

مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية  
بمدينة الرياض

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي

إعداد

دلال بنت عبدالرحمن العريفي

إشراف

د. عبدالله بن مشيب عبدالله الأحمري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

### مستخلص الدراسة :

**أهداف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، والكشف عن المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، وكذلك تقديم المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

واستخدمت الدراسة **المنهج الوصفي المسحي**، وتكوّن **مجتمع الدراسة** من جميع قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وكذلك جميع مشرفات القيادة المدرسية بوحدات القيادة المدرسية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، واللاتي كنّ على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام (١٤٣٨ - ١٤٣٩هـ).

وقد وظّفت الباحثة "**الاستبانة**" لجمع البيانات، وقد تضمنت (٣٦) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور، تم تطبيقها على عينة عشوائية من قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، بلغ حجمها (٢٠٠) قائدة، من المجتمع الأصلي البالغ (٣٦٩) قائدة، كنّ على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة. ونظراً لمحدودية عدد مشرفات القيادة المدرسية، حيث بلغ عددهنّ أثناء التطبيق الميداني للدراسة (٥١) مشرفة قيادة مدرسية، فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات؛ وبعد التطبيق الميداني حصلت الباحثة على (٤٢) استبانة لمشرفات القيادة المدرسية صالحة للتحليل الإحصائي.

**وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها:**

- ١- أن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة **متوسطة**، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣.٣٧ من ٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٧٣٥)، كما جاءت أبعاد الثقة التنظيمية مرتبة تنازلياً على النحو التالي: **بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات**، يليه **بُعد القيم السائدة في التنظيم**، ثم **بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية**، وآخرها **بُعد السياسات الإدارية**.
- ٢- أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **عالية** على حدة المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٥) من (٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٦٨٠).
- ٣- أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **عالية** على المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩) من (٥)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٨١).
- ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)، تُعزى إلى متغيرات (العمل الحالي - عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي - المؤهل العلمي)، حول مستوى الثقة التنظيمية فيما يتعلق **ببُعد القيم السائدة في التنظيم**، وفروق عند مستوى (٠.٠١) فأقل فيما يتعلق **ببُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية لصالح مشرفات القيادة المدرسية**.
- ٥- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل في متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق **ببُعد السياسات الإدارية**، و**بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات**، والمقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض).

### الفصل الأول

#### التعريف بمشكلة الدراسة

#### التمهيد:

كانت الثقة ولا تزال أحد الدعائم الأساسية في علاقات العمل وداخل المنظمات باختلاف حقولها؛ حيث تعتبر الثقة أساس نجاح المنظمات، وهي أكثر الأدوات الإدارية فعالية في تحقيق الأهداف، وتهيئة

الظروف اللازمة للتميز والنجاح داخل التنظيمات الإدارية. فحينما يسود جوٌّ من الثقة داخل المنظمة، فإن العاملين ينعمون بمناخ محفز يشعرهم بالطمأنينة، والتفاؤل، ومشجع للإبداع والابتكار. وفي المقابل تعاني المؤسسات التي تفتقر إلى وجود الثقة من انعدام التعاون، وضعف التواصل، وقلة الإبداع والالتزام لدى العاملين رؤساء كانوا، أو مرؤوسين.

وقد أوضحت دراسة الزهراني (١٤٣٣ هـ) أن الأفراد الذين يعملون لدى تنظيمات قادرة على توفير جوٍّ من الثقة للعاملين بها، فإنهم يقومون ببذل المزيد من الجهد من جانبهم لتحقيق الإنجاز والتميز (ص ٢). أما في حالة نقص مستوى الثقة فإن ذلك ينعكس سلباً على أولئك الأفراد، وعلى أدائهم. وهذا ما يفسر اهتمام الباحثين في السلوك التنظيمي بالتمتع في مجال الثقة التنظيمية. فالاهتمام بالثقة التنظيمية إنما ازداد بسبب تأثيرها القوي في غرس روح التضحية والتفاني من أجل العمل، وجودة الإنتاج. كما ذكر محارمه في دراسته (١٩٩٧م) أنه إذا كانت أهمية الثقة التنظيمية واضحة في الوقت الحاضر، فإن أهميتها ستزداد بشكل كبير جداً في المستقبل؛ نظراً لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة والهياكل المرنة، وزيادة الاهتمام بالإبداع والتجديد التنظيمي (ص ١٢).

ولقد أخذت الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية تتطور تطوراً ملحوظاً؛ نظراً لقدرتها على تحقيق الغايات المشتركة. وتحرص منظمات المجتمع على تحقيق النجاح، والاستقرار، ومصالح الجميع على المدى الطويل من خلال السعي لرفع مستوى الثقة التنظيمية، وتهيئة الظروف اللازمة لها (رشيد، ٢٠٠٣م، ص ٤٣٨). لذلك يولي المهتمون بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمات في المجتمعات المتقدمة اهتماماً استثنائياً بالثقة التنظيمية. وقد وجهت الجهود لترسيخ مفاهيمها، وأبعادها، وأدوات قياسها في العمل الإداري (قدوري، ١٩٩٨م، ص ١). وتعتبر الثقة التنظيمية عاملاً مهماً يساعد المنظمات في تحقيق مناخٍ صحيٍّ إيجابيٍّ يستفيد منه الجميع (بطاح، ٢٠٠٦م، ص ٨٢).

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن للثقة التنظيمية أهمية كبرى في البيئات المدرسية، ولدى قادة المدارس؛ إذ من الضرورة أن تسود هذه الثقة جميع النشاطات اليومية في المدرسة. فالدور الذي تقوم به المدارس وقادتها يعد دوراً حيوياً مهماً؛ كون المدرسة تعد ركناً أساسياً في العمليات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

الحاجة إلى توافر الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية، والسعي لرفع مستواها لدى قائدات المدارس. وفي ضوء ندرة البحوث والدراسات التي تناولت مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية، جاءت الحاجة إلى مثل هذه الدراسة، التي مُزجت بها خبرة الباحثة في القيادة المدرسية بخبرات الكثيرات في الميدان التربوي. حيث لاحظت الباحثة خلال تجربتها كقائدة تربوية أن هناك ضعفاً في ثقة القائدات التنظيمية، وعدم شعورهن بالطمأنينة والتفاؤل بأبعاد الثقة التنظيمية، وهي: (السياسات الإدارية، فرص الابتكار وتحقيق الذات، القيم السائدة في المنظمة، تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية)؛ مما تسبب في ظهور عدد من المشكلات الإدارية. لذلك تمحورت مشكلة الدراسة الحالية حول مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

### -أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يخص الأبعاد التالية: (السياسات الإدارية - فرص الابتكار وتحقيق الذات - القيم السائدة في المنظمة - تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية)، وذلك من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية الحكومية ومشرفات القيادة المدرسية بمدينة الرياض؟.

٢- ما المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة؟.

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة، حول مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، تعزى للمتغيرات التالية: (العمل الحالي-سنوات الخبرة في العمل الحالي- المؤهل العلمي)؟.

#### -أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها التالية: (السياسات الإدارية - فرص الابتكار وتحقيق الذات - القيم السائدة في المنظمة - تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية).

٢- الكشف عن المعوقات التي يمكن أن تسهم في انخفاض مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر مفردات الدراسة.

٣- تقديم المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة.

#### -أهمية الدراسة:

❖ تحديد معالم الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية؛ مما يساعد صناع القرار وقادة وقائدات المدارس على فهم أسباب ضعف الثقة التنظيمية، والسعي لتعزيزها.

❖ مساعدة المسؤولين في إدارات ومكاتب التعليم في تقديم برامج لتعزيز مفاهيم الثقة التنظيمية لدى قادة وقائدات المدارس، ونشر ثقافة الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية.

❖ تعزيز الجهود في المؤسسات التعليمية لتطوير الثقة المتبادلة بينها، وبين مكاتب وإدارات التعليم للتغلب على معوقات الثقة التنظيمية، والارتقاء بمستواها.

#### -حدود الدراسة:

■ **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية الحكومية، ووحدات القيادة المدرسية بمدينة الرياض.

■ **الحدود الزمانية:** طُبق الجزء الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ.

