله، بل وبين العاملين ببعضهم بعضاً، حينئذ تصبح الثقة والإخلاص والصدق العناصر

تترتب الموارد البشرية على قمة هرم الموارد من حيث الأهمية في المنظمات، وتشكل مصدراً لقدراتها التنافسية، إذ يعول عليها في بلوغ أهداف المنظمة بفاعلية، مما يفرض على إدارة المنظمات العناية بتلك الموارد وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لها، والذي يعتبر من أهم مقومات فاعليته بناء الثقة في نفوس الأفراد العاملين بإدارة المنظمة وبزملائهم ومشرفيهم، وترسيخها لتحقيق التزامهم ووفائهم لمنظماتهم. (فليح، 2010)

فالثقة التنظيمية عامل رئيس في النجاح التنظيمي، والتطورات الحالية في إدارة القوى العاملة أو الموارد البشرية والعلوم التنظيمية تعكس أهمية الثقة الشخصية لتعزيز التأثير الفردي والتنظيمي وتغذيته ودعمه. (اندراس ومعاينة، 2008)، وتساعد الثقة في بناء العلاقات الشخصية، وتشجع على حرية التعبير بصدق، كما أن عدم الثقة يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية، وتصلب المواقف الانسانية في المنظمة، فمكان العمل به كثير

وفي ظل غياب مؤشرات دالة على مستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين للمعلمين من وجهة نظرهم، جاءت هذه الدراسة، وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟

فرضيات الدراسة

انبثق عن أسئلة الدراسة الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين تعزى لمتغير الجنس. **الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

- التعرف إلى مستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين.
- التعرف إلى مدى اختلاف تقديرات أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين للثقة التنظيمية باختلاف متغيرات الدراسة وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

أهمية ومبررات الدراسة

تتمثل أهمية ومبررات الدراسة في المجالين التاليين:

أولاً: الأهمية النظرية

1. قلة الدراسات السابقة التي تطرقت للثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية بشكل عام، والمدارس خاصة، مما دفع الباحثين للقيام بهذه الدراسة.

ثانياً: الأهمية العملية

1. الحاجة الماسة لمعرفة مستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين للمعلمين من وجهة نظرهم.
2. تسليط الضوء على مفهوم الثقة التنظيمية، لتحديد الدور المطلوب من متخذي القرارات في وزارة التربية والتعليم العالي، باعتبارها الجهة المسؤولة والمشرقة على كافة المؤسسات التربوية، بخصوص تنمية هذا المفهوم لدى العاملين في الوزارة وكافة المؤسسات التربوية التابعة لها.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

السائدة والتي تخلق جواً من العمل الجماعي في بيئة صحية طيبة (شعير، 2015).

وعلى المنظمة ألا تُغدّ نفسها أماكن للعمل فقط، بل يجب عليها أن تجسد مسؤوليتها الأخلاقية تجاه مواردها البشرية من خلال توفير الثقة في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات الاستقطاب، وأن تكون هذه الإجراءات متمسكة بالشفافية والنزاهة والعدالة (الجريسي، 2012). فنجاح القائد في المنظمة يعتمد على الإرتباط بالعاملين، من خلال نسج علاقات وطيدة معهم واحترامهم، وقضاء وقتٍ كافٍ لتنمية تجارب عملية مشتركة معهم، عندها ستتمى الثقة؛ كونها أمراً ضرورياً لأي علاقات توصف بالجيدة، وخاصة علاقات العمل، وبدون الثقة لا يمكن الحفاظ على أي علاقة ومنها العلاقات التنظيمية (ماكسويل، 2009). وإن من أكثر الأفكار التي تعتقها منظمات القرن الحادي والعشرين، هي تلك الأفكار المرتبطة بمنح الثقة للموظفين لتحفيزهم على العمل (ماكسويل، 2017).

كما تعتبر المؤسسات التعليمية الأكثر أهمية بين المؤسسات الأخرى، فهي بمثابة شبكة تنظيمات معقدة تتغير باستمرار من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية، ومن المهم أن تتوفر الثقة التنظيمية باعتبارها بيئة خصبة لبناء أفكار ابداعية تتحول إلى ابتكارات يقدمها الموظفون؛ لتساعد المنظمة على بلوغ أهدافها (فارس، 2014).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعد الثقة التنظيمية أحد الركائز الأساسية التي تدعم المنظمات وتدفعها باتجاه بلوغ الأهداف المنشودة، والتي توجه أفرادها نحو التعاون والمشاركة، كما تشجعهم على الإفصاح عن مشاعرهم وأحاسيسهم وأفكارهم، وهي توجه السلوك الفردي والجماعي، ولها الأثر البالغ في التصدي للمشكلات التنظيمية، لذا كان لابد من دراسة الثقة التنظيمية؛ كونها أصبحت ركناً رئيسياً 1. في كفاءة وفعالية الأفراد العاملين في المنظمات، فهي أساس نجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل المنظمة؛ وصولاً لأهدافها بكفاءة، وقد بدأت دراسة 2. الثقة تتطور على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي نظراً لأهمية الموضوع.

ونظراً لأهمية وحيوية الدور الذي تلعبه المؤسسات التربوية في العالم عامة وفي فلسطين خاصة، فإن موضوع الثقة التنظيمية يعتبر من الموضوعات الهامة التي تستحق الدراسة والاهتمام للفئات المختلفة من العاملين وبخاصة المعلمين، وذلك من منطلق أن تشخيصها وتحليلها والتعرف عليها هو أحد الوسائل الضرورية التي يستطيع الباحثون من خلالها التعرف إلى ما تتميز به من إيجابيات سعيًا لتدعيمها، والتعرف على ما قد تواجهه المؤسسات من مشكلات والسعي لحلها، وبالرغم من أهمية المفهوم فإن كثيراً من المؤسسات التربوية لا توليه الإهتمام الكافي نتيجة عدم إدراك متخذي القرارات لأهميته وانعكاساته على سلوكيات واتجاهات العاملين فيها وبالأخص المعلمين، وبالتالي بات من الضروري التعرف إلى مستويات الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية؛ لإثراء الجوانب المعرفية والتطبيقية في هذا المجال داخل المنظمات التربوية.

