

القيادة المُمكنة لدى مديري المدارس المتوسطة بجدة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين

سعيد عبدالله الشهري*، خالد عوده الثقفي

ماجستير الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

*saeedalshehri001@gmail.com

أحمد بن سليمان الفايد

أستاذ مساعد، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة لنمط القيادة الممكنة، والتعرف على مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديري مدارسهم لنمط القيادة الممكنة ومستوى التنظيمية في مدارسهم والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، وسنوات الخبرة).

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي). ولجمع البيانات استخدم الباحثان مقياس أهيرني ورفاقه (Ahearne et al., 2005) للقيادة الممكنة، كما اعتمد الباحثان لقياس الثقة التنظيمية المقياس المحكم (فرفور، 2018)، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة والبالغ عددهم (8588)، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الملائمة (عينة الفرصة)، والتي بلغ عدد أفرادها (382) بنسبة (4,44%) من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يميلون إلى ممارسة القيادة الممكنة بدرجة كبيرة، وجاءت الأبعاد (إظهار الثقة في الأداء العالي، إزالة القيود البيروقراطية، تعزيز أهمية العمل، الاستقلالية والمشاركة في صنع القرارات) جميعها بدرجة ممارسة كبيرة لدى مديري المدارس. كما أن مستوى الثقة التنظيمية جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية.

كما تبين من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديريهم لنمط القيادة الممكنة تبعاً لاختلاف متغير (الجنس). كذلك تبين أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير (الجنس). وتبين من النتائج أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين حول تقديرهم لدرجة ممارسة مديريهم لنمط القيادة الممكنة تبعاً لاختلاف متغير (سنوات الخبرة). كذلك تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لاختلاف لسنوات الخبرة.

ومما أوصت به الدراسة تصميم برامج تدريبية تعزز القيادة الممكنة لدى مديري المدارس تقوم بها إدارة التدريب التربوي بالتعاون مع الجامعات في جدة، كما أوصت بإعداد برامج تدريبية تنمي السلوك الإيجابي في المدرسة لدى المعلمين والتي تساهم في رفع الثقة التنظيمية في المدرسة. كما أوصت الدراسة بإعطاء المعلمين فرصة أكبر في المشاركة في صنع القرار.

الكلمات المفتاحية: القيادة المُمكنة، مديري المدارس المتوسطة، الثقة التنظيمية. المعلمين.

Empowering Leadership Among Middle School Principals in Jeddah and Its Relationship to Organizational Trust from the Perspective of Teachers

Saeed Al -Shehri*, Khaled Al -Thaqafi

Master's Degree in Educational Administration, College of Education, King Abdulaziz
University, Kingdom of Saudi Arabia

*saeedalshehri001@gmail.com

Ahmed Sulaiman Al-Faidi

Assistant Professor, Department of Educational Administration, College of Education, King
Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

This study aimed to identify the extent to which middle school principals in Jeddah practice an "empowering leadership" style, as well as the level of organizational trust from the perspective of teachers. Furthermore, the study sought to uncover any statistically significant correlations between the principals' practice of empowering leadership and the teachers' level of organizational trust. It also aimed to determine whether there were statistically significant differences in teachers' assessments of these leadership practices and organizational trust levels based on gender and years of experience.

To achieve these objectives, the researchers employed a quantitative approach, utilizing both survey and correlational methods. Data were collected using the empowering leadership scale developed by Ahearne et al. (2005), while organizational trust was measured using a validated scale by Farfoura (2018). The study population consisted of 8,588 middle school teachers. A convenience (opportunity) sampling method was used to select a sample of 382 participants, representing 4.44% of the total population.

The study concluded that middle school principals tend to practice empowering leadership to a high degree. Specifically, all dimensions—demonstrating confidence in high performance, removing bureaucratic constraints, emphasizing the significance of the work, and fostering autonomy and participation in decision-making—were rated as being practiced to a high degree by the principals. Additionally, the level of organizational trust was also perceived as high from the teachers' perspective. The results indicate a moderate positive correlation between the extent to which school principals practice "empowering leadership" and the level of organizational trust.

Furthermore, the findings reveal statistically significant differences in teachers' assessments of their principals' use of empowering leadership based on the variable of gender. Similarly, statistically significant differences were found in teachers' assessments of the level of organizational trust, also attributed to the variable of gender. Conversely, the results show no statistically significant differences in teachers' perceptions regarding their principals' practice of

empowering leadership based on the variable of "years of experience." Likewise, no statistically significant differences were found in teachers' assessments of the level of organizational trust based on years of experience.

The study recommends the design of training programs—developed by the Educational Training Department in collaboration with universities in Jeddah—to enhance empowering leadership among school principals. It also suggests creating training programs that foster positive behavior among teachers, which would contribute to increasing organizational trust within the school. Additionally, the study recommends providing teachers with greater opportunities to participate in decision-making processes.

Keywords: Empowering Leadership, Middle School Principals, Organizational Trust, Teachers.

المقدمة

تشهد المنظمات في وقتنا الحاضر تطورات سريعة ومتتالية في مختلف المجالات صاحب تلك التطورات تحديات عديدة واجهتها المنظمات في تحقيق أهدافها لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة والعمل على تقويتها لمواجهة تلك التحديات فتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة مما جعلها أحد مقومات وبقاء هذه المنظمات واستمرارها؛ إذ تعتبر الثقة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لحل المشكلات الإدارية كونها قاعدة للاداء المتميز والتفاعل الإيجابي بين الموظفين تزيد من حماسهم وترفع من مستوى إنتاجيتهم، وأساس لنجاح أي منظمة وسببا لتحسين الاداء وجودة العمل وتميزه.