#### مصطلحات الدراسة:

١- **الثقة التنظيمية (Organizational Trust):**

عرّفها صديق (٢٠٠٥م) بأنها: "إدراك الفرد لما يلقاه من دعم، ورعاية، وإشباع من جانب المنظمة. وفي المقابل إدراك القادة لقيام العاملين بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، مع سيادة شعور عام بأن كافة السياسات، والإجراءات، والقرارات التنظيمية تحمي حقوق الفرد، وتعمل في صالحه" (ص ٢١).

#### التعريف الإجرائي:

تعرف الباحثة الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها: الدرجة التي تشعر فيها قائدات المدارس بالطمأنينة، وحسن الظن، والتفاؤل في الميدان التربوي، فيما يخص الأبعاد التالية للدراسة، وهي: (السياسات الإدارية - فرص الابتكار وتحقيق الذات - القيم السائدة في المنظمة - تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية).

#### ٢- قائدات المدارس:

عرّف عبدو (٢٠٠٠م) قائد المدرسة بأنه: "قائد تربوي يتصف بخصائص، ومهارات تتطلبها منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافها المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح" (ص ٩٨).

### الفصل الثاني الإطار النظري :

#### أولاً: الثقة التنظيمية (Organizational Trust)

##### مفهوم الثقة التنظيمية:

رغم الاتفاق الواسع بين المنظرين والباحثين في مختلف حقول العلوم الاجتماعية على أهمية الثقة التنظيمية، وتأثيرها الإيجابي، إلا أن هناك افتقاراً إلى تعريف موحد للمفهوم فيما بينهم (رشيد، ٢٠٠٣م، ص ٤٤٦).

##### التعريف اللغوي:

عرّف ابن منظور (٢٠٠٣م) الثقة بأنها: مصدر كلمة وثق به يثق، وثاقه ووثقه أي ائتمنه، والوثيقة في الأمر إحكامه والأخذ بالثقة، وكذلك الميثاق والموثقة هي المعاهدة، والوثيق هو الشيء المحكم وهو العهد، وفي الأصل هو حبل، أو قيد، يشد به الأسير، أو الدابة (ص ٤٤٧).

##### التعريف الاصطلاحي:

عرّف صديق (٢٠٠٥م) الثقة التنظيمية بأنها: إدراك الفرد لما يلقاه من دعم، ورعاية، وإشباع من جانب المنظمة، وفي المقابل إدراك الرؤساء لقيام الموظفين بمسؤولياتهم وواجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، مع شعور عام بأن كافة السياسات، والإجراءات، والقرارات التنظيمية تحمي حقوق الفرد، وتعمل في صالحه (ص ٢١).

وتستنتج الباحثة بعد التأمل في التعريفات السابقة للثقة التنظيمية، بأنها اشتملت على الأفكار الرئيسية التالية:

١- لا يوجد مفهوم متفق عليه بين الباحثين للثقة التنظيمية.

٢- الثقة التنظيمية إنما تُبنى على التوقع أو الاعتقاد أو الإدراك، وأنها قد تتضمن قدراً من المخاطرة، لأن كلا من طرفي عملية الثقة لا يعرف بالتأكيد مدى كيفية استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة

له.

٣- أن الثقة التنظيمية بمفاهيمها ليست حصراً على العاملين فقط، بل هي عبارة عن علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوس، وبين العاملين والمنظمة.

٤- أن الثقة التنظيمية هي جوهر جميع العلاقات التنظيمية الداخلية.

٥- للمنظمة دور كبير في بناء الثقة لدى العاملين من خلال التزامها بوعودها، واتخاذ الإجراءات التي تكون لصالح الموظف، أو على الأقل تكون غير ضارة به.

### ثانياً: نماذج الثقة التنظيمية:

حاول عدد من علماء الإدارة تصميم نماذج للثقة التنظيمية، تساعد المنظمات على فهم الأبعاد الأساسية للثقة، وكانت هذه النماذج تركز على جوانب مختلفة، ومن هذه النماذج ما ذُكرت في دراسة القحطاني (١٤٣٧هـ، ص١٦)، ودراسة المرشد (٢٠١٤م، ص٣٢)، ودراسة الشتوي (٢٠١٦م، ص٧٥)، وتلخص الباحثة أبرز تلك النماذج كما يلي:

- ١- نموذج زاند (Zand, 1972, p230-231): ويركز على العلاقة بين الثقة المتبادلة والأداء، من خلال: المعلومات، والتأثير، والسيطرة.
- ٢- نموذج ماير، وديفيس، وشاوومان (Mayer, Davis & Shoorman, 1995, p709-734): ويركز على ثلاثة أبعاد للثقة التنظيمية وهي: القدرة، والخيرية، والتكامل.
- ٣- نموذج ويتنور، برودت، وكورسجارد، وويرنر (Whitner, Brodt, Korsgaard & Werner, 1998, p513-530): ويركز على الإطار التبادلي للسلوك الإداري للرئيس الجدير بالثقة.
- ٤- نموذج زلاباك، وشوكلي، وإليس، وسيسريا (Zalabak, Shockley, Eliss & Cesarea, 2000, p38-41): ويركز هذا النموذج على خمسة أبعاد، وهي: الجدارة، والانفتاح، والاهتمام، والمصادقية، والتوافق.
- ٥- نموذج الغامدي (١٩٩٠م): وقد توصل الغامدي إلى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية في البيئة السعودية، وهي: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات (ص٢٤-٣٠).

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج الغامدي (١٩٩٠م)؛ كونه يُقدّم أبعاداً تركّزت على الثقة التنظيمية المؤسسية غير الشخصية. كما يعتبر هذا النموذج هو الأكثر ملاءمة للبيئة التنظيمية السعودية، من حيث القيم، والاتجاهات، والبيئة العامة. وبما أن أبعاده متلائمة ومستخلصة من البيئة السعودية، فهو الأكثر ملاءمة للتطبيق في دراسة مستوى الثقة التنظيمية في مدارس المملكة العربية السعودية.

### ثالثاً: أبعاد الثقة التنظيمية ومكوناتها:

ويرى كلٌّ من معاينة واندراوس (٢٠٠٩م، ص٩٢-٩٣)، والكساسبة والفاعوري (٢٠١٠م، ص٨٠-١٠٧)، والخطيب ومعايطة (٢٠٠٩م، ص٢٠-٢١)، وفرج (٢٠١٣م، ص٢٨)، وحمدي (٢٠١١م، ص١٢) ونوح (١٤٣٤هـ، ص٢٥) أن الثقة التنظيمية المؤسسية تتجلى في عددٍ من الأبعاد، تلخصها الباحثة فيما يلي:

**١- السياسات الإدارية:**

إن قناعة الموظف بالممارسات الإدارية في مؤسسته، ووضوح السياسات الإدارية، وثباتها النسبي، يبعث الثقة والارتياح في نفوس الموظفين، ويعكس مستوى الرضا عن الحوافز وتوفر التدريب، والتدرج في السلم الوظيفي، وتقويمهم وفقاً لمعايير واضحة وعادلة، وإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في صنع القرار واتخاذها، حيث تسهم تلك الممارسات في تشكيل مستوى الثقة التنظيمية لدى الأفراد في مؤسساتهم.

ويعد وضوح السياسات الإدارية داخل المنظمات عاملاً مهماً لتحديد المسؤوليات والاختصاصات وعدم تداخلها والخلط بينها.

**٢- فرصة الابتكار وتحقيق الذات:**

يتضمن هذا البُعد تفويض السلطات والصلاحيات، وثقة الإدارة بقدرات الموظفين، وتقديرها لمجهوداتهم ومبادراتهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، والتجديد في أساليب العمل. كما يتضمن إعطاء الأفراد مساحة كافية لعرض أفكارهم، ومناقشة رؤاهم. فالموظفون هم العنصر الحاسم في الابتكار، بل هم أدوات الابتكار في المنظمات التي توفر لهم البيئة المناسبة، في حين أنهم أدوات الجمود في المنظمات التي تكون البيئة التنظيمية بها محبطة ومخيبة للأمال والتوقعات.