ويرى جاد الرب (2010) أن الوصول إلى مستويات عالية من الثقة التنظيمية كهدف في الحياة المهنية يحقق مزايا عديدة للمنظمة منها بناء الثقة التنظيمية في الحياة المهنية بمعنى زيادة الاعتماد على التقييم والانضباط الذاتي، وهذا يقلل من التدخلات الحكومية من خلال القوانين والقواعد والتشريعات، كما تؤدي الثقة التنظيمية إلى مزيد من (الطاعة، الاستقلال والانضباط الذاتي، تخفيض التدخلات الخارجية، بناء أساس مهني قوي، بناء منظمات اجتماعية واقتصادية متعاونة قائمة على الثقة)، وعند تشجيع الثقة في المنظمة المهنية؛ تزداد الروابط بين المهنيين متانة وقوة وفاعلية، مما يقوي الثقافة الأخلاقية والتي تتطلبها ثقافة الثقة، ويفيد المهنة والمنظمة فالمجتمع.

مصادر الثقة التنظيمية وعناصرها:

أشار (Zucker, 1986) إلى أن للثقة ثلاثة مصادر أدرجها كالآتي:

1- ثقة معتمدة على العملية: وهي الثقة التي ترتبط بسجل عمليات الاتصال وبهذا المصدر تكون التبادلات محددة بأولئك الأفراد الذين يتبادلون المعلومات وهم معروفون ومحترمون.

2- ثقة معتمدة على الفرد: وهي الثقة التي ترتبط بنقاط التشابه بين الأفراد، وبهذا المصدر تكون التبادلات محددة بالأفراد في النظام الثقافي الشائع مع توقعات أساسية مشتركة.

3- ثقة معتمدة على المنظمة: وهي الثقة التي ترتبط بالآليات الرسمية والشكلية السائدة في المنظمة مثل الاحتراف أو التأمين، وهنا تكون التبادلات محددة بالأفراد الذين يقدمون الضمانات.

كما حدد الباحثان (Butler & Cantrell, 1984) عناصراً أساسية للثقة تختلف فيما بينها اعتماداً على وضع ومكانة الفرد، سواء كان مديراً أو مروضاً، تتلخص بالنزاهة: وهي السمة السائدة في الشرف والأمانة والصدق من جانب الفرد الموثوق به، والمقدرة الشخصية: وهي المعرفة التقنية والمهارة بين الأشخاص، وهي ضرورية لأداء الوظيفة، والاتساق: هو الاعتماد والرأي الجيد، أو الحكم الجيد في المواقف، والولاء: هو الرغبة في الحماية والدعم والإسناد وتشجيع الآخرين، والصراحة: وتتضمن الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بحرية مع الآخرين.

ويؤكد الباحثون أن هذه العناصر الممثلة للثقة التنظيمية تختلف نسبتها من فرد إلى آخر داخل المنظمة تبعاً لمكانته ضمن الهيكل التنظيمي، وما يتبعها من مهام ومسؤوليات، وصلاحيات.

أنواع الثقة التنظيمية وأشكالها:

يصنف كل من كوفي وميريل (2014) الثقة إلى خمسة أنواع:

1. الثقة الذاتية: وهي تتناول الثقة في النفس، وفي القدرة على تحديد الأهداف وإنجازها، والحفاظ على الإلتزامات، والوفاء بالتعهدات، والقدرة على بث الثقة في الآخرين، ويدعمها المصادقة.
2. الثقة في العلاقات: وهي تتمحور حول كيفية بناء وتنمية رصيد الثقة مع الآخرين، ومبدأها الأساسي هو الاتساق السلوكي من خلال ممارسة ما يصدر من أقوال على أرض الواقع بالأفعال.
3. الثقة المؤسسية: وتتمثل في الوسائل والأساليب التي ينتهجها القادة لبناء الثقة داخل منظمة العمل.

1. الحدود المكانية: جميع المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين.
2. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2017-2018م).

3. الحدود البشرية: المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين.

4. الحدود الإجرائية: الإجراءات التي حددها الباحثون والأساليب الإحصائية التي اتبعوها في معالجة البيانات.

مصطلحات الدراسة

الثقة التنظيمية: يشير مفهوم الثقة التنظيمية إلى توقعات الأفراد والجماعات العاملين في المنظمة، والمتعاملين معها، بأنه يمكن الإعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة أو مرغوبة لديهم، وأنه يمكن الإستمرار في العمل فيها أو التعامل معها؛ بسبب ما يجدونه من كفاءة في النظام الإداري فيها، وكفاية مديرها، وجودة إنتاجها، ووفائها بالإلتزامات المترتبة عليها تجاه الجمهور الداخلي والخارجي على حد سواء (الخالدي، 2011)

الثقة التنظيمية إجرائياً: الثقة التنظيمية بمجالاتها التي وردت في أداة الدراسة (الاستبانة): مجال الثقة في الرئيس (مدير المدرسة)، الثقة في زملاء العمل (المعلمين)، الثقة في الإدارة العليا (المديرية/ الوزارة)، الثقة في أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والثقة في الطلبة.

المدارس الحكومية: أي مؤسسة تعليمية تديرها وزارة التربية والتعليم، أو أي وزارة أو سلطة حكومية. (فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي، 2017، ص6).

مديرية تربية جنين: هي الجهة الرسمية المسؤولة والمشرفة على التعليم في مدارس جنين والتي تضم (152) مدرسة حكومية، (17) مدرسة خاصة، ومدرسة مهنية واحدة.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل هي خصائص أفراد العينة وهي: الجنس (ذكر، أنثى)، سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، المؤهل العلمي (أقل من بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس).

المتغير التابع: تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في مدارس مديرية تربية جنين.

الاطار النظري والدراسات السابقة

إن الثقة التنظيمية هي المحور الأساسي من وجهة نظر العاملين في نموذج جدارة القيادة، إلى جانب الأمانة والقدرة على الأداء والإلهام، والرؤية المستقبلية (Kouzes & Posner, 1990). ويرى دواني وديراني (1984) أن منح أفراد المنظمة الثقة والحرية والمصادر التي تدعم عملهم وأحكامهم وقراراتهم يأتي من خلال تفويض السلطة، لذا فعندما تعطي مجموعة ما قوة مفوضة تتغير علاقات أعضاء هذه المجموعة مع قادتهم، وتصبح علاقة شراكة في السلطة وفي وضع أهداف المنظمة وسياساتها، فالتفويض الحقيقي للسلطة ينتج عنه مجموعة من المفاهيم الأخلاقية والإلتزامات بين القادة والأعضاء قائمة على الصدق والثقة، هذه المفاهيم والإلتزامات تتطور إلى قيم ثقافية راسخة في المنظمة.