ولقد حظي مفهوم الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين لما له من أثر بالغ في نجاح المنظمات واستمرارها وأجريت حوله الكثير من الدراسات التي أوضحت أهميته والنتائج الإيجابية التي تتحقق عنه، لذلك وجب على المنظمات تعزيز الثقة بينها وبين موظفيها أو المتعاملين الخارجيين معها من أفراد أو منظمات أخرى. ومما لا شك فيه فإن المنظمات التي تعول على العنصر البشري وتتمتع بثقة عالية تكون أكثر نجاحاً، ويشير الصقير (2014) إلى أن المنظمات التي تسود علاقاتها وأنشطتها ثقة عالية تكون أكثر نجاحاً وإبداعاً من المنظمات التي تقل فيها الثقة ولقد بينت عدة دراسات وبحوث أن الثقة تعد عاملاً مهماً في البقاء التنظيمي لكل المنظمات، كما أن لها الدور الكبير في بقائها على المدى الطويل، وتعد الثقة التنظيمية عاملاً رئيساً في التفاعلات الإنسانية حيث أنها تشجع على الانفتاح وإخراج الطاقات الكامنة لدى أفراد المنظمة (الغانم، 2018).

ويرجح أن تقدير العامل في المنظمة والأخذ برأيه في صنع القرار والاستماع إلى مقترحاته وأفكاره وإظهار الثقة بأدائه وقدراته يسهم في تعزيز إحساسه بالمسؤولية تجاه منظمته وقادتها، ويجعله يشعر أنه مكون أساسي في هذه المنظمة، وأنه ركيزة أساسية فيها؛ الأمر الذي يدفعه إلى تقديم سلوكيات وأدوار إضافية خارج نطاق دوره الأساسي، والانخراط في سلوكيات تطوعية من شأنها الدفع بفريق عمله إلى تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة (العتيبي، 2021).

تعتبر الثقة التنظيمية عنصر مهم وأساسي في المدارس وغياها يؤثر على فاعلية القيادة والأفراد بل والمدرسة ككل، فالمدرسة التي تسودها الثقة تعتبر بيئة عمل يحرص الجميع على البقاء فيها. فإدارة المدرسة إذا استطاعت كسب ثقة معلميه فإنهم سيبدلون جهداً أكبر لتحقيق النتائج المرغوبة منهم. إن مؤسسات التعليم العام من أكثر المنظمات حاجة إلى أن يكون بها ثقة تنظيمية إيجابية محفزة على العمل والإبداع بكل مستوياته، ولعل ذلك يرجع إلى أهمية المؤسسات التعليمية في تطوير المجتمع وتنميته ثقافياً واجتماعياً.

كما تعتبر المؤسسات التعليمية الأكثر أهمية بين المؤسسات الأخرى، فهي بمثابة شبكة تنظيماً معقدة تتغير باستمرار من خلال تفاعلها مع البيئة الخارجية، ومن المهم أن تتوفر الثقة التنظيمية باعتبارها بيئة خصبة لبناء أفكار إبداعية تتحول إلى ابتكارات يقدمها الموظفون لتساعد المنظمة على بلوغ أهدافها (فارس، ٢٠١٤).

ونظراً لأهمية الثقة التنظيمية في المنظمات العامة والمنظمات التعليمية خاصة، سعت الدراسات والأبحاث إلى البحث في العوامل التي من شأنها رفع الثقة التنظيمية بين موظفيها، وتكوين فرق العمل المحفزة والممكنة ذاتياً لدعم القدرة التنافسية،

حيث تشير دراسة تيشات (2018) على أن القيادة لا تقتصر فقط على إصدار الأوامر وإعطاء التعليمات للمرؤوسين، بل تتعدى ذلك بتحفيزهم وتحسين العلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي ظل تعدد المطالبات المتعددة بالإصلاح الإداري الذي يسعى لتخفيف الأعباء عن القيادات ومنح الصلاحيات الداعمة للعاملين، لأن الوقت الممنوح للقيادات لإنجاز المهام والأعمال لم يعد كافياً في ظل التفاصيل الكثيرة التي يصعب على القيادات التربوية الإحاطة بها وهذا في حد ذاته كفيل بزيادة ضغوط العمل عليهم (الحارثي، ١٤٣٣)، كما إن تمكين العاملين يمثل أحد المفاهيم التي يجري تداولها بين المنظمات والذي يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء الأعمال بطريقتهم دون تدخل الإدارة، بمعنى إعطاء الثقة للعاملين والحرية والموارد ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية (سفر، 2017)، ويشير (أفندي، 2003) إلى إن مفهوم تمكين العاملين يقوم على فلسفة جديدة قوامها أن لا يكون تركيز القيادة على التنظيمات المنافسة، وإنما يتم التركيز على أفراد التنظيم في المقام الأول، حيث يعتمد نجاح وفشل المنظمة على قيام العاملين بأعمالهم. ومع الاهتمام المتزايد بدراسة أنماط القيادة الحديثة ومدى نجاحها مع العاملين وأثرها في رفع الثقة لديهم يظهر لنا هذا النمط القيادي لتعزيز العديد من السلوكيات الإيجابية على الصعيدين التنظيمي والفردية.

وحيث تؤكد العديد من الدراسات أن القيادة الممكنة عامل حاسم يقود إلى العديد من النتائج التنظيمية المرغوبة حيث تبين أن المرؤوسين يظهرون مستويات عالية من الرضا والأداء عندما يعملون لدى قادة يشجعون الاستقلالية، والإدارة الذاتية، والتعاون مع الزملاء (Stewart et al., 2011; Vecchio et al., 2010) (أورد في: القرني، 2021).