**٣- القيم الساندة في التنظيم:**

من أهم ما يميز هذا البُعد احترام الإدارة للموظفين، والتعاون بين الأفراد العاملين في التنظيم، وكفاءة الرؤساء، والعدالة في التعامل مع الآخرين. ويشتمل هذا البعد على سعي المؤسسات إلى تطوير قدرات الأفراد، وتنمية مهاراتهم. ويشير العديد من الباحثين إلى أن نجاح المنظمات اليابانية يعزى إلى وجود مجموعة من القيم المشتركة التي يؤمن بها كل فرد في المنظمة؛ نظراً لما تبذله المنظمات اليابانية من وقت وجهد في سبيل غرس هذه القيم في نفوس موظفيها. والقيم الإيجابية الساندة في المنظمة تدعم الأفراد معنوياً وتشجعهم على مواجهة المشكلات، والسعي لإيجاد الحلول لها بشفافية عالية، وعدم التستر عليها، مما ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد ومنظماتهم.

**٤- دقة المعلومات وتدققها في القنوات التنظيمية:**

يندرج تحت هذا البُعد عناصر تتعلق بمدى الانفتاح الداخلي والخارجي مع البيئة المحيطة بالتنظيم، حيث إن توافر المعلومات من جهة، والحصول عليها في الوقت المناسب في القنوات التنظيمية ومصداقيتها من جهة أخرى، وإتاحتها للموظفين ببسرٍ وسهولة، والاهتمام بكافة المعلومات المقدمة من قبل كافة الأفراد العاملين في التنظيم، كل ذلك يعد من العناصر المهمة التي من شأنها أن تقود إلى الثقة التنظيمية في المؤسسات. كما تُعد قدرة الأفراد والعاملين على التواصل بكافة المستويات أمراً مهماً في تحقيق الثقة التنظيمية، ورفع مستواها لديهم. كما أن عجز الأفراد والعاملين عن التواصل مع الجهات الأعلى يُعد سبباً رئيساً في ضعف الثقة لديهم في التنظيم. كما أن تكامل الإدارة والتخطيط في المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على ترشيد عملية المعلومات ودقتها.

**رابعاً: قواعد الثقة التنظيمية:**

تعتبر الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة. وتؤكد تركية القحطاني (١٤٣٧هـ) أنه يمكن للمنظمات بناء الثقة والمحافظة عليها من خلال عدد من القواعد، إلا أن الثقة عملية تراكمية تستغرق وقتاً طويلاً (ص ٢٨)؛ لذلك تحتاج الثقة التنظيمية إلى تلك القواعد التي لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة يصعب تحطيمه أو زعزاعه، وجاءت هذه القواعد في كل من دراسة (الرواشدة، ١٩٩٤م، ص ٢٨)، و(الخطيب ومعايطة، ٢٠٠٩م، ص ١٤)، و(المرشد، ٢٠١٤م، ص ٢٩)، و(الشتوي، ٢٠١٦م، ص ٧٠)، وتلخصها الباحثة كالتالي:

#### ١- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:

فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأفراد غير معروفين، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.

#### ٢- محدودية الثقة:

فالثقة بلا حدود هي ثقة غير واقعية، حيث إن الثقة بحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة العاملين، والتزامهم بتحقيق الأهداف، والتضحية من أجل تحقيقها، كما تعني ثقة المرؤوسين بالترام الرؤساء في تحقيق الأهداف، وبذل الجهد للوصول إليها.

#### ٣- الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف:

إن البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات؛ نظراً لأن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير؛ لذا يتوجب على المؤسسات امتلاك القدرة على التكيف.

#### ٤- الثقة تتطلب الحزم:

وذلك عند عدم قدرة الأفراد على التكيف، ومواكبة التغيرات، وتجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، أو عدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

#### ٥- الثقة تتطلب التكامل التنظيمي:

وذلك نظراً لوجود تنظيمات ذات مستويات متعددة، حيث يتطلب من الجميع العمل معاً، والحرص على التقاء أهداف تلك التنظيمات، بشكل يساعد على تكامل التنظيمات فيما بينها.

#### ٦- الثقة تحتاج إلى الاتصال:

وهذا يتطلب اتصالاً شخصياً؛ لكي يكون حقيقياً، ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، فتزداد الحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات لتعزيز الأهداف التنظيمية، وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية معاً، والاستماع إلى مختلف الآراء، والترحيب بكافة الإسهامات والمقترحات.

#### ٧- الثقة تتطلب تعددية القادة:

حيث إن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة، فتكون الحاجة ملحة إلى وجود قيادات أخرى مؤهلة إدارياً لقيادة تلك الوحدات والتنظيمات الصغيرة. فالقادة المؤهلون إدارياً أقدر على تحقيق مستويات مرتفعة من الثقة لدى العاملين في منظماتهم، وأكثر كفاءة لتوفير بيئة العمل الجاذبة والمحفزة لهم.

#### ٨- تناقض الثقة التنظيمية:

من السهل تحطيم الثقة إذا ما تم تناولها والتعاطي معها بطرق غير متوقعة، كما أنه من السهل بناؤها، والمحافظة عليها إذا ما عُرفت أبعادها، ومستوياتها.



وعند تأمل ما سبق، يتبين أن إرساء قواعد الثقة داخل التنظيمات يمكن أن يتم من خلال دعم ونشر ثقافة الثقة التنظيمية بين جميع العاملين، استناداً على القيم المشتركة التي تجمع بينهم. فحين يتم تحديد الأهداف، واعتماد رسالة المنظمة، سيكون العاملون أكثر ارتباطاً بالمنظمة التي ينتمون لها.

**خامساً: عوامل بناء وتعزيز الثقة التنظيمية:**

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل عدة من شأنها أن تساهم في بناء، وتعزيز، وتحسين مستوى الثقة التنظيمية داخل المنظمات، ولدى الأفراد، ومن ذلك ما ذكره كل من (الخضيري، ٢٠٠٠م، ص ١٧٠)، و(عكعك، ٢٠٠٩م، ص ٤٧)، و(الطجم والصواط، ٢٠١٢م، ص ٢٧٣-٢٧٤)، و(أبو كريم، ١٤٣٣هـ، ص ٢٠٦)، و(القحطاني، ١٤٣٧هـ، ص ٢٨)، و(عتريس، ٢٠١٦م، ص ٢١٨)، و(الشتوي، ٢٠١٦م، ص ٧٣)، وتلخصها الباحثة في العوامل التالية:

- ١- توفير المنظمة للبيئة الآمنة المستقرة الموظفين، وذلك من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة، وتطبيق النظام على الجميع، واستخدام السلطة استخداماً إيجابياً من قبل القيادات.
- ٢- الاهتمام بالقيم السائدة بوصفها قاعدة للثقة لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف.
- ٣- أن تعتمد المنظمات على بناء هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية، تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين، واحترام آرائهم وإمكانياتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل، واستخدام الحوافز لتدعيم السلوك الإيجابي.
- ٤- توفير بيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها باستثمار طاقاتهم الكامنة، وتدفعهم إلى التطوير والمشاركة في صنع القرارات، وتفويضهم بعض السلطات، وتشجيعهم على الابتكار.
- ٥- إظهار اهتمام المنظمة بالمرؤوسين، والسعي لإنجاز الأعمال بدقة، ودعمهم في ظروفهم الخاصة.
- ٦- إظهار المشكلات، ومناقشة الأخطاء، وتحمل المسؤولية الناتجة عن القرارات المتخذة.
- ٧- وضوح رسالة المؤسسة من خلال تحديد دقيق لرؤية المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية.

#### سادساً : معوقات بناء الثقة التنظيمية:

يواجه بناء الثقة التنظيمية، واستمرارها، والمحافظة عليها، العديد من المعوقات والصعوبات. حيث يلاحظ سهولة هدمها وتحطيمها مقارنة ببنائها. وقد حددت المرشد (٢٠١٤م، ص ٣٠)، والقحطاني (١٤٣٧هـ، ص ٢٩)، والشتوي (٢٠١٦م، ص ٧٣) أبرز تلك المعوقات، وتلخصها الباحثة كما يلي:

- ١- **هشاشة الثقة وضعفها داخل التنظيم:** ويكون ذلك بسبب بعض الممارسات السلبية التي تقوض بناء الثقة وتضعفه، كفرض سياسات وإجراءات إدارية معقدة، والتي قد تكون نتاج وجود قيادات غير مؤهلة إدارياً، وكذلك مركزية اتخاذ القرارات، وعدم إشراك الأفراد في عمليات صنع القرار، أو تقديم الآراء.
- ٢- **استخدام التقنيات التي تضعف الثقة:** مثل نظم الإشراف والمراقبة الإلكترونية لمتابعة أداء العاملين فيها؛ نظراً لأن ذلك يقلل من شعورهم بالأمن، ويقلل من دافعيتهم للعمل. كما قد يترتب على مثل تلك الممارسات ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- ٣- **الإخلال بالعقد النفسي:** ويقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والمنظمة فيما يتعلق بحقوق كل طرف،

وواجباته، وظروف العلاقة المتبادلة بينهم، وسمي بالعقد النفسي لأنه لا يظهر في صيغة مكتوبة. ويتضح ذلك جلياً من خلال انعكاس بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد على العاملين في المنظمة.