طرق بناء الثقة التنظيمية داخل المنظمات:

يرى الصيرفي (2003) أن من طرق بناء الرئيس للثقة التنظيمية مع العاملين سعيه لتحليل مهام ومسؤوليات العمل من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام جميع المرؤوسين، وتدريب العاملين على تحمل المسؤولية، والتركيز على ما يتم انجازه من أعمال، وتجنب السياسات والإجراءات المقيدة ما أمكن، وتجنب استخدام القوة القسرية، والتركيز على حل المشكلات عوضاً عن إضاعة الوقت في العقوبات، وتجنب البحث عن أخطاء من العاملين، والعمل على التأكد من عدم تكرار الخطأ، ثم دعم العاملين من خلال منحهم الفرص المناسبة للإعداد والتدريب، وتشجيعهم على الإنجاز.

وأشار السكارنة (2015) أن كسب ثقة زملاء العمل وبناء علاقات حسنة معهم ضرورة كبيرة لنجاح العمل، وذلك لكثرة الإحتكاك بهم، ويكون ذلك من خلال حرص العامل على القيام بعمله بأمانة؛ لينال احترام زملائه، وتمتع العامل بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع زملائه، والإهتمام بالزملاء من خلال مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، وإسداء الرأي والنصيحة لهم، ومشاركة الزملاء في بعض الرياضات والرحلات الترفيهية خارج العمل، وعدم الغموض أمام الزملاء، والتحدث عن الحياة والأفكار والأحوال أمامهم، دون مبالغة، ثم تجنب ما يثير حساسيات الزملاء في العمل، مثل التناوب بالألقاب، أو المزح الثقيل، ولا بد من اعتماد مبدأ الوضعية في التعاملات مع الزملاء سلباً أو إيجاباً.

وهناك طرقاً أخرى لبناء الثقة التنظيمية معتقداً بأهمية فتح قنوات الاتصال بين المدير والعاملين ليكونوا على علم بالقرارات والسياسات ومنطقيتها، وضرورة انصات المدير لأفكار ومقترحات العاملين ودعمها، أن يكون المدير متاحاً للعاملين حال حاجتهم له، واحترامه للعاملين وتقويض صلاحيات كافية لهم، وسعيه للعدل والموضوعية وعدم التحيز في تقييم أداء العاملين، والصدق بالوعود والإنسجام في التصرفات، وإشعار العاملين بقدراته المهنية والفنية، كما أن إدارته الناجحة لإجتماعات العمل تلعب دوراً في بناء الثقة بينه وبين عامليه. مرسى (2010)

فوائد الثقة التنظيمية:

إن من فوائد الثقة التنظيمية للمنظمة والعاملين فيها، أنها تؤدي الى زيادة وتحسين وتنامي العلاقات الشخصية، كما أنها تؤدي الى الرضا الوظيفي وإلى التميز بانتاج أو تطبيق أفكار جديدة، ووجودها يؤدي الى تقليص مشكلة ترك العمل، وهي تؤثر على الصحة العامة، والثقة ورأس المال الاجتماعي يرتبطان على نحو وثيق، فرأس المال الاجتماعي هو قدرة الأفراد على العمل معا بهدف تحقيق غايات مشتركة في مجموعات ومؤسسات، وإن فقدان الثقة في بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات الضغط في العمل، فتؤثر على مستويات الإنتاجية، والابتكار والتميز، وتباطؤ عملية اتخاذ القرار.

اليقوب (2004)

وعطفاً على ما سبق يمكن للباحثين القول أن بناء الثقة التنظيمية يعتبر من أساسيات العمل التنظيمي؛ لضمان التعاون والتفاعل والمشاركة بين جميع الأطراف المنتمية للمنظمة؛ لتقديم مستويات عالية من الأداء تكفل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها، ونموها وتطورها وإزدهارها، وبدون الثقة لا يمكن الإستمرارية للمنظمات.

4. الثقة في السوق: ومبدأها الأساسي لتحقيق الثقة، سمعة المنظمة في سوق العمل.

5. الثقة المجتمعية: وهي خلق قيمة الثقة لدى الآخرين ولدى المجتمع من خلال المشاركة والعطاء.

العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية:

للمنظمات دور كبير في توفير عوامل زيادة الثقة التنظيمية من خلال توفير بيئة آمنة ومستقرة لموظفيها، وذلك بإيجاد سياسات إدارية واضحة ومحدودة، تتمثل في العدالة في الترقية الوظيفية، وإيجاد فرص للتقدم، وتوفير ما يحتاج إليه الموظف من معلومات دقيقة وواضحة وصادقة، والإهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة؛ لإشباع حاجات الإنتماء لدى الفرد العامل في المنظمة، حيث ينتج عن ذلك التخفيف من عبء الرقابة والإشراف المباشر، وأن تتوجه المنظمات نحو بناء هياكل تنظيمية، واستخدام أساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات العاملين واحترام آرائهم وإمكانياتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل، كما أن توفير المنظمات لبيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها بممارسة طاقاتهم الكامنة تدفعهم للنمو والتطوير الذاتي. (الصيرفي، 2009؛ الطجم والسواط، 2003)

وهناك مجموعة عوامل ومقومات تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المنظمة الواحدة، كما يراها ملحم (2009) تبدأ بالكفاءة حيث يثق الزملاء بعضهم ببعض بمقدار ما يمتلكون من كفاءة، وتتزعزع الثقة في حال شك الزميل في مهارة زميله، حيث تزداد الثقة بهذه التخصصات التي يعمل المدير على تنسيقها بمقدار كفاءة الموظفين المتخصصين فيها، ومن هنا يمنحهم المدير ثقته، يتبعها منحهم الحرية في التصرف والتمكين والاستقلالية في العمل، ومناخاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم، كما أن العمل الجماعي والجماعة يعتبران من العناصر الداعمة والمحفزة للثقة شرط توافر التعاون والمساواة والتكامل والمشاركة في الهموم والطموحات والأمال، يتضمنها علاقات تعارف وصلات اجتماعية، ويعد الإنتماء من العوامل المساندة للعمل بكفاءة ضمن الفريق لتحقيق الثقة، ويتحقق الإنتماء لأهداف المنظمة عندما تكون مشتركة من وجهة نظر العاملين، فالإنتماء المشترك لغايات وأهداف ورؤية المنظمة يواكب وجود عاملين بمواصفات مهنية عالية، ومديرين مشرفين عليهم. ولا يمكن تحقيق الثقة بين أفراد المنظمة دون اتصال من خلال عدة وسائل منها: الإدارة بالتجوال وسياسة الباب المفتوح، والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة، مع تفعيل أشكال الإتصال الأفقي والعمودي بين مختلف المستويات في المنظمة، إضافةً إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومات، ومن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين والعمل على خلق الظروف المناسبة للثقة بالعاملين، حتى يؤديوا مهامهم بكفاءة وإقتدار.