كما يشير العتيبي (2021) إلى أن نمط القيادة الممكنة يعزز الكثير من السلوكيات الإيجابية لدى المعلمين، حيث أن تقدير المعلم في المنظمة والأخذ برأيه في صنع القرار والاستماع إلى مقترحاته وأفكاره وإظهار الثقة بأدائه وقدراته يسهم في تعزيز إحساسه بالمسؤولية تجاه منظمته وقادتها، ويجعله يشعر أنه مكون أساسي في هذه المنظمة، وأنه ركيزة أساسية فيها؛ الأمر الذي يدفعه إلى تقديم سلوكيات وأدوار إضافية خارج نطاق دوره الأساسي.

عطفاً على ما سبق ذكره يتضح لنا أهمية القيادة الممكنة كنمط قيادي حديث يدعم اللامركزية في القيام بمهام العمل ويعطي الثقة للمرؤوسين ويزيد من الدافعية و الأداء الفعال مما يجعلهم شركاء في صنع القرار وتحمل المسؤوليات و النتائج المترتبة عليها، كما اتضح لنا أهمية الثقة التنظيمية في المنظمة إذ أنها تعزز ثقة المنتمين للمنظمة فيما بينهم وثقتهم بمنظمتهم التي ينتمون لها وثقتهم بقائدهم وثقة قائدهم بهم ؛ لذا تأتي هذه الدراسة لمحاولة البحث في العلاقة بين هذين المتغيرين وطبيعة العلاقة بينهما في السياق التعليمي في المدارس المتوسطة في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

على الرغم من جهود وزارة التعليم إلى تعزيز دور القيادة المدرسية في تفعيل دورها في تطوير عجلة التعليم ومع تنوع أساليب القيادة المدرسية المتبعة لدى قادة المدارس إلا أن هناك شكوى متكررة في تباين أنماط القيادة لدى قادة المدارس وأن هناك ممارسات لا تزال تقليدية لدى البعض منهم مما ينعكس سلباً على أداء العاملين ويؤثر في ثقتهم بمنظمتهم، فالمتابع للواقع التعليمي يجد عدداً من أوجه القصور والخلل التي تعتري أساليب وأنماط القيادة المتبعة من قبل قادة المدارس إذ لا يزالون يتبعون أساليب قيادية تقليدية في المدارس العامة مما يؤثر سلباً على عمليات التمكين الإداري (العثمان والعريفي، 2019)، وتشير العديد من الدراسات إلى أن أسلوب القيادة الممكنة يؤثر إيجابياً على سلوكيات العمل الابتكارية في المؤسسات التعليمية (EG، gkorezis، 2016).

وبما أن القيادة الممكنة أثبتت أهميتها وجودها كما أوردت دراسات متعددة مثل (دراسة مرزوق وآخرون، 2017)، (وبرسولي وآخرون، 2019) فإنه من الضروري تطبيقها في المدارس كنمط قيادي حديث يساعد العاملين في الميدان التربوي على رفع مستوى الثقة مع قائدهم وزملائهم وذلك عندما يشعرون بأهميتهم وأنهم مشاركون في العملية التعليمية، والبعد عن الرتبة التي قد تجعل من العملية التعليمية عبارة عن تلقين فقط بسبب انخفاض مستوى الثقة بين العاملين في المدرسة، ومما يلاحظ أيضاً أن القائد لا زال يمسك بزمام الأمور وبجميع المعلومات وذلك من أجل إثبات أنه القادر على ضبط الأمور ومعرفة بكل ما يدور فيها (الحبسية، 2021).

وهنا نقول إن القيادة الممكنة تعزز الاتجاهات الإيجابية في نفوس الموظفين مما سوف ينعكس على العملية التعليمية ككل، ولهذا يعد التغيير في دور قائد المدرسة من الحاجات الرئيسية لبروز الدور الحديث للقائد الذي يجب أن يتصف بكونه قيادي مبدع

ومفكر يمتلك مهارات تخطيطية وتنظيمية ولدية حس ديمقراطي فاعل يترجم قدرته على إتاحة الفرص للعاملين معه من معلمين وسواهم للمساهمة في تطوير العمل المدرسي (المسيليم، 2012).

وعلى الرغم من أن القيادة الممكنة تبدو واحدة كنهج جديد في القيادة وتحمل في مضامينها إيجابيات غير مسبوقه من جهة رفع مستويات أداء المهام والأداء السياقي إلا أن هناك بعض الإشكالات التي قد تحدث عند تبنيها فقد تثير حالة من عدم اليقين بشأن المهام، (corder et al., 2010)، وعلى الرغم من أن بناء الثقة التنظيمية يحتاج إلى وقت إلا أنه يمكن القضاء عليه من خلال موقف واحد يترتب عليه آثار سلبية من أكثرها: إحساس الموظفين بضالة دورهم، وقيمتهم مما سيؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء والرضا الوظيفي والتزامهم التنظيمي، وتقل القدرة على تقبل الأفكار الجديدة و سيتأخر تنفيذ الإجراءات والمشاريع (شاهين، 2010م).

ومن خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة يتضح أن المشاكل التي تحد من أداء الأفراد هو انعدام الثقة التنظيمية خاصة الحكومية منها، كما يتبين ذلك أيضا أنه كلما زادت الثقة بين القائد والتابعين استطاع التابعين إحداث تغييرات فعالة في مجال العمل مما يساعد في تنمية الإبداع داخل العمل، كما أنه قد لا تتاح الفرصة الكافية للعاملين للقيام بأدوار أكثر إيجابية في العملية التربوية في مدارسهم والسبب يعود إلى نقص السلطة والصلاحيات التي تخولهم بهذه الأمور. (حمدون، 2020).