**٤ - الشك وعدم الثقة:** ويعتبر الشك أحد مسببات انعدام الثقة وانهارها داخل المنظمات. ويعتقد أن بعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي، يزيد نسبة الشك بين الأفراد في المجموعات المختلفة في المنظمة؛ وذلك لأن أفراد مجموعة ما قد يعتقدون أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين؛ ولا يمكن الاعتماد عليهم، ومن ثم لا يُمكن الثقة فيهم كما في أفراد المجموعة ذاتها.

**٥ - تضليل الثقة واستغلالها:** فعلى مستوى المنظمات والأفراد، قد يتعرضون إلى انتهاكات من قبل الأشخاص الأنانيين والمخادعين، فيتم استغلال الثقة بحيث يحرصون على تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين، والمنظمات التي يعملون بها.

### الفصل الثالث

#### منهجية الدراسة وإجراءاتها

##### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي)؛ باعتباره المنهج العلمي الأكثر مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية في التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس. وقد عرّفه العساف (١٤٣٣هـ) بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى العلاقة، أو المقارنة" (ص١٧٨)؛ إذ يُمكن هذا المنهج من دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بهدف وصفها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع المدروس.

##### مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: "جميع الأفراد، أو الأشخاص، أو الأشياء الذين يُكوّنون موضوع مشكلة البحث، ويمكن تعميم النتائج عليهم" (عبيدات، وعدس، وعبدالحق، ٢٠١٢م، ص٢٢٣).

ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وكذلك جميع مشرفات القيادة المدرسية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، واللاتي كنّ على رأس العمل أثناء تطبيق الدراسة.

وبحسب الإحصائية فإن عدد قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض يبلغ (٣٦٩) قائدة. بينما يبلغ عدد المشرفات التربويات في وحدات القيادة المدرسية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض (٥١) مشرفة قيادة مدرسية، وذلك خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨/١٤٣٩هـ (وزارة التعليم، إدارة شؤون المعلمات في إدارة تعليم البنات بمنطقة الرياض، ١٤٣٩هـ).

##### عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) قائدة من قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة وفقاً لجدول العينات لمورقان وكريجسي (Morgan, Krejcie, 1970).

ونظراً لمحدودية عدد مشرفات القيادة المدرسية فقد اعتمدت الباحثة أسلوب الحصر الشامل في تطبيق أداة الدراسة عليهن. وقد حصلت الباحثة على (٤٧) استبانة من مشرفات القيادة المدرسية، كانت (٤٢) منها صالحة للتحليل الإحصائي.

### خصائص مفردات الدراسة:

#### ١- العمل الحالي:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف مفردات الدراسة، وتشمل: (العمل لي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لمفردات الدراسة، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

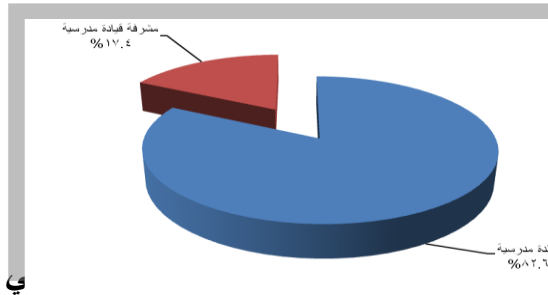
جدول رقم (٣-٤-١) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير العمل الحالي

النسبة	التكرار	العمل الحالي
٨٢.٦	٢٠٠	قائدة مدرسية
١٧.٤	٤٢	مشرفة قيادة مدرسية
%١٠٠	٢٤٢	المجموع

يتضح من الجدول السابق (٣-٤-١) أن قائدات المدارس يشكلن الفئة الأكبر بنسبة (٨٢.٦%)، حيث بلغ عددهن (٢٠٠) قائدة من إجمالي مفردات الدراسة عملهن الحالي قائدة مدرسية وهن الفئة الأكثر من مفردات الدراسة، ويرجع هذا إلى الأعداد الكبيرة للمدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، حيث بلغ عددها (٤٤٢) مدرسة ابتدائية حكومية، كان عدد القائدات اللاتي على رأس العمل (٣٦٩) قائدة خلال تطبيق هذه الدراسة. وتشكل مدارس المرحلة الابتدائية الشريحة الأكبر في عدد المدارس مقارنةً بعدد مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية.

وبلغ عدد مشرفات القيادة المدرسية (٤٢) من مفردات الدراسة، يمثل ما نسبته (١٧.٤%) من إجمالي مفردات الدراسة.

وبحسب الإحصائية الواردة من إدارة شؤون المعلمات بالإدارة العامة لتعليم الرياض، فقد بلغ عدد مشرفات القيادة المدرسية اللاتي يتوزعن على مكاتب التعليم التسعة بمدينة الرياض (٥١) مشرفة قيادة مدرسية.



شكل رقم (٣-٤-١) توزيع نسب مفردات الدراسة بحسب العمل الحالي.

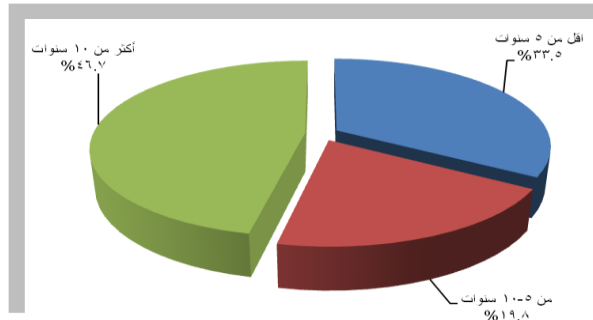
#### ٢- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

جدول رقم (٣-٤-٢) توزيع مفردات الدراسة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي
--------	---------	----------------------------------

أقل من ٥ سنوات	٨١	٣٣.٥
من ٥-١٠ سنوات	٤٨	١٩.٨
أكثر من ١٠ سنوات	١١٣	٤٦.٧
<b>المجموع</b>	<b>٢٤٢</b>	<b>%١٠٠</b>

يتضح من الجدول رقم (٣-٤-٢)، أن (١١٣) من مفردات الدراسة، يمثلن ما نسبته (٤٦.٧%) من إجمالي مفردات الدراسة عدد سنوات خبرتهن في العمل الحالي أكثر من ١٠ سنوات، وهن الفئة الأكثر من مفردات الدراسة، وينعكس هذا الأمر إيجابياً على نتائج الدراسة؛ إذ تعتبر الخبرة المعرفية في العمل من أكثر العوامل المؤثرة في تقديم بيانات تتمتع بمستوى عالٍ من الدقة والمصداقية. بينما تمثل (٨١) منهن ما نسبته (٣٣.٥%) من إجمالي مفردات الدراسة من عدد سنوات خبرتهن في العمل الحالي أقل من ٥ سنوات؛ وتعزو الباحثة هذه النسبة إلى ترشيح العديد من المعلمات المتميزات للعمل الإداري والإشرافي بناءً على رغباتهن، وسعيهن للارتقاء بمستوياتهن، وفي ضوء التوجهات الإشرافية الإلكترونية التي أتاحت للراغبات من المعلمات الترشيح للقيادة المدرسية، أو العمل الإشرافي ببسرٍ وسهولة، يتم ترشيحهن وفق شروط ومتطلبات محددة وواضحة. وأخيراً من تتراوح سنوات خبرتهن في العمل الحالي من ٥ - ١٠ سنوات، وعددهن (٤٨) من مفردات الدراسة، يمثلن ما نسبته (١٩.٨%) من إجمالي مفردات الدراسة.