وانطلاقاً مما سبق يرى الباحثون أنه إذا أراد المدير إقامة علاقات تنصّف بالثقة سواءً بينه وبين المعلمين من جانب، أو بين المعلمين أنفسهم، عليه أن يحافظ على إلتزاماته ووعوده للمعلمين، وأن يحرص على الإلتزام المستمر بالصدق في أقواله وأفعاله، وأن يتصف بالنزاهة والأمانة، وأن يكون مرناً في تعامله مع المعلمين، وينصت لهم، ويلتزم بالشفافية والموضوعية في تعاملاته مع جميع العاملين في المدرسة.

فقدان الثقة التنظيمية ونتائجه:

إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات في المنظمة هو انعدام الثقة، وتعني عدم الإيمان بالآخرين، حيث من الممكن أن تنعدم الثقة في بعض الأفراد داخل المنظمة، وربما تنعدم في النظام كاملاً، كأن تنعدم الثقة في الإدارة العليا أو المنظمة. زايد (2009)

كما أن سيادة ظروف العمل السيئة في المنظمة، وانخفاض الدخل والروح المعنوية، وعدم الاهتمام بالعمل والخوف من تصرفات النظام، والسعي لاسترضاء الرؤساء واللجوء إلى الحيلة السياسية، وعدم كفاءة النظام الإداري، والاستبداد في العمل، جميعها أسباب قد تقود إلى فقدان الثقة في منظمات الأعمال. (Norman, 1995)

وقد أشار برانهام (2008) إلى وجود مؤشرات بفقدان الموظفين الثقة في الرؤساء، تبدأ بفقدان الشعور بالحماسة الذي يتبع إعلان كبار الرؤساء لاتخاذ مبادرات جديدة في العمل، وزيادة شكاوي وتساؤلات الموظفين عن السياسات والممارسات التي يتحكم فيها كبار رؤساء المنظمة، وتشكيك الموظفين في قرارات وتصرفات كبار الرؤساء في المنظمة، وتذمرهم المتزايد، وظهور معضلات نفسية ومعنوية يعاني منها الموظفين، وقد ظهرت في الدراسات والاستقصاءات السابقة، الإشارة إلى كبار الرؤساء في المقابلات والاستقصاءات التي تجري مع الموظفين بعد تركهم للعمل، رفض ومقاومة لمبادرات كبار رؤساء العمل ومحاولاتهم للتغيير داخل المنظمة.

وفيما يخص نتائج فقدان الثقة يضيف كمال (2015) أن الأهداف الشخصية والعمليات الفريدة والمنافسة داخل المنظمات مطلوبة، لكن التركيز عليها يفرز جواً سلبياً تنعدم فيه الثقة، وقد يصادف أن تمنح الثقة إلى من لا يستحقها، وتكون النتيجة الخذلان، وهنا تكون عملية منح الثقة فيها مجازفة، ومن هنا يبدأ فقدان الثقة، والذي قد يؤدي إلى:

1. ضعف الالتزام: ترتبط الثقة بالالتزام بعلاقة طردية، فالإلتزام بتحقيق هدف مشترك أساس النجاح.
2. انخفاض رضا العاملين: فالموظف الذي يفقد ثقته بزملائه أو بالرئيس أو المنظمة، يقل إلتزامه بالعمل فيقل إنتاجه، وقد يترك وظيفته.
3. تعطيل قنوات الإتصال: فإذا لم يثق العاملون ببعضهم، ولم تثق المنظمة بعاملها من حيث تبادل المعلومات، فيتم حصر المعلومات بين فئة محدودة من الأشخاص لإتخاذ القرار، فينتج عن ذلك أجواء مشحونة وحذرة بين الموظفين أنفسهم، وبينهم وبين المنظمة، مما يعطل قنوات الإتصال.
4. كلمات جوفاء وصور غير واقعية: فإذا لم تترجم أقوال الرؤساء والمنظمة لأفعال يراها العاملون أثناء تأديتهم لمهامهم، فإنها ستكون جوفاء بلا معنى، وتقل ثقة العاملين بالرئيس والمنظمة.

الدراسات السابقة:

دراسة أبو عيدة (2017) بعنوان: "الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين وعلاقتها بدناميكية التغيير المؤسسي"، حيث سعت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين، وعلاقتها بدناميكية التغيير المؤسسي السائدة لديهم من وجهة نظر معلمي هذه المدارس، حيث انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت

استبانتيين لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها (348) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة البالغ (4572) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين جاءت بدرجة كبيرة، كما حصلت نظم ديناميكية التغيير المؤسسي السائدة في المدارس الثانوية على درجة كبيرة، وحصل المجال الرابع من النظام الديناميكي للتغيير السائد على المرتبة الأولى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مجال "الثقة بين المدير والمعلمين" تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، وفروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح المنطقة الوسطى، خانيونس، شرق غزة، ووجود فروق ذات دلالة بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لنظم ديناميكية التغيير السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح المنطقة الوسطى، خانيونس، شرق غزة وغربها، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير معلمي المدارس الثانوية لدرجة ممارسة الثقة التنظيمية في مدارسهم وبين متوسطات تقديراتهم لنظم ديناميكية التغيير المؤسسي لديهم.

دراسة الكريم (2017) بعنوان: "أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، سعت هذه الدراسة للتعرف على أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي، وعلى أي من عناصر الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزميلات العمل، الثقة بإدارة الجامعة) والأكثر تأثيراً على التطوير التنظيمي، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات الأولية حول موضوع الدراسة، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز من مختلف الإداريات البالغ عددهن (1738) موظفة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع لإجراء الدراسة عليها بلغ عددها (377) موظفة إدارية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة (المركز الرئيسي)، وأشارت النتائج إلى أن غالبية عينة الدراسة من الموظفات موافقات على أهمية الثقة بالمشرفين، وموافقات على أهمية وجود الثقة بين زملاء العمل وموافقات على أهمية وجود الثقة بإدارة الجامعة، وأنه توجد علاقة معنوية إيجابية بين عناصر الثقة التنظيمية (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة الجامعة) وبين التطوير التنظيمي لدى موظفات الجامعة، كما بينت الدراسة أن عناصر الثقة التنظيمية تؤثر بنسب متفاوتة في التطوير التنظيمي فعنصر الثقة بإدارة الجامعة جاء في المقدمة يليه عنصر الثقة بالمشرفين ثم عنصر الثقة بزملاء العمل.

دراسة بنات (2016) بعنوان "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم".