إن جودة مخرجات المدرسة تعتبر مرتبطة بشكل أساسي بالسلوكيات القيادية لمديري المدارس وشعور المعلمين بالثقة التنظيمية اعتمادا على هذه السلوكيات (inandi, 2018)، حيث ذكرت دراسة زيب وآخرون (Zeb et al., 2021) أن الثقافة التنظيمية لها بالغ الأثر على الممارسات التنظيمية والمؤسسية وعلى مستوى أداء الأفراد، إذ أن شيوع الثقافة التنظيمية الإيجابية التي يسودها الألفة والمودة بين العاملين، وتتصف بوضوح الأهداف التنظيمية، والمرونة في العمليات الإدارية يؤثر بشكل إيجابي وواضح على الأداء في مختلف المستويات الإدارية.

وأيضاً مما يجب ذكره أنه تم اكتساب أهمية الثقة من النظريات التنظيمية حيث تقوم نظرية (Z) اليابانية على مبادئ ثلاث أهمها مبدأ الثقة، فهناك علاقة طردية بين الثقة والإنتاجية، بينما تبنت نظرية (Y) أسلوب مبدأ الثقة المتبادل بين العاملين وما يترتب عليه من آثار إيجابية.

كما يشير تينوس (Tinus, 2020) إلى أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تؤثر في قدرة العاملين والإداريين على أداء مهامهم بالشكل الأمثل، وهذا ما يؤكد أهمية الثقافة التنظيمية على مختلف المتغيرات التنظيمية، ومن أهمها الممارسات الإدارية.

وحيث يشير الشتوي (2016) إلى أنه متى ما كانت المنظمات قادرة على اكتساب ثقة العاملين فيها فإن ذلك سينعكس عليهم ببذل جهد مضاعف لإنجاز النتائج المرغوب فيها، وكما أن ضعف الثقة بين الأفراد وبين رؤسائهم يترتب عليه ضعف الأداء وقلة الولاء وتفكك فرق العمل داخل التنظيم وزيادة حدة الصراعات التنظيمية وغيرها من المظاهر السلبية التي تؤدي إلى فشل المنظمة (المسدي، 2011).

وأضيف أيضاً أنه نظراً لقلة الدراسات التي تناولت هذا الجانب في القيادة الممكنة وعلاقتها بالثقة التنظيمية على مستوى المملكة في حدود علم الباحث فقد شكل ذلك دافعا قويا إلى إجراء هذه الدراسة.

وعليه تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة وما علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟
وبتفرع من التساؤل الرئيسي للدراسة الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة بجدة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين.
3. لكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول تصوراتهم عن الثقة التنظيمية في المدارس، والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).
5. الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة، ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس.

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تتناول أسلوب القيادة الممكنة في المدارس كنموذج جديد من الأنماط القيادية الحديثة التي تعزز لامركزية السلطة وتعطي قدراً أكبر من المسؤولية للموظفين، ورفع مستوى المشاركة لديهم في السلطة، وتساهم في مساعدة المؤسسات التعليمية على التكيف مع التغيرات الطارئة والاستجابة لها بكفاءة وفاعلية مما يساعدها على تنمية مزاياها وإكسابها صفة التجدد وتحسين كفاءة الإنتاج وجودته.
2. كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الثقة التنظيمية لدى المعلمين، حيث أن مستوى الثقة يلعب دوراً محورياً في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية.
3. تساعد القيادة الممكنة في رفع المهارات القيادية لدى منسوبي المدرسة مما يساهم في إنجاز المهام المطلوبة بجودة وكفاءة عالية بسبب الشعور بالمسؤولية.
4. تساعد الثقة التنظيمية أصحاب العلاقة في رفع مستوى الأفكار الابتكارية خاصة في حل المشكلات.
5. تساعد القيادة الممكنة في رفع المهارات القيادية لدى منسوبي المدرسة مما يساهم في إنجاز المهام المطلوبة بجودة وكفاءة عالية بسبب الشعور بالمسؤولية.
6. من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في تزويد صانعي القرار في إدارة التعليم بمحاظفة جيدة بالمعلومات الضرورية حول واقع ممارسات القيادة الممكنة في المدارس ومستوى الثقة التنظيمية فيها، مما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة التي تساهم في تحسين الممارسات القيادية.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة القيادة الممكنة من خلال أبعادها (الثقة في الأداء العالي - تعزيز معنى العمل - تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات - الاستقلالية من القيود البيروقراطية) بالإضافة إلى متغير الثقة التنظيمية والذي سيتم تناولها من خلال أبعادها (الثقة بمدير المدرسة - الثقة بالمعلمين والزملاء في المدرسة - الثقة بالطلبة وأولياء الأمور).
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على المدارس المتوسطة بمدينة جدة.

- الحدود البشرية: معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة.
- الحدود الزمانية: خلال الفصل الدراسي الثالث من العام 1444 هـ.

مصطلحات الدراسة

1. القيادة المُمكنة:

يعرفها أهيرني (Ahearne et al., 2005) على أنها سلوكيات القائد والتي تساهم في تعزيز مغزى العمل وأهميته من خلال المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية، وإظهار الثقة في أداء الموظفين.

ويمكن تعريفها في السياق المدرسي على أنها ممارسة مدير المدرسة التي تزرع الثقة في نفوس معلميه وتعزز استقلاليتهم في أداء مهامهم بإتقان وأداء عالي.

2. الثقة التنظيمية:

"إيمان كل طرف بمقدرات الطرف الآخر، وإمكاناته، واستعداده لتنفيذ بنود العقد النفسي، إذ تشتمل على توقعات سلوكية تتصل بأخلاقيات الوظيفة، والدافع، والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص، للقيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، والحكم على الأمور بمنطق وموضوعية" (قموة، 2008، 30).