شكل رقم (٣ - ٤ - ٢) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي  
٣-المؤهل العلمي:

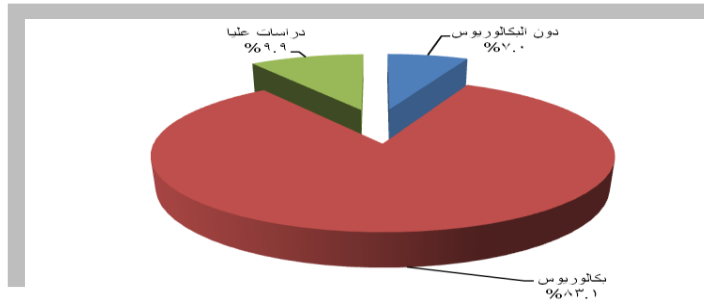
جدول رقم (٣ - ٤ - ٣) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٧.٠	١٧	دون البكالوريوس
٨٣.١	٢٠١	بكالوريوس
٩.٩	٢٤	دراسات عليا
<b>%١٠٠</b>	<b>٢٤٢</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول رقم (٣-٤-٣) أن (٢٠١) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته (٨٣.١%) من إجمالي مفردات الدراسة مؤهلهن العلمي بكالوريوس، وهن الفئة الأكثر، وترى الباحثة أن ارتفاع نسبة الحاصلات على درجة البكالوريوس من القائدات، والمشرفات يعود إلى أن الحصول على هذا المؤهل يعد شرطاً أساسياً في الترشيح للعمل الإداري، أو الإشرافي، إما كقائدة تربوية، أو مشرفة تربوية. ثم يأتي بعد ذلك الحاصلات على مؤهل في الدراسات العليا، حيث إن (٢٤) منهن يمثلن ما نسبته (٩.٩%) من إجمالي مفردات الدراسة مؤهلهن العلمي دراسات عليا، ويعد ذلك أحد المؤشرات الدالة على

حرصت وزارة التعليم على رفع المستوى العلمي لمنسوباتها، وتسهيل إجراءات الإيفاد الداخلي في الفترة التي تلت صدور التعميم الوزاري رقم ٣٤٢٠٣١٢١٤ بتاريخ ٤-١٢-١٤٣٤هـ، مما دفع الكثير من القائدات، والمشرفات للالتحاق ببرامج الدراسات العليا.

أما الفئة الأقل فكانت للحاصلات على مؤهلات دون البكالوريوس، حيث شكلن ما نسبته (٧.٠%) من إجمالي مفردات الدراسة، وبمجموع بلغ (١٧) مفردة، مؤهلن العلمي دون البكالوريوس. وتعزو الباحثة هذه النسبة الضئيلة إلى تطور السلم التعليمي في المملكة، وإلغاء المؤسسات التعليمية المانحة لمؤهلات دون البكالوريوس مثل معاهد إعداد المعلمات، والكليات المتوسطة، وتطويرها بحيث تمنح درجة البكالوريوس. كما أن درجة البكالوريوس تعد حالياً المتطلب الأساسي للتقدم بطلب الالتحاق بالوظائف التعليمية. وتمثل النسبة المذكورة مخرجات لتلك المؤسسات التعليمية سابقاً، كما أن نسبتهن تنخفض سنوياً مع التقاعد من قبلهن.



شكل رقم (٣ - ٤ - ٣) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

#### أداة الدراسة:

عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة، ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها. وتعتبر الاستبانة أحد أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقتنة، والأكثر صدقاً وثباتاً (أبو علام، ٢٠٠٤م، ص ٣٧١).

#### أ) بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، مثل دراسة القحطاني (١٤٣٧هـ)، ودراسة بنات (١٤٣٨هـ)، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها، وثباتها:

- ١- **القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من مفردات الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، بالإضافة إلى التعريف الإجرائي للثقة التنظيمية.
- ٢- **القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات الدراسة، والمتمثلة في: (العمل الحالي - عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي - المؤهل العلمي).

٣- القسم الثالث: ويتكون من (٣٦) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور أساسية، والجدول (٣-٥-١) يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور.

#### جدول (٣-٥-١) محاور الاستبانة وعباراتها

المجموع	عدد العبارات		المحور
١٦ عبارة	٤	بُعد السياسات الإدارية	١- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض
	٤	بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات	
	٤	بُعد القيم السائدة	
	٤	بُعد توافر المعلومات وتدفعها	
١٠ عبارات	١٠	٢- المعوقات التي تضعف الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض	
١٠ عبارات	١٠	٣- المقترحات التي تسهم في تحسين الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض	
٣٦ عبارة	ثلاثة محاور		

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات مفردات الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: عالية جداً (٥) درجات، عالية (٤) درجات، متوسطة (٣) درجات، منخفضة (٢) درجتان، منخفضة جداً (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٥ - ١ = ٤)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس (٤ ÷ ٥ = ٠.٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول (٣-٥-٢) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	عالية جداً	٤.٢١	٥.٠٠
٢	عالية	٣.٤١	٤.٢٠
٣	متوسطة	٢.٦١	٣.٤٠
٤	منخفضة	١.٨١	٢.٦٠
٥	منخفضة جداً	١.٠٠	١.٨٠

وسيتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات مفردات الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

#### (ب) صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه (القحطاني، والعامري، آل مذهب، والعمر، ٢٠٠٤م، ص ٢١٢)، كما يقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من

ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢م، ص ١٧٩). وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

#### ١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكّمين):

للتعرف على مدى الصدق الظاهري للاستبانة، والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق رقم ١) على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية والتخطيط التربوي، وذلك في عدد من الجامعات المحلية والعربية، وخبراء في وزارة التعليم، وبعض إدارات التعليم بمناطق المملكة، حيث وصل عدد المحكمين إلى (٢١) محكماً (ملحق رقم ٢)، وقد طلب من السادة المحكمين تقييم جودة الاستبانة، من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك من خلال تحديد وضوح العبارات، وانتمائها للمحور، وأهميتها، وسلامتها لغوياً، وإبداء ما يرونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وأخيراً الاستفادة من توجيهات سعادة مشرف الدراسة.

وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملحوظات، تم إجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم ٣).

#### ٢- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وتوضح الجداول التالية معاملات الارتباط لكل محور من المحاور بما فيها من عبارات.

#### الجدول رقم (٣-٥-٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الأول				
(مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)				
البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
السياسات الإدارية	١	**٠.٧٥٠	٣	**٠.٧٨٧
	٢	**٠.٨٢١	٤	**٠.٧٤٧
فرص الابتكار وتحقيق الذات	١	**٠.٨٤١	٣	**٠.٨٧٣
	٢	**٠.٨٤٣	٤	**٠.٨٤٨
القيم السائدة في التنظيم	١	**٠.٨٦٨	٣	**٠.٨٢٣
	٢	**٠.٨٢٦	٤	**٠.٧٢٢
تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية	١	**٠.٨٠١	٣	**٠.٨١٣
	٢	**٠.٨٧٣	٤	**٠.٨٧٤

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٥-٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع بُعدها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول رقم (٣-٥-٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثاني (المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٥٩٣	٦	**٠.٥٨٤	١
**٠.٧٠٤	٧	**٠.٦٧٢	٢
**٠.٦٣٨	٨	**٠.٤٦٤	٣
**٠.٤٩٠	٩	**٠.٥١٢	٤
**٠.٧١٦	١٠	**٠.٦٣٣	٥

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٥-٤) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت من أجله.

الجدول رقم (٣-٥-٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

المحور الثالث (المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)			
معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**٠.٨٤٠	٦	**٠.٨١٤	١
**٠.٨٤٩	٧	**٠.٨٤١	٢
**٠.٨٨٥	٨	**٠.٨٧٤	٣
**٠.٨٩٢	٩	**٠.٨٣٨	٤
**٠.٨٦٥	١٠	**٠.٨٩٠	٥

\*\* دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول (٣-٥-٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثالث، والدرجة الكلية للمحور، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

(ج) ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ))، ويوضح الجدول رقم (٣-٥-٦) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.



## جدول رقم (٣-٥-٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠.٧٧٠٦	٤	بُعد السياسات الإدارية
٠.٨٧٢٩	٤	بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات
٠.٨٢٤٣	٤	بُعد القيم السائدة في التنظيم
٠.٨٦١٧	٤	بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية
٠.٨٠٠٩	١٠	المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض
٠.٩٢٨٧	١٠	المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض
٠.٨٤٣٨٥	٣٦	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٣-٥-٦) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (٠.٨٤٣٨)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، كما يُعد مؤشراً مهماً على أن العبارات المكونة لمحاور الاستبانة تعطي نتائج مستقرة وثابتة في حال إعادة تطبيقها على مفردات الدراسة مرة أخرى؛ وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات محاور الاستبانة.