حاولت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف

التنظيمي، لدى عينة من المعلمين والمدراء في المدارس الابتدائية بتركيا، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من (601) مديراً ومعلماً للمدارس الثانوية في مركز المقاطعة بتركيا، وشملت عينة الدراسة (72) مديراً و(529) معلماً، وتم استخدام ثلاث استبانات لقياس كل من الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكان من أبرز النتائج وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وعلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ومن وجهة نظر المدراء ومن وجهة نظر المعلمين والمدراء معاً، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير الصفة الوظيفية وتبين أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

دراسة البرو وآخرون (AL-Abrowa, et al, 2013)
بعنوان: "العلاقة بين مكونات العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية ودورها في الانغماس الوظيفي في التعليم"، حيث سعت الدراسة إلى تحديد مكونات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية، ودورها في الانغماس الوظيفي في التعليم، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس ومديري التعليم من مديرية ميبدا وأردكان التعليمية والبالغ عددهم (4000) موظفاً ومديراً، أما العينة فتم اختيارها عشوائياً وبلغت (350) موظفاً ومديراً، واستخدمت ثلاثة استبانات كأدوات لجمع البيانات هي: استبانة العدالة التنظيمية، واستبانة الثقة التنظيمية، واستبانة الانغماس الوظيفي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ومكوناتها والثقة التنظيمية، وأن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بين العدالة التنظيمية والانغماس الوظيفي، وأن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية لها علاقة قوية بالثقة التنظيمية.

دراسة جيمس (James, 2010) **بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالمتغيرات ذات الصلة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات ولاية أيوا الأمريكية"**، حاولت هذه الدراسة الكشف عن الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية في جامعات ولاية أيوا الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (307) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث كشفت نتائج الدراسة عن الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية على مستويات عالية من الاداء التنظيمي والتنافسي، والفاعلية التنظيمية والاستقرار والديمومة والإبداع لأعضاء هيئة التدريس.

دراسة يلماز (Yilmaz, 2008) **بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية التركية"** حيث حاول الباحث تحديد

العلاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، وقد اعتمد الباحث نموذج المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي تكون من (120) معلماً من الذين يعملون في وسط مدينة كوتاهيا، وقد تم جمع البيانات لهذه الدراسة من خلال مقياس الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد بينت هذه الدراسة مجموعة

الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانتين الأولى لقياس مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية والثانية لقياس مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (155) مديراً ومديرة وبلغت عينة الدراسة (139) مديراً ومديرة، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة، وجاء مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم بدرجة كبيرة جداً، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمستوى الثقة التنظيمية ومتوسطات تقييماتهم لجودة المناخ التنظيمي السائد لديهم.

وفي دراسة أجرتها أبو شايوش (2013) **بعنوان: "محددات الثقة التنظيمية وآثارها - دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين_الأونروا"**، حاولت الكشف عن محددات وأثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية_الأونروا في قطاع غزة. حيث تناولت الدراسة أربعة محددات للثقة التنظيمية منها محددات للثقة التنظيمية في الزملاء وهو المصارحة والمكاشفة بين الزملاء، محددات للثقة التنظيمية في الرئيس المباشر وهو نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة والقدرة ومحددات للثقة التنظيمية في المنظمة وهما القيم التنظيمية الإيجابية والدعم التنظيمي المُذكر، كما تناولت الدراسة أربعة أثار للثقة التنظيمية منها: أثر الثقة التنظيمية في الزملاء على الرغبة في العمل الجماعي وأثر الثقة التنظيمية في الرئيس المباشر على مستوى السلوك الإداري الابتكاري لدى الموظف، وأثر الثقة التنظيمية في المنظمة على مستوى الالتزام التنظيمي ومعدل الدوران الوظيفي، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة العينة العشوائية الطبقية على مجتمع الدراسة البالغ (442) موظفاً والذين يعملون في (12) برنامج في المكتب الرئيسي لعمليات الأونروا في قطاع غزة وكان حجم العينة (210) موظفاً، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن هناك تصورات إيجابية من قبل الموظفين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها، وأن الموظفين يتقنون في زملائهم بصورة مقبولة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية والتي تعزى إلى متغير (مكان العمل، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة).

دراسة دورزن (Dursun, 2015) **بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي- تركيا"**. هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين، والبالغ عددهم (2230) فرداً موزعين على (152) مدرسة حكومية تابعة لمديرية التربية والتعليم في جنين في الفصل الثاني للعام الدراسي (2017/2018م)، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مستوى وجنس المدرسة:

جدول رقم (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جنين

المدارس	عدد المدارس	عدد المعلمين
مدارس الذكور مرحلة أساسية	38	781
مدارس الإناث مرحلة أساسية	44	847
مدارس الذكور مرحلة ثانوية	35	281
مدارس الإناث مرحلة ثانوية	35	321
المجموع	152	2230

عينة الدراسة

قام الباحثون باختيار عينة الدراسة كعينة عشوائية طبقية، ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (400) معلماً ومعلمة، في المدارس الحكومية التابعة لمديرية تربية جنين، وتشكل ما نسبته (18%) من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (380) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	179	47.1 %
	أنثى	201	52.9 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	43	11.3 %
	من 5 - 10 سنوات	122	32.1 %
	أكثر من 10 سنوات	215	56.6 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	302	79.5 %
	أعلى من بكالوريوس	78	20.5 %

أداة الدراسة: قام الباحثون ببناء أداة الثقة التنظيمية (استبانة) بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة بهذا الخصوص، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين، وهي على النحو التالي:

القسم الأول: معلومات عامة عن المبحوثين من المعلمين والمعلمات، وتتعلق بالمتغيرات الديمغرافية للمبحوثين.

القسم الثاني: اشتمل على مجالات الثقة التنظيمية، وهي خمسة مجالات كما يلي:

المجال الأول: الثقة في الرئيس (مدير المدرسة)، وعدد فقراتها (11) فقرة. المجال الثاني: الثقة في زملاء العمل (المعلمين)، وعدد فقراتها (10) فقرات. المجال الثالث: الثقة في الإدارة العليا (المديرية/ الوزارة)، وعدد فقراتها (10) فقرات.

المجال الرابع: الثقة في أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وعدد فقراتها (10) فقرات.

من النتائج أهمها أن هناك علاقات متوسطة المستوى، وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والأبعاد الفرعية التابعة له.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. **المنهج:** اتفقت الدراسات السابقة جميعها مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي، كدراسة أبو عيدة، 2017؛ بنات، 2016؛ Dursun، (2015)؛ (AL-Abrowa، 2013).

2. **الأداة المستخدمة:** اتفقت الدراسات السابقة جميعها مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ كدراسة (أبو شاويش، 2013)؛ (James، 2010) (Yilmaz، 2008).