ويمكن تعريفها في السياق المدرسي على أنها مشاعر القبول والرضا التي تنشأ بين المعلمين مع مديرهم والمعلمين فيما بينهم بحيث تعزز اعتماد كل طرف منهم على الآخر في إنجاز مهامهم الموكلة إليهم.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: القيادة المُمكنة

المبحث الأول: القيادة المُمكنة: ويقدم فيه الباحثان عرضاً موجزاً عن القيادة المُمكنة من حيث نشأتها وتطورها، وكذلك إيضاح مفهوم القيادة المُمكنة وأهميتها، والحديث بعد ذلك عن مقياس القيادة المُمكنة، وأخيراً التطرق إلى أبعاد القيادة المُمكنة التي تتبناها الدراسة.

الفلسفة والمفهوم:

لقد ظهرت القيادة المُمكنة نتيجة الاهتمام المتزايد بنظريات التمكين الإداري والتمكين النفسي وكذلك الاهتمام بنظريات الإدارة القائمة على المشاركة والتي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين أدائهم وزيادة رضاهم في العمل (السيد، 2001)، وتعتبر المساهمات التي قدمها أرنولد ورفاقه (Arnold et al., 2000)، وأهرني وآخرون (Ahearne et al., 2005) في تقنين مقاييس للقيادة المُمكنة ودراساتها مع متغيرات أخرى هي الدراسات الرائدة التي سلطت الضوء على القيادة المُمكنة (أورد في: الشهري، 2022).

عرفها (vecchio, 2010) التمكين القيادي هو أسلوب القيادة الذي يستهدف الموظفين لتطوير الرقابة الثانية ولن يمثلوا أنفسهم وتنضح هويتهم الوظيفية ويعرفها (Aheare et al., 2005) أنها سلوكيات تساهم في تعزيز معنى العمل وأهمية العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية وإظهار الثقة في أداء العاملين. و يرى (Zhang, 2016) أنها ذلك النوع من تقاسم السلطة وعرفت القيادة الممكنة كمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها زعيم لمساعدة المرؤوسين على تحقيق الإدارة الذاتية وفي هذا السيناريو السلطة تنتقل من القادة إلى المرؤوسين.

وتشير الدراسات والبحوث العلمية إلى تعدد تعريفات القيادة المُمكنة، إلا أنها تتفق على إشراك المرؤوسين وتفويضهم وإعطائهم قدر أكبر من السلطة.

حيث يعرفها أهيرني (Ahearne et al., 2005) على أنها سلوكيات القائد والتي تساهم في تعزيز مغزى العمل وأهميته من خلال المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية، وإظهار الثقة في أداء الموظفين.

ومن خلال التعريف السابق نستنبط مجموعة من النقاط الأساسية لمفهوم القيادة المُمكنة على أنها أسلوب قيادي يتيح مشاركة السلطة مع المرؤوسين، ويعطي المرؤوسين مزيداً من الاستقلالية في أداء أعمالهم، ويحفزهم، ويزيد الدافعية لديهم.

أهمية القيادة الممكنة:

تعد القيادة الممكنة أحد الأنماط القيادية التي يتحقق عنها الكثير من النتائج الإيجابية والعوائد التنظيمية المختلفة سواء على صعيد الأفراد أو على صعيد المنظمات، حيث أنها تعزز من انتماء العاملين بالمنظمة لمنظمتهم وتزيد من أدائهم العالي، كما أنها تعتبر أحد الاتجاهات الرائدة في الإدارة لمساهمتها في توليد مشاعر التمكين لدى العاملين.

حيث أكدت دراسة برسولي والآخرين (2019) أن تحلي المسؤولين في المنظمة بالصفات القيادية التمكينية سيشعر العاملون في المنظمة بأنهم عناصر هامة في نجاح المنظمة، ويجعل العمل أكثر متعة وحافزاً، كما أنه يبني الثقة ويفعل المشاركة بين العاملين، كما يشير مرزوق وآخرون (2017) إلى أن نمط القيادة المُمكنة هو نمط قيادي من شأنه تحقيق لامركزية السلطة وإعطاء الموظفين قدر أكبر من المسؤولية دون تدخل مباشر.

كما أنها تهتم بالفاعلية والإرضاء الشخصي للآخرين، وتعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين بعيداً عن الترهيب والتخويف، وتعزز احترام شخصية المرؤوسين، وتعزز فرص المشاركة في صنع القرارات وإظهار الثقة في الأداء العالي وتدعم الاستقلالية في أداء العمل والتي بدورها تساعد على رفع وتحفيز المرؤوسين (المحمادي، 2015).

كما تساهم في وضوح الرؤية، وحل الخلافات بشكل فعال، وتنمية الالتزام، وتحمل المسؤولية، وتعظيم مستوى الاتفاق حول القرارات التي يتم تنفيذها في المجتمع المدرسي ولعل المنظمات تجد ضالتها في نمط القيادة التمكينية التي تعد من الأنماط القيادية الإيجابية والحديثة نسبياً في حقل إدارة الأعمال والتي تم تطويرها من قبل (Bien-Uhi et al., 2007) التي تركز على رصد البيئة الخارجية ووضع رؤية متقدمة تركز على القيم والمهام المشتركة للمنظمة وتحديد اتجاهها المقصود، فهي تهتم بالموارد البشري وتهدأ الظروف الملائمة لتحقيق الإبداع والابتكار وتشجع على الحوار والتعاون وبناء الثقة بين الأفراد العاملين وتمكينهم وتحفيزهم على الإتيان بالأفكار المبدعة وتطبيقها على أرض الواقع في صورة منتجات جديدة تلبي حاجات العملاء ورغباتهم.