## ٣-٦- إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها، وصلاحيتها للتطبيق، قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً باتباع الخطوات التالية:

- ١- الحصول على خطاب من عميد كلية العلوم الاجتماعية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض موجّه إلى سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بشأن تسهيل مهمة باحثة؛ للحصول على بيانات (ملحق رقم ٤). مدير التعليم بمنطقة الرياض بشأن تسهيل مهمة الباحثة
- ٢- الحصول على خطاب من سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض موجّه إلى سعادة مدير التعليم بمنطقة الرياض بشأن تسهيل مهمة الباحثة (ملحق رقم ٥).
- ٣- الحصول على خطاب من إدارة التخطيط والتطوير بإدارة التعليم بمنطقة الرياض، بشأن تسهيل مهمة الباحثة (ملحق رقم ٦).
- ٤- توزيع الاستبانة بعد تحويلها إلى استبانة إلكترونية؛ رغبةً في زيادة عدد المستجيبات، على مفردات الدراسة من خلال التواصل الشخصي معهن، وإرسالها عن طريق البريد الإلكتروني، وتطبيقات الجوال.
- ٥- جمع الاستبانات بعد تعبئتها من قبل قائدات المدارس الابتدائية، ومشرفات القيادة المدرسية بمدينة الرياض، وقد بلغ عددها (٢٤٢) استبانة.

٦- مراجعة الاستبانات، والتأكد من صلاحيتها، وملاءمتها للتحليل، ويعرض الجدول (٣-٦-١) نتيجة المراجعة.

جدول (٣-٦-١) جدول مراجعة الاستبانات والتأكد من صلاحيتها

الاستبانات الصالحة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات العائدة		العينة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٥٤.٢٠%	٢٠٠	٠.٠٠%	٠	٥٤.٢٠%	٢٠٠	قائدات المدارس الابتدائية الحكومية
٨٢.٣٥%	٤٢	٩.٨٠%	٥	٩٢.١٥%	٤٧	مشرفات القيادة المدرسية

وبعد التطبيق الميداني، وتصميم وتوزيع استبانة إلكترونية؛ لحرص الباحثة على استقصاء أكبر عدد من آراء مجتمع الدراسة، حصلت الباحثة على (٤٢) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي خاصة بمشرفات القيادة المدرسية. ويمثل هذا العدد ما نسبته (٨٢.٣٥%) من حجم المجتمع بالنسبة لمشرفات القيادة المدرسية. فيما تم استبعاد (٥) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

وبلغ عدد المستجيبات من قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض (٢٠٠) قائدة، كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وتمثل ما نسبته (٥٤.٢٠%) من مفردات مجتمع الدراسة لقائدات المدارس الابتدائية، وهذه النسبة ممثلة للمجتمع بدرجة دقة عالية.

#### - أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص مفردات الدراسة، وتحديد استجاباتهن تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات مفردات الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

٣- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة عن المحاور الرئيسة، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٤- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس.

٥- تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Sample T-test)؛ للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مفردات الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتها.

٦- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way-Anova)؛ للتعرف على الفروق بين المتوسطات الحسابية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة: (العمل الحالي- الخبرة في العمل الحالي- المؤهل العلمي).

٧- تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe)؛ لمعرفة مصدر الفروق الإحصائية.

وبذلك يكون **الفصل الثالث** انتهى، وقد تناول عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة، وأداتها ومحاورها، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها. وختم هذا الفصل بعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في الفصل الرابع لمعالجة البيانات وتحليلها، والتي تُمكن من الوصول إلى النتائج وتفسيرها.

### الفصل الرابع النتائج والتوصيات والاقتراحات :

توصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، ومن أبرزها:

أولاً: نتائج مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، ومشرفات القيادة المدرسية بمدينة الرياض:

أن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي عام بلغ ( ٣.٣٧ من ٥ )، وانحرافٍ معياري (٠.٧٣٥)، وقد جاء ترتيب أبعاده تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية لكل بُعد على النحو التالي: بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات، يليه بُعد القيم السائدة في التنظيم، بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية، وأخيراً جاء بُعد السياسات الإدارية. وجاءت نتائج أبعاد الثقة التنظيمية في هذه الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي الموزون لكل بُعد على النحو التالي:

❖ **بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات:**

جاءت موافقة مفردات الدراسة حيال مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٨ من ٥.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٩٢٠).

وقد اتضح أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على ثلاث عبارات فيما يتعلق ببُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات تتمثل في:

- ١- "تشجع قائدة المدرسة على الابتكار والتجديد في العمل" بمتوسط (٣.٦٥ من ٥).
  - ٢- "تقدر الافكار الابداعية لقائدة المدرسة" بمتوسط (٣.٤٨ من ٥).
  - ٣- "تفوض قائدة المدرسة بعض الصلاحيات لتحقيق الابتكار داخل المدرسة" بمتوسط (٣.٤٥ من ٥).
- بينما جاءت عبارة واحدة في هذا البُعد بدرجة متوسطة، وهي: "تعطى قائدة المدرسة مساحة للتعبير عن الرأي" بمتوسط (٣.٣٣ من ٥).

#### ❖ بُعد القيم الساندة في التنظيم:

جاءت استجابات مفردات الدراسة بدرجة متوسطة على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد القيم الساندة في التنظيم بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٧ من ٥.٠٠).

وقد جاءت عبارتان اثنتين بدرجة عالية، وتتمثلان في:

- ١- "تتمتع قائدة المدرسة بقدرٍ من الاحترام والتقدير من قبل إدارات مكاتب التعليم"، بمتوسط (٣.٥٧ من ٥).
  - ٢- "تعلم قائدة المدرسة على حل المشكلات التي تواجهها بشفافية عالية"، بمتوسط (٣.٥٧ من ٥).
- كما اتضح أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على عبارتين فيما يخص هذا البُعد، وتتمثلان في:

- ١- "تبذل إدارات مكاتب التعليم جهوداً كبيرة في تطوير قدرات قائدات المدارس"، بمتوسط (٣.٢٢ من ٥).
- ٢- "يتوفر لقائدة المدرسة التعاون الكامل في أداء العمل من إدارات مكاتب التعليم"، بمتوسط (٣.١٢ من ٥).

#### ❖ بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية:

كانت موافقة مفردات الدراسة حيال مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٧ من ٥.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٨٧٠).

وقد تبين أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على عبارة واحدة من عبارات هذا البُعد، وهي: "يتاح لقائدة المدرسة التواصل بمكاتب التعليم ببسرٍ وسهولة" بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٧ من ٥).

كما اتضح أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على ثلاث من عبارات هذا البُعد، وتتمثل في:

- ١- تُقدّم لقائدة المدرسة المعلومات اللازمة للعمل ببسرٍ وسهولة، بمتوسط (٣.٣٨ من ٥).
- ٢- يتوفر لقائدة المدرسة مصادر معلومات صادقة وموثوق بها، بمتوسط (٣.٣٨ من ٥).
- ٣- يُنظر للمعلومات المقدمة من قائدة المدرسة باهتمامٍ بالغ من قبل إدارات مكاتب التعليم، بمتوسط (٣.٢٥ من ٥).

#### ❖ بُعد السياسات الإدارية:

جاءت موافقة مفردات الدراسة حيال مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعء السياسات الإدارية بدرجة **متوسطة**، بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٧ من ٥.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٨١٩)، وقد تبين من خلال نتائج الاستجابات أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **عالية** على عبارتين فيما يتعلق ببعء السياسات الادارية تتمثلان في:

- ١- "تعمل قائدة المدرسة في ظل سياسات إدارية واضحة" بمتوسط (٣.٧٥ من ٥).
  - ٢- "يتم تقويم الأداء الوظيفي لقائدة المدرسة وفقاً لمعايير محددة" بمتوسط (٣.٥٥ من ٥).
- ويتبين من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **متوسطة** على عبارة واحدة فيما يتعلق ببعء السياسات الادارية تتمثل في "تُمنح قائدة المدرسة فرصاً تدريبية في مجال القيادة المدرسية" بمتوسط (٣.٤٠ من ٥).