3. **المجتمع والعينة:** اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لمعلمي المدارس كمجتمع، وأخذ العينة منهم كدراسة (أبو عيدة، 2017)؛ (Yilmaz، 2008).

4. **متغيرات الدراسة:** اختلفت الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة ككل أو كجزء بحسب موضوع الدراسة، كدراسة (بنات، 2016) التي اعتمدت على متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ودراسة (أبو عيدة، 2017) والتي اعتمدت على متغيرات (الجنس، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة المؤهل العلمي)، ودراسة (أبو شاويش، 2013) التي اعتمدت على متغيرات (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وسنوات الخدمة)، ودراسة (الكريم، 2017) والتي اعتمدت على متغيرات (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل الثقة بإدارة الجامعة)، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على المتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

بخصوص الدراسة الحالية:

1. تناولت الدراسة الحالية أبعاد الثقة التنظيمية الخمسة (الثقة في الرئيس/ مدير المدرسة، الثقة في زملاء العمل/ المعلمين، الثقة في الإدارة العليا/ الوزارة أو المديرية، الثقة في أولياء الأمور والمجتمع المحلي، والثقة في الطلبة)، وبالمحصلة فهذه الدراسة تلم بالأبعاد الخمسة للثقة التنظيمية ضمن أدبيات الإدارة الحديثة.

2. حاولت الدراسة الحالية سدّ الفجوة في مجال تناول الدراسات المحلية الفلسطينية والعربية لموضوع الثقة التنظيمية، حيث أن هناك ندرة في الدراسات المحلية والعربية التي تناولت متغير الثقة التنظيمية، خاصة في الميدان التربوي.

4. جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستويات الثقة التنظيمية للمعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظرهم.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة،

- استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.

- تم التحقق من الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) لمجالات الدراسة.

- لفحص الفرضيتين المتعلقةتين بمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي) تم إجراء اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test).

- لفحص الفرضية المتعلقة بـ (سنوات الخبرة) تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما مستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة الخاصة بالثقة التنظيمية، والتي تعبر عن مستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، ويبينها الجدول رقم (4).

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات الثقة التنظيمية.

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستبانة
2.	الثقة في الزملاء (المعلمين)	3.95	0.63	مرتفعة
1.	الثقة في الرئيس (مدير المدرسة)	3.93	0.68	مرتفعة
5.	الثقة في الطلبة	3.77	0.63	مرتفعة
4.	الثقة في أولياء الأمور والمجتمع المحلي	3.71	0.73	مرتفعة
3.	الثقة في الإدارة العليا (المديرية/ الوزارة)	3.57	0.79	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.79	0.44	مرتفعة

يلاحظ من الجدول رقم (4)، الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية هو (3.79) وانحراف معياري (0.44)، وهذا يدل على أن مستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وقد حصلت (4) مجالات على درجة مرتفعة من الاستجابة، وحصل مجال الثقة في الزملاء (المعلمين) على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.95) بدرجة مرتفعة، وحصل مجال الثقة في الإدارة العليا (المديرية/ الوزارة) على أقل متوسط حسابي وقدره (3.57) وبدرجة متوسطة.

ويعزى الخروج بهذه النتيجة إلى وجود مساح حقيقية يتشارك فيها كل من مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين ومعلميها وطلبتها والإدارة العليا وأولياء أمور الطلبة مع المجتمع المحلي للتغيير والتطوير والإصلاح

المجال الخامس: الثقة في الطلبة وعدد فقراتها (9) فقرات. وطريقة الإجابة على هذه الفقرات كانت وفق سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وتم إعطاء الوزن لقياس استجابات العينة نحو كل فقرة على النحو التالي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجتان، قليلة جداً (1) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة

أولاً: صدق المحكمين: لتقدير هذا النوع من الصدق تم عرض استبانة الثقة التنظيمية، على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من حملة الدكتوراة والماجستير في التربية وأساليب التدريس والمناهج والعلوم والإدارة التربوية ومن ذوي الخبرة من العاملين في المجال التربوي، وعددهم (12) محكماً، حيث تم الحكم على فقرات الاستبانة من حيث: قياس ما وضعت لأجله، ودقة الصياغة وسلامة اللغة، واقتراح التعديلات المناسبة، بالإضافة أو الحذف أو النقل من مجال إلى آخر، وبعد الإطلاع على اقتراحات المحكمين، خرجت الاستبانة بصورتها النهائية

ثانياً: صدق الاتساق احصائياً: تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة حيث أن جميع معاملات الارتباط عالية ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على أن هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

قام الباحثون بالتحقق من ثبات أداة الدراسة، من خلال حساب معاملات الثبات وفق معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وكان معامل الثبات للدرجة الكلية لأداة الثقة التنظيمية هو (0.90) وهي قيمة مرتفعة تفي بأغراض البحث العلمي.

مفتاح تصحيح المقياس

حدد الباحثون درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة باعتماد المقياس الوزني التالي:

الجدول (3) تقدير درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة.

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
مرتفعة	3.67 فأعلى
متوسطة	3.66 - 2.34
منخفضة	أقل من 2.34

المعالجات الإحصائية

- تم تحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وبياناتها، وقد تمت المعالجات الإحصائية للبيانات عن طريق استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

وكذلك الدرجة الكلية.

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشاركين على كل فقرة من فقرات الاستبانة، وكل مجال من المجالات

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

تبين من خلال الجدول رقم (5) أن قيمة "t" للدرجة الكلية (0.83)، ومستوى الدلالة (0.4050)، وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين تعزى لمتغير الجنس، وعليه تم قبول الفرضية الأولى، وهذا يعني أن تصور المعلمين والمعلمات لمستوى الثقة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس، ويعزو الباحثون سبب هذه النتيجة إلى أن هناك فهماً مشتركاً بين جميع المعلمين والمعلمات حول الثقة التنظيمية، وقد يكون ذلك عائداً إلى أن المعلمين والمعلمات يخضعون لنفس العوامل الإدراكية التي تؤثر فيهم باتجاه واحد وبالتالي فإن الجنس كممتغير لا يؤثر في إدراكات المعلمين والمعلمات للثقة التنظيمية الكلية.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الكريم (2017)، واختلفت مع دراسة أبو عيدة (2017)، (Patrick, et al, 2006) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة تعزى لمتغير الجنس.

نتائج الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

تم فحص الفرضية الثانية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة، كما يبينها الجدول (6). يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن قيمة "ف" للدرجة الكلية (2.87)، ومستوى الدلالة للمجال الكلي (0.058) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وعليه تم قبول الفرضية الثانية.