كذلك تعزز في المعلمين القيام بتقديم أعمال إضافية خارج نطاق عملهم الأساسي والتطوع الذي من شأنه تحقيق أهداف المدرسة فهي بذلك تبرز العمل الذي يقوم به المعلمين وتعزز فيهم أن عملهم له الأثر في نتائج المدرسة.

مقاييس القيادة المُمكنة وأبعادها:

لقد برزت القيادة الممكنة خلال العقدين الماضيين وتزايد الاهتمام بها كأحد أنماط القيادة لنتائجها التنظيمية الإيجابية، ويمكن القول إن هناك العديد من المقاييس التي تم بنائها لقياس القيادة المُمكنة، إلا أن جميع هذه المقاييس تم بنائها في بيئات أجنبية مختلفة، ولعل حادثة هذا النوع من القيادة جعل هنالك انعدام أو ندرة من بنائها في بيئات عربية، إلا أن هناك جهود وإسهامات لعدد من الباحثين العرب في تعريفها ومواءمتها للسياق العربي، ومن هذه المقاييس الآتي:

1- مقياس أرنولد (Arnold, 2000):

لقد كان أرنولد مهتم بقطاع الأعمال حيث قام أرنولد وفريقه بإجراء ثلاث دراسات في هذا القطاع، وذلك بهدف بناء مقياس جديد للقيادة الممكنة بحيث يمكن الاعتماد عليه عند دراسة القيادة الممكنة مع أي متغير آخر، ولقد توصل بعد إجراء تلك الدراسات إلى مقياس مكون من خمسة أبعاد وهي (التوجيه، والإعلام والقيادة بالقدوة، والتفاعل مع الفريق، واتخاذ القرار التشاركي) The empowering Leadership questionnaire (ELQ) وتكون المقياس من الأبعاد التالية:

1. القيادة بالقدوة Leading by Example
2. التدريب Coaching
3. المشاركة في صنع القرار Participative Decision Making
4. الإعلام Informing

5. إظهار الاهتمام Show Concern.

2- مقياس أهيرني (Ahearne, 2005):

في عام 2005 قام أهرني وآخرون (Ahearne et al., 2005) ببناء مقياس للقيادة الممكنة ولدعم عملية التمكين حُدثت أربع ممارسات قيادية يمكن اعتبارها تمكينيه، وهي تعزيز أهمية العمل، والمشاركة في صنع القرارات، والثقة في الأداء العالي، والاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية، وتم التوصل إلى مقياس للقيادة الممكنة مكون من أربعة أبعاد ويتضمن 12 عبارة بواقع ثلاث عبارات في كل بعد وهو المقياس الذي تتبناه هذه الدراسة.

وباستخدام التحليل العاملي قام القرني (2020) بتعريب المقياس ومواءمته للسباق التعليمي المحلي بطريقة الترجمة وإعادة الترجمة (Translation and Back Translation) حيث أظهرت نتائج التحليل العاملي والعوامل الأبعاد التالية:

(1) تعزيز أهمية العمل (Enhancing the meaningfulness of work):

يعبر هذا البعد عن مدى إدراك العاملين أن المهام التي يؤدونها ذات قيمة بالنسبة لهم وللآخرين، وأن هناك توافق بين متطلبات القيام بالعمل وقيم العاملين ومعتقداتهم (أورد في المنسي، 2022).

كما يعرفها العتيبي (2009) بأنها تلك الحالة التي يشعر فيها الفرد بالفرصة في ممارسته لمهامه لأغراض نبيلة، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

ويمكن تعريف هذا البعد في السياق التعليمي أو الاستدلال به عن طريق قدرة قائد المدرسة في تعزيز أهمية العمل في أوساط المعلمين وذلك من خلال مساعدة المعلمين في فهم أدوارهم وبيان أهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وربط مهامهم بالقيم والقضايا التنظيمية وبيان أثرها على الفاعلية الكلية للمنظمة.

(2) المشاركة في صنع القرارات (Participative Decision Making):

أن المشاركة في صنع القرارات هو أسلوب قيادي يتراوح بين تشجيع المرؤوسين في التعبير عن آرائهم وصولاً إلى منحهم الحرية في صنع القرار وذلك بحسب تمكنهم وثقة القائد في أدائهم.

يشير هذا البعد إلى مدى اعتماد القائد على مقترحات وآراء العاملين المتعلقة بمهام العمل، وحرصه على إشراكهم وإدماجهم في عمليات صنع القرار كما يعكس مدى تبني القائد لسلوكيات الإدارة التشاركية التي تؤكد على حق العاملين على التعبير عن آرائهم ومنحهم مزيد من حرية التصرف في صنع القرارات المتعلقة بعملهم (أورد في المنسي، 2022).

ويعرفها السكارنة (2010، 310) بأنها "تمكين العاملين من سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين" (أورد في: عايض، 2020).

كما يعرفها برسولي ورفاقه (2019، 441) بأنها "تشجيع المرؤوسين على التعبير عن آرائهم وصولاً إلى منحهم الحرية في صناعة القرار".

وفي سياق البيئة المدرسية يمكن لقائد المدرسة تحقيق هذا البعد من خلال حرصه على استقصاء آراء المعلمين، وإتاحة الفرصة لهم في مناقشة القرارات التي تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم وميولهم، وإشراكهم في القرارات التي تتعلق بهم أو تؤثر في مصالحهم، وهذا من شأنه أن يجعل بيئة العمل بيئة جاذبة ومحفزة للأداء.

(3) الثقة في الأداء العالي (Expressing confidence in high performance):

يعرفها مرزوق وآخرون (2017، 4) بأنها "المدى الذي يظهر فيه القائد ثقته في الأداء العالي لمرؤوسيه في المستقبل، واعتقاده في قدرتهم على التحسين حتى عند وقوع الأخطاء".