كما يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **منخفضة** على عبارة واحدة تتمثل في العبارة التالية: " تُمنح قائدة المدرسة الحوافز بناءً على أسس موضوعية " بمتوسط (٢.٣٩ من ٥).

**ثانياً: نتائج المعوقات التي تسهم في انخفاض مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض:**

وافقت مفردات الدراسة بدرجة **عالية**، وبمتوسط عام بلغ قدره (٣.٤٥ من ٥.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٦٨٠)، على حدة المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. وقد تباينت هذه المعوقات في حدتها ما بين العالية والمتوسطة. تصدرتها العبارات التالية، بدرجة حدة **عالية**:

- ١- تمسك إدارة مكاتب التعليم بآليات وإجراءات عمل روتينية معقدة، بمتوسط (٣.٩٤ من ٥).
  - ٢- قلة الحوافز المقدمة لقائدة المدرسة، بمتوسط (٣.٩٣ من ٥).
  - ٣- مركزية اتخاذ القرارات التعليمية، بمتوسط (٣.٧١ من ٥).
  - ٤- أساليب الرقابة التي تمارس على عمل قائدات المدارس، بمتوسط (٣.٧٠ من ٥).
  - ٥- تداخل المسؤوليات الاختصاصات بين القيادة المدرسية والإدارات العليا، بمتوسط (٣.٦٤ من ٥).
- كما اتضح من خلال النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **متوسطة** على وجود أربعة من المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض تتمثل في:

- ١- غلبة المصلحة الشخصية على المصلحة العامة في الميدان التربوي، بمتوسط (٣.١٤ من ٥).
- ٢- قلة توفر المناخ الديموقراطي داخل المدرسة، بمتوسط حسابي (٣.١٠ من ٥).
- ٣- ضعف مستوى الاتصال والعلاقات الإنسانية في الميدان التربوي، بمتوسط حسابي (٣.٠٤ من ٥).
- ٤- غلبة العلاقات الشخصية في عملية تقويم الاداء الوظيفي، بمتوسط حسابي (٢.٨٠ من ٥).

**ثالثاً: نتائج المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض:**

جاءت درجة موافقة مفردات الدراسة **عالية**، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٩ من ٥.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٩٨١)، على المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. وقد أوضحت النتائج موافقة مفردات الدراسة على عشرة من

المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، بدرجة عالية، أبرزها تتمثل في:

- ١- تنمية مهارات قائدات المدارس من خلال الدورات التطويرية، بمتوسط (٤.١٣ من ٥).
  - ٢- الاهتمام بإقامة اللقاءات الدورية مع قائدات المدارس؛ لتفعيل التواصل التربوي، بمتوسط (٤.١١ من ٥).
  - ٣- توفير التوصيف الوظيفي الدقيق الذي يحدّد المهام والمسؤوليات لجميع منسوبي المدارس، بمتوسط (٤.١٠ من ٥).
  - ٤- تطوير الأنظمة واللوائح لتفعيل دور القيادة المدرسية، بمتوسط (٤.٠٩ من ٥).
  - ٥- توفير بيئة عمل، ومناخ تنظيمي يدعم السلوك الإيجابي، بمتوسط (٤.٠٣ من ٥).
- رابعاً: نتائج الفروق الدالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) فأقل، بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة، حول مستوى الثقة التنظيمية ومعوقاتها والمقترحات التي تسهم في رفعها لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في متوسطات استجابات قائدات المدارس، واستجابات مشرفات القيادة المدرسية حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها الإداري، وبعدها فرص الابتكار وتحقيق الذات، والمقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض).
- ٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في متوسطات استجابات قائدات المدارس، واستجابات مشرفات القيادة المدرسية حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها القيم السائدة في التنظيم) لصالح مشرفات القيادة المدرسية.
- ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل في متوسطات استجابات قائدات المدارس، واستجابات مشرفات القيادة المدرسية حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها المعلومات في القنوات التنظيمية) لصالح مشرفات القيادة المدرسية.
- ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل في متوسطات استجابات قائدات المدارس، واستجابات مشرفات القيادة المدرسية حول (المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) لصالح قائدات المدارس.
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها القيم السائدة في التنظيم، وبعدها تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية، والمعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، والمقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي.
- ٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين مفردات الدراسة اللائي عدد سنوات خبرتهن في العمل أقل من ٥ سنوات، ومفردات الدراسة اللائي عدد سنوات خبرتهن في العمل أكثر من

- ١٠ سنوات، حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد السياسات الإدارية، وبعُد فرص الابتكار وتحقيق الذات)، لصالح مفردات الدراسة اللائي عدد سنوات خبرتهن في العمل أكثر من ١٠ سنوات.
- ٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل في متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد السياسات الإدارية، والمقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير المؤهل العلمي.
- ٨- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين مفردات الدراسة اللائي مؤهلين دون البكالوريوس، ومفردات الدراسة اللائي مؤهلين بكالوريوس، حول (المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، لصالح مفردات الدراسة اللائي مؤهلين بكالوريوس.
- ٩- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فأقل بين مفردات الدراسة اللائي مؤهلين (بكالوريوس / دون البكالوريوس)، ومفردات الدراسة اللائي مؤهلين دراسات عليا حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات)، لصالح مفردات الدراسة اللائي مؤهلين (بكالوريوس / دون البكالوريوس).
- ١٠- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل بين مفردات الدراسة اللائي مؤهلين (دون البكالوريوس)، ومفردات الدراسة اللائي مؤهلين دراسات عليا حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد القيم السائدة في التنظيم، بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية)، لصالح مفردات الدراسة اللائي مؤهلين (دون البكالوريوس).
- ١١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) فأقل بين مفردات الدراسة اللائي مؤهلين (دون البكالوريوس) ومفردات الدراسة اللائي مؤهلين دراسات عليا حول (المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، لصالح مفردات الدراسة اللائي مؤهلين (دراسات عليا).

#### توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بما يلي:
- ١- تطوير الأدلة المنظمة واللوائح بما يسهم في تنمية الثقة التنظيمية لدى القائدات، واعتماد سياسات إدارية تنصف بالموضوعية، والوضوح، والثبات، والاهتمام بالسياسات الإدارية للمدارس.
  - ٢- تطبيق نظام عادل للحوافز والمكافآت المقدّمة لقائدات المدارس، يرتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء والجهود المبذولة.
  - ٣- تفويض قائدات المدارس مزيداً من الصلاحيات؛ مما يدفعهن لتقديم الجهود للتجديد في العمل.
  - ٤- عقد اللقاءات التربوية بشكل دوري، وإقامة ورش العمل؛ لتعزيز التواصل بين القائدات ومكاتب التعليم، مع التأكيد على قيم الاحترام، والتعاون، والعدل داخل المنظمات التربوية.
  - ٥- تطوير الإجراءات الإدارية، وتسهيل التواصل بين قائدات المدارس، وإدارات مكاتب التعليم، والبعُد عن الأساليب التقنيشية التي تؤثر سلباً على العاملين.

#### مقترحات للدراسات المستقبلية:

- ١- العلاقة بين الثقة التنظيمية ومنح الصلاحيات لقائدات المدارس.

- ٢- دور التمكين الإداري في تحسين مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس.
- ٣- دراسة مقارنة بين واقع الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس في مناطق مختلفة بالمملكة العربية السعودية.
- ٤- الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قائدات المدارس.
- ٥- دور مكاتب التعليم في تحقيق الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس.

## المراجع :

### أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، حافظ ف.ج. (٤٣٣هـ). الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية. القاهرة: دار الطائف.
- اوشي، وليم. (١٩٨١م). النموذج الياباني في الإدارة: نظرية Z. ترجمة: حسن محمد يس، مراجعة: ربحي الحسن، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- بطاح، أحمد. (٢٠٠٦م). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق.
- البلوي، منصور مفلح. (٢٠٠٨م). علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.
- بنات، عايدة سعيد. (٤٣٨هـ). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الجريسي، خالد. (٤٣٧هـ). القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. ط٣. دار الألوكة للنشر: الرياض.
- جكة، عتيق والشاهين، عبد الرحيم. (٢٠٠٧م). الثقة التنظيمية في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على مؤسسات الخدمية في دولة الامارات. المجلة العربية للعلوم الإدارية. مجلس النشر العلمي: جامعة الكويت.
- حامد، سليمان. (٢٠٠٩م). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحري، نيفين حامد. (٢٠١١م). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- الحري، رافدة. (٢٠٠٧م). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحسيني، عزة وأحمد زغلول، إيمان. (٢٠٠٥م). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية. مجلة التربية، (١٧)، ص ص ١٧-١٣٤.
- حمادات، محمد حسن. (٢٠٠٨م). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الحامد.
- حمائل، عبد عطا الله. (٢٠١٢م). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. جامعة القدس المفتوحة.
- رام الله، فلسطين.