وقد يعود السبب لهذه النتيجة إلى ثبات الشروط والمعايير العامة للتوظيف منذ سنوات طوال في وزارة التربية والتعليم؛ كما أن اللوائح والأنظمة والقوانين التي يخضع لها معلمي المدارس الحكومية في مديرية جنين طوال سنوات خبرتهم لم تتغير إلا بشكل ظاهري بعيداً عن التغيرات الجذرية، مما أفرز تقديرات مقاربة لمفهوم الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وبالتالي فإن سنوات الخبرة إن قصرت أو طالعت فلا تؤثر في إدراكهم وفهمهم وتصورهم لمفهوم الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم؛ وقد يكون السبب أن هذه النتيجة حتمية للدورات التدريبية المكثفة المقدمة للمعلمين الجدد حال التحاقهم بالخدمة والمستمرة طيلة سنوات خدمتهم، وما يقدم فيها من مهارات وخبرات متماثلة رغم تغير الزمان والمكان، مما يقلل الفارق بينهم وبين المعلمين الأقدم في الخدمة من ناحية الوعي الوظيفي وتقديرهم لمستويات الثقة.

المدرسي، والعمل على تحسين الأداء، وزيادة الفعالية. كما قد يعزى السبب إلى إدراك مديري المدارس ومعلميها لأهمية الثقة كعنصر أساسي في تنمية العلاقات الإنسانية، وتبادل المعلومات والأفكار، وقد تفسر هذه النتيجة بأن مجال الثقة في زملاء العمل (المعلمين) هو من أكثر المؤثرات الدافعة لبلورة الثقة التنظيمية الكلية من خلال إلمام ووعي المعلمين بأهمية الثقة في زملاء العمل، حيث تعد العملية التعليمية عملية شاملة ومتكاملة بين جميع الأفراد، أما بالنسبة لحصول الثقة في الإدارة العليا على المجال الأدنى فيعزو الباحثون ذلك إلى ميل المبحوثين إلى اختيار الإجابة المحايدة في الإستبانة، وبالذات لأن أكثر ما يخشاه العامل هو فصله من الخدمة، إذ هي مصدر رزقه الذي يعيش منه، في ظل أوضاع إقتصادية رديئة، ودولة محتلة منذ عقود، مما يحد من إنجازات وزارة التربية والتعليم التي من المرجح أن توصل ثقة المعلمين فيها لمستويات مرتفعة فيما لو أنجزت. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو عيدة (2017)؛ بنات (2016)، (James, 2010).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ؟
للاجابة عن هذا السؤال تم فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه، وهي كالتالي:

نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين تعزى لمتغير الجنس. تم اختبار الفرضية الأولى من خلال اختبار (t-test)، كما يبينها جدول (5).

جدول رقم (5): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير الجنس.

المجال	ذكور	إناث	متوسط	انحراف معياري	ت	د.ف
الثقة في الرئيس (مدير المدرسة)	179	201	3.95	.63	378	.72
	179	201	3.90	.71	378	.4690
الثقة في زملاء العمل/ المعلمين	179	201	4.02	.60	378	2.05
	179	201	3.89	.64	378	*.0410
الثقة في الإدارة العليا (المديرية/ الوزارة)	179	201	3.51	.88	378	1.45
	179	201	3.62	.68	378	.1460
الثقة في أولياء الأمور والمجتمع المحلي	179	201	3.62	.83	378	2.16
	179	201	3.78	.60	378	*.0310
الثقة في الطلبة	179	201	3.72	.67	378	1.42
	179	201	3.82	.57	378	.1540
الدرجة الكلية	179	201	3.76	.50	378	.83
	179	201	3.80	.37	378	.4050

الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين

جدول رقم (7): نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة للمقارنة بين وسطين حسابيين لعينتين مستقلتين (Independent Sample t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	درجات الحرية	قيمة المحسوبة t	مستوى الدلالة
الثقة في الرئيس مدير المدرسة	بكالوريوس فأقل	302	3.94	.68	378	.81	.4150
	أعلى من بكالوريوس	78	3.87	.63			
الثقة في زملاء العمل/ معلمين	بكالوريوس فأقل	302	3.95	.63	378	.16	.8700
	أعلى من بكالوريوس	78	3.94	.62			
الثقة في الإدارة العليا/ المديرية والوزارة	بكالوريوس فأقل	302	3.55	.76	378	.87	.3800
	أعلى من بكالوريوس	78	3.64	.86			
الثقة في أولياء الأمور/ المجتمع المحلي	بكالوريوس فأقل	302	3.68	.70	378	1.30	.1920
	أعلى من بكالوريوس	78	3.80	.81			
الثقة في الطلبة	بكالوريوس فأقل	302	3.75	.61	378	1.42	.1560
	أعلى من بكالوريوس	78	3.86	.65			
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل	302	3.77	.42	378	.85	.3930
	أعلى من بكالوريوس	78	3.82	.47			

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

جدول رقم (6): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الثقة في الرئيس/ مدير المدرسة	بين المجموعات	0.411	2	0.20	0.44	0.641
	داخل المجموعات	173.75	377	0.46		
	المجموع	174.16	379			
الثقة في زملاء العمل/ المعلمين	بين المجموعات	1.29	2	0.64	1.64	0.195
	داخل المجموعات	149.07	377	0.39		
	المجموع	150.37	379			
الثقة في الإدارة العليا/ المديرية / الوزارة	بين المجموعات	2.398	2	1.19	1.93	0.145
	داخل المجموعات	233.10	377	0.61		
	المجموع	235.5	379			
الثقة في أولياء الأمور المجتمع المحلي	بين المجموعات	0.675	2	0.33	0.63	0.528
	داخل المجموعات	199.07	377	0.52		
	المجموع	199.75	379			
الثقة في الطلبة	بين المجموعات	1.37	2	0.68	1.75	0.175
	داخل المجموعات	147.94	377	0.39		
	المجموع	149.31	379			
الثقة التنظيمية الكلية	بين المجموعات	1.093	2	0.54	2.87	0.058
	داخل المجموعات	71.7	377	0.19		
	المجموع	72.79	379			

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

وانتقلت هذه النتائج مع نتائج دراسة الكريم (2017)، التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم فحص الفرضية الثالثة باستخدام اختبار "t-test" حسب متغير المؤهل العلمي، ويبينها الجدول رقم (7).

* دال إحصائياً عند مستوى (0.05).

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن قيمة "t-test" للدرجة الكلية (0.85)، ومستوى الدلالة للمجال الكلي (0.3930) وهي قيمة أعلى من القيمة المفروضة، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وعليه تقبل الفرضية الثالثة.