ويعرفها برسولي ورفاقه (2019، 441) بأنها "تعزيز وإظهار القائد للثقة في قدرة مرؤوسيه على تحقيق الأداء العالي، ويتضمن هذا الاعتراف بإنجازاتهم".

ويمكن لقائد المدرسة تحقيق هذا البعد من خلال إيمانه بالإمكانات والمهارات العالية التي يمتلكها المعلمون، وتعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم وإعطائهم المساحة اللازمة لإظهار هذه المهارات وتلك الإمكانات بما يؤدي في نهاية الأمر لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة داخل المدرسة.

كما يمكن الاستدلال على هذا البعد من خلال تعزيز ثقة قائد المدرسة في تعامل المعلمين مع المهام الصعبة التي يوكلها إليهم، وثقته في أدائهم العالي وفي أنهم سيحققون الأهداف المنشودة التي يرجو قائد المدرسة تحقيقها.

(4) الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية: (Providing autonomy from bureaucratic constraints):

يشير (Ahearne et al., 2005; Zhang and Zhou 2014) في هذا البعد إلى مدى الحرية التي يشعر بها العاملين خلال أدائهم لعملهم وفق الطريقة التي تناسبهم، وبحسب أولوياتهم دون أن تفرض عليهم. إن منح الاستقلالية للعاملين يؤكد قدرتهم على تحديد إجراءات عملهم وفقاً لطريقتهم الخاصة، وتحفيزهم لاستغلال إمكانياتهم، والعمل على الحد من المعوقات والقيود والتغلب عليها بما تتضمنه من تبسيط القواعد التنظيمية، وتقليل الإجراءات الإدارية، وتقليص مستويات السلطة ونطاق الإشراف بما يزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه نتائج عملهم (أورد في المنسي، 2022).

ويعرفها مرزوق وآخرون (2017) بأنها المدى الذي يساعد فيه القائد رؤوسه على الاستقلالية وحذف القيود البيروقراطية غير الضرورية، والسماح لهم بأداء أعمالهم بطريقتهم المناسبة.

وفي السياق التعليمي يمكن الاستدلال على قدرة قائد المدرسة في تحقيق هذا البعد في أوساط المعلمين من خلال منح المعلمين حرية التصرف واتخاذ القرارات اللازمة فيما يتصل بأعمال التدريس والأعمال المنوطة بهم وظيفياً لثقته بأنهم سوف يؤدونها بالطريقة التي يرونها مناسبة ودون أن يكون في ذلك إخلال بالنظام.

ويمكن كذلك تحقيق هذا البعد من خلال تبسيط القواعد لهم وتوفير قدر أكبر من المرونة في إنجاز المهام، وإعطائهم الفرصة لبذل أقصى الجهود، وتخفيف القيود البيروقراطية عنهم وعطائهم المساحة والمرونة الكافية لإنجاز المهام.

المبحث الثاني: الثقة التنظيمية

الفلسفة والمفهوم:

إن لنشأة الثقة وتطورها جذور تاريخية تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، فهي تقدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في الخمسينيات من القرن الماضي لكونها موضوعاً رئيسياً في علم النفس فقد أشار (erikson) إلى أن الأشخاص يختلفون في ميولهم للثقة وإن هذه الميول تتكون منذ طفولتهم المبكرة، ولتجاربهم في الحياة دور في ذلك (الشكرجي، 2008).

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة و تطورها إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات و تطورها، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس، إن بروز أفكار الثقة التنظيمية في علم الاجتماع في بداية الستينيات من القرن الماضي حيث وصف (Goffman, 1963) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور المهم للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، و خلال مرحلة السبعينيات تبلور مفهوم الثقة وأهميتها ضمن الإجراءات و السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كأساس لتحسين نوعية العمل.

إن الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية تم تقديمها من قبل (Luhman, 1979) الذي أكد على أهمية دور الثقة داخل العلاقات التنظيمية، وخلال التسعينيات من القرن الماضي نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات (المرشد، 2014).

إن تطور الفكر الإداري والتنظيمي أوجب تطور في مفهوم الثقة؛ إذ أن المدرسة التقليدية تركز على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية الأساسية في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي تحد من تطور الثقة داخل المنظمات، في حين أن المدرسة الإنسانية راعت الجوانب الغير رسمية وأهتمت بشكل خاص في العنصر البشري.

كما أكد (برنارد) أن وجود نشاط تعاوني فعال بين الأفراد يعتبر عنصر أساسي في تحقيق الأهداف وهنا اكتمل تبلور مفهوم الثقة التنظيمية من خلال تلك المرحلة، أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد اهتم بالثقة التنظيمية ومفهومها خلال تلك المراحل. إذ أن النظرية اليابانية (Z) بنيت على ثلاث قواعد أساسية هي (الثقة، المهارة، المودة) وتعد الثقة إحدى المبادئ الأساسية لبناء النظرية. (الطائي، 2007)

تعريف الثقة التنظيمية:

على الرغم من اهتمام الباحثين والكتاب بالثقة التنظيمية إلا أن دراستها داخل المنظمات ظلت صعبة ولا يزالون الباحثون يحاولون إيجاد أرضية مشتركة لهذا المفهوم، ويعود الأمر بناء على وجهة نظر بعض الباحثين لعدة أسباب منها، صعوبة تعريف الثقة نفسها، وتداخل بعض المفاهيم منها التعاون، الاعتماد، التبوء، وتعدد الصلة المباشرة للثقة بحقول علمية متعددة (الفلسفة، السياسة، الاقتصاد) (sembenek, 2007) إلا أن ذلك لم يكن عائق أمام الكثير من الباحثين من الخوض في المفهوم، فنذ الخمسينيات من القرن العشرين كانت دراسات الثقة تتناول الثقة في إطار شخصي بوصفها سمة من السمات الشخصية وهذا المفهوم لم يصبح مناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث الذي بدأت ملامحه تتضح في آخر عقدين من القرن العشرين والذي يعد الثقة عنصرا من عناصر رأس المال الاجتماعي حيث يمكن استثماره في خلق وإنشاء القيمة للمنظمة مثل رؤوس أموالها الأخرى. (العنزي، الساعدي، 2004)

وقبل استعراض مفاهيم الثقة التي تناولها الباحثون والكتاب يجب الرجوع الى أصل كلمة الثقة ومصدر اشتقاقها حيث ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية تحت كلمة (وثق به يثق ثقة إذ انتمتته) (الرازي، 1983:708) (ابن منظور 1978:876) وأيضا (اتتمان، وموضع ثقة، ومسؤولية يحملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها) (البلبكي 1971:997) إما المعنى الاصطلاحي ووفق قاموس (oxford 2003) فقد ذكر معنى الثقة على أنها الشعور الإيجابي الذي يشعر به الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها.

وحيث أنه لم تقتصر مفاهيم الثقة كما مر أنفا بل كان تباين في رؤى الباحثين حوله عبر الحقول العملية المتعلقة بالثقة، ولكن يتضح بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الثقة أن هناك مداخل واتجاهات تناول الباحثون الثقة وفقها من خلال المنظور النفسي، المنظور الاجتماعي، والمنظور الاقتصادي (الطائي، 2007).

فقد عرف بعض الباحثين مفهوم الثقة أنها درجة إيمان وقبول الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف وبنفس الاتجاه، كما يرى (starter, 2005) أنها القدرة على تفويض بعض المسؤوليات والمهام للمرؤوسين الذين يمثلون التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام.

وكما عرفها (الطائي، 2007) أنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة التنظيمية وقائد المنظمة وجميع العاملين في المنظمة وذلك يعكس الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المنظمة، أما المسعودي فقد عرفها على أنها إيمان الفرد بالسمعة الحسنة في الآخرين، وأنهم سيسخرون قدرتهم وإمكاناتهم بما يتوافق مع أهداف الجماعة (المسعودي، 2005) ويرى (الجمالي، 2009) أن شعور العاملين بثقة قائدهم بهم يؤدي الى شعورهم في الارتياح وارتفاع روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل ورفع ولائهم للمنظمة مما له أثار إيجابية في تحسين الأداء.

أما (Errol et al.) يرون أن الثقة التنظيمية على أنها النتائج المطلوبة للفرد أو الجماعة التي تؤدي الى الوصول لحد معقول في الوعود يمكن الاعتماد عليها (الخاتنة، 2009). في حين عرفها (chen et al., 2003) على أنها الإيمان العام بنوعية وقدرت أشخاص معينين، أو مجموعات معينة داخل المنظمة تطمح للاعتماد عليهم على أساس تصرفاتهم المتوقعة منهم مسبقا فضلا على عدم التركيز بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص (2008، العطوي وآخرون).

الثقة تنمو وتعزز فهي احد ركائز رأس المال الاجتماعي التنظيمي، فضلا عن المعايير وشبكات العمل، وبالرغم أن رأس المال هذا لا يمكن امتلاكه إلا أنها تعزز قابليات الأفراد وضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة (prusak et al., 2001)، كما عرف روالينز Rawlins: هي رغبة طرف الوثوق بالطرف الآخر على أن يكون هذا الطرف جدير ويمكن الاعتماد عليه، ونزوية ولدية حسن نية (Rawlins, 2008) وتعرف بأنها: التوقعات والشعور الإيجابي الذي يحمله الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمي إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة فعلا واهتمت بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة (جمال، 2014).

حيث أن الثقة التنظيمية هي مجموعة توقعات عضوين بالمنظمة ببعض حيث يكون بينهم كعقد نفسي غير مكتوب على الالتزام سلوكيا وعقائديا، وينتج عن هذا العقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين علة انه غير ملزم قانونيا على انه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم ونوعية العلاقة بينهم (جمال، 2014)، وهناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة هي حسب:

1. الإحسان: شعور طرف بالأخر انه يتمنى له الخير ويمد له يد العطف.
2. المعولية: مدى اعتماد الشخص على شخص آخر أو عدة أشخاص.
3. الكفاءة: مدى امتلاك الطرف المؤتمن المهارة والخبرة والمعرفة.
4. الاستقامة: مدى سلامة ونزاهة وصدق الطرف المؤتمن.
5. الانفتاح: عدم حجب أي معلومات عن الطرف الآخر ومداها (ص 131، 2010، العطوي).

لقد نال موضوع الثقة التنظيمية قدرا كبيرا من اهتمام الكتاب والباحثين، الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريف الثقة التنظيمية، حيث يشير هاشم (2010) إلى أن الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي، وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المنظمة.

أهمية الثقة التنظيمية:

إن وجود الثقة التنظيمية في المنظمات يعتبر من الأساسيات التي تضمن التفاعل المشترك بين جميع الأطراف لقدرتهم على التعاون في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، كما أن بناء الثقة له تأثير قوي على مخرجات العمل؛ حيث أنه كل ما زادت الثقة داخل المنظمة كلما قل التسرب الوظيفي والغياب وقلة الصراعات.

وتعتبر الثقة من أكبر وأهم مكونات رأس مال المنظمة التي يجب أن تحافظ عليه المنظمات سواء كانت