حمدي، نظيمة أحمد رحيم. (٢٠١١م). درجة تفويض السلطة لدى عمداء الكليات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، وعلاقتها بكل من الثقة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام فيها. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية، الأردن.

الحوامدة، نضال صالح؛ والكساسبة، محمد مفضي. (٢٠٠٠م). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة: دراسة ميدانية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، ١٥(٦)، ص ص ١٤١-١٩٦.

الحوامدة، نضال. (٢٠٠٤م). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء، وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية، والوزارات الخدمية الأردنية. مجلة جامعة الملك سعود، ١٥(١)، ص ص ٦١-٩٩.

الخالدي، إبراهيم. (٢٠١٠م). معجم الإدارة. دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن.

الخضيري، محسن محمد. (٢٠٠٠م). الإدارة بالتجوال. القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.

أبو خطاب، إبراهيم محمد. (٢٠٠٨م). مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المديرين وسبل الارتقاء به. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل. (٢٠٠٩م). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. الأردن: عالم الكتب الحديث.

الخيري، منى حسن. (٢٠١٤م). دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

بن دهيش، خالد والشلاش، عبد الرحمن ورضوان، سامي. (١٤٢٧هـ). الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية. مكتبة الرشد: الرياض.

الديري، عبدالله فلاح. (١٤٢٦هـ). الثقة التنظيمية للرؤساء بالمرؤوسات في الوحدات الإدارية النسائية في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.

رشيد، مازن. (٢٠٠٣م). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الإدارة العامة.

الرفاعي، رجب حسنين. (٢٠٠٩م). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي. المجلة العربية للعلوم الإدارية. ١٦ (٢)، ٢٠٣-٢٣٨.

الرواشدة، إياد. (٢٠٠٤م). التراجع التنظيمي وأثره الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، إربد، الأردن.

أبو زعيتر، منير حسن. (٢٠٠٩م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

- الزهراني، أحمد حسن الوزاب. (١٤٣٣هـ). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة.
- السعود، راتب سلامة. (٢٠١٣م). القيادة التربوية: مفاهيم وآفاق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السعودي، موسى أحمد. (٢٠٠٥م). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية. دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم التربوية، ٣٢(١)، ص ١٠٠-١١٤.
- شاهين، ماجد إبراهيم. (٢٠١٠م). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية. دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشايح، علي وعامر، طارق وعامر، ربيع. (٢٠١١م). العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الشتوي، سليمان عبدالله. (٢٠١٦م). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقة التنظيمية: استراتيجية مقترحة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- الشهري، غادة محمد. (١٤٣٩هـ). دور مشرفات القيادة المدرسية في تنمية أنماط التفكير الاستراتيجي لقائدات مدارس التعليم العام بمحافظة النماص. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها.
- الصباغ، زهير. (١٩٨٦م). من الإدارة بالتخويف إلى الإدارة بالثقة. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود (٥١) ص ٧-٢٥.
- العامري، عبد الله محمد. (٢٠٠٧م). أنماط القيادة السائدة وفق نظرية الخط المستمر وعلاقتها بإدارة التغيير في المدارس الثانوية للبنين والبنات بمحافظة بيشة. بحث ماجستير غير منشور، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عبيدات، ذوقان وعبد الرحمن، عدس وكايد، عبد الحق. (٢٠١٢م). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح. (١٤٣٣هـ). المدخل إلى العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- عكعك، عبد الله سعيد. (٢٠٠٩م). أثر الأنماط الإدارية للمدراء على الثقة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة: الأردن.
- أبو علام، رجاء. (٢٠٠٤م). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. ط ٤، مصر: دار الجامعات للنشر.
- العوني، محمد. (٢٠٠٥م). الثقة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- الغامدي، عبد الله. (١٩٩٠م). الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، السنة الرابعة، (٣) ص ص ٥ - ٤٨.
- فارس، محمد جودت. (٢٠١٤م). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر بغزة. *مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية*، ٢٢(٢)، ص ص ١٦٥-١٩٥.
- فرج، شدى ابراهيم. (٢٠١٣م). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة منطقة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القحطاني، تركية عبد الله مقبل. (١٤٣٧هـ). الثقة التنظيمية في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- القحطاني، سالم والعامري، أحمد وآل مذهب، معدي والعمر، بدران. (٢٠٠٤م). *منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (SPSS)*. ط ٢، الرياض: مكتبة العبيكان.
- القحطاني، عبير عبد الله. (١٤٣٣هـ). مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها ومحافظه خميس مشيط. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- قدوري، سحر عباس. (١٩٩٨م). أثر قيم العمل في الالتزام التنظيمي وأداء العاملين: دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد، العراق.
- قريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٨م). *السلوك التنظيمي*. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- قموة، سحر عيسى. (٢٠٠٨م). الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميه. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- الكبيسي، عامر. (٢٠١٠م). *نحو إدارة عامة جديدة للإنقاذ*. الرياض: مؤسسة اليمامة الصحفية.
- أبو كرتيم، أحمد فتحي. (١٤٣٣هـ). 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. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (٢٤). ص ص ١٩٤-٢٤٦.
- الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير. (٢٠١٠م). *قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال*. الأردن: دار الحامد.
- كلاوي، عبد الغني محمد. (١٤٣٤هـ). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة دمشق، سوريا.
- محارمة، ثامر محمد. (١٩٩٧م). *الثقة التنظيمية: مفهوم حديث في الإدارة*. مسقط: الإداري للنشر.
- مرسي، محمد منير. (٢٠١٠م). *الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها*. القاهرة: عالم الكتب.

- المرشد، منى عبد الهادي. (٢٠١٤م). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مريزيق، هشام. (٢٠١٣م). دراسات في الإدارة التربوي. عمان: دار غيداء.
- معاينة، عادل وأندراوس، رامي (٢٠٠٩م). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢٠(٤)، ص ٨٨-١١٦.
- المهاوش، طيف سليمان. (١٤٣٨هـ). واقع القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية للبنات بمدينة بريدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المشرفات التربويات. بحث ماجستير غير منشور. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. (٢٠٠٣م). لسان العرب. ط٦. بيروت: دار صادر للطباعة والنشر.
- أبو النصر، مدحت. (٢٠٠٩م). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- نوح، هوازن. (١٤٣٤هـ). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- النويقة، عطا الله بشير. (٢٠١٣م). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف. المجلة المصرية للدراسات التجارية. (٣٧) ص ١٥٥-١٩٠.
- وزارة التعليم. (١٤٣٦هـ). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، الإصدار الثالث ١٤٣٦-١٤٣٧هـ.
- اليعقوب، تمارا. (٢٠٠٤م). 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.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Altinkurt, Y & Yilmaz, K. (2012). Relationship Between the School Administrator Power Courses and Teachers Organizational Trust Levels in Turkey. **Journal of Management Development**. 31 (1), 58 – 70.
- Forsyth , P.B.,Barnes,L.B.,&Adams, C. M. (2006). **Trust-Effectiveness Patterns in schools**. Journal Of Educational Administration,44(2),122-141.
- Mayer,R.C,Davis,J.H.& Schoorman,F.D.(1995).**AnIntegrative model of Orgnizional Trust**:Academy of Management Review, Vol.20,no.3.
- Oxford English Readers Dictionary**. (2003). London: Oxford Press.
- Quinlan, L. (2008). **Leader Personality Characteristics and Their Effects on Trust in the Organizational Setting**. A thesis the doctor in college of social and behavioral science. Walden University, New Jersey.

Vineburgh, J.(2010).**A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUS (Doctoral dissertation)**. Retrieved from ProQuest Digital Dissertation and Theses. (order no.3409477).