وتفسر هذه النتيجة على أن متغير المؤهل العلمي ليس متغيراً مؤثراً في إحداث إختلاف بين المعلمين في تقديراتهم لمستوى الثقة التنظيمية، وترى الباحثة أن ذلك قد يعود إلى ارتفاع مستوى تأهيل المعلمين في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين (تربوياً، وتخصصياً) باختلاف مؤهلاتهم بفعل الدورات التدريبية والورش والمشاغل التربوية، المكثفة المقدمة للمعلمين، إضافةً إلى ما يحضرونه ويشاركون فيه من ندوات ومؤتمرات واجتماعات؛ بهدف رفع كفاياتهم، وتحسين أداءاتهم، مما جعل تقديراتهم لمستويات الثقة التنظيمية متقاربة رغم الإختلاف في المؤهلات العلمية التي يحملونها. وانتقلت هذه النتائج مع نتائج دراسة الكريم (2017).

التوصيات

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثون بما يأتي:

1. الدفع نحو ترسيخ الثقة التنظيمية، في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين لدى المعلمين ومديري المدارس، وذلك بوضع سياسات إدارية واضحة تطبيق على الجميع بعدالة، وتقويض فعال للصلاحيات.
 2. تعميم نتائج هذه الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية جنين ليتعرف جميع المعلمين والعاملين فيها إلى تقديرات زملائهم من المعلمين والمعلمات للثقة التنظيمية ؛ لتوعيتهم بدورهم في اتخاذ القرارات والتخطيط العام في مدارسهم؛ وذلك لمساندة ومساعدة مديريهم في الوصول للأهداف والغايات المنشودة.
 4. تبني وزارة التربية والتعليم العالي نظام مكافآت وحوافز على المستويين المادي والمعنوي، على أن يكون هذا النظام عادلاً وفعالاً، ووفق معايير يتم الإعلان عنها وتعميمها؛ لرفع مستويات الثقة بين العاملين في المؤسسات التربوية وخاصة المدارس الحكومية من جهة وبين العاملين والمدير، والإدارة العليا، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وأخيراً الطلبة.
 5. مبادرة مديري المدارس لتحسين المناخ المدرسي الإيجابي؛ لرفع مستويات الثقة التنظيمية لدى المعلمين، من خلال تطبيق مبدأ القيادة المشتركة، والعمل بروح الفريق، ودعم التطور المهني للمعلمين، ومن خلال تعزيز الثقة بمهاراتهم وإمكانياتهم، والإستفادة من المعلمين من ذوي الكفاءة والخبرة في صنع القرارات.
 6. تعزيز الجهود في المدارس لتطوير الثقة المتبادلة بين المدارس إدارة ومعلمين، وأولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي، عن طريق تفعيل دور مجالس الآباء والأمهات، ليتعرف من خلالها المعلمون على ظروف الطلبة، واحتياجاتهم ومشكلاتهم، والتعاون مع أولياء أمورهم للتغلب على معوقات العملية التعليمية والارتقاء بمدخلاتها، وتحسين مخرجاتها.
- المراجع العربية:**
- أبو شاويش، نسرين غانم عبدالله (2013). محددات الثقة التنظيمية وآثار - دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين _الأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عيدة، زينب نمر (2017). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لدولة فلسطين، وعلاقتها بدناميكية التغيير المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- اندرأوس، رامي جمال ومعاينة، عادل سالم (2008). الإدارة بالثقة والتمكين، إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- برانهام، لي (2008). الأسباب السبعة الخفية لترك العمل-مهارات الإدارة للمحترفين، ترجمة خالد العامري، الجزيرة، مصر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- بنات، عايدة سعيد ديب (2016). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

جاد الرب، سيد محمد (2010). الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر.

الجراح، صالح علي (2013). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

الجريسي، خالد بن عبد الرحمن (2012). أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض، السعودية.

الخالدي، ابراهيم بدر شهاب (2011). معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن

دواني، كمال وديراني، عيد (1984). العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن، دراسات العلوم الاجتماعية والأكاديمية، 11(6)، الجامعة الأردنية

زايد، فهد خليل (2009). المهارات الشخصية في حل النزاعات والخلافات بين الأفراد والجماعات، عمان، الأردن: دار النفائس.

الساعدي، مؤيد (2017). الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال، دار صفاء، عمان، الأردن.

السكرانة، بلال خلف (2015). أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

شعير، محمد أحمد (2015). رؤية القائد...كيف تعمل ؟، دار الكتب العلمية، القاهرة.

الطجم، عبدالله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله (2003). السلوك التنظيمي، ط (4)، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية.

فارس، محمد جودت (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على جامعة الأزهر بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22(2)، الجامعة الإسلامية.

فليح، حكمت محمد (2010). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي - دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، (83) الجامعة المستنصرية .

الكريم، نهى بنت صالح عبدالعزيز (2017). أثر الثقة التنظيمية على التطوير التنظيمي - دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.

كمال، إيهاب (2015). كيف تكون مديراً ناجحاً ؟، دار الخلود للنشر والتوزيع، القاهرة.

كوفي، ستيف إم. آر وميريل، ربيكا آر (2014). سرعة الثقة - الشيء الوحيد الذي يغير كل شيء مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية.

ماكسويل، جون سي (2009). أساسيات العلاقات، ترجمة مكتبة جرير، السعودية.

ماكينيس، ويل (2017). ثورة في ثقافة الأعمال دليل الشركات في القرن الحادي والعشرين، ترجمة صفية مختار، المملكة المتحدة : مؤسسة هندواي سي أي سي.

مرسي، نبيل حامد(2010). فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر.

ملحم، يحيى سليم(2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية(2017). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2016-2017م، إحصاءات المدارس ورياض الأطفال، رام الله.

اليعقوب، تمارا(2004). 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، إربد، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- AL-Abrowa, H., Ardakani, M., Harooni, A., & Pour, H. (2013). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education. *International Journal of Management Academy*, 1 (1), 25-41.
- Butler, J.K. & Cantrell, R.S.(1984). A behavioral Decision Theory Approach To Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates. *Psychological Reports*, 55(1), 19-28.
- Butler, Jr. John K.(1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency, *Group & Organization Management*, 24(2), 217 -238.
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*. 9(4), 134- 156.
- Norman, R. Augustine ,(1995) "Managing the Crisis You Tried To Prevent" , *Harvard Business Review*, 78 (6), 147-158.
- Yilmaz, K. (2008). The Relationship Between organizational Trust and organizational commitment in Turkish Primary Schools, *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.
- Zucker, L. G. (1986) 'Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920', in B. M. Staw and L. L. Cummings (eds) *Research in Organizational Behavior*, 8(1), 53-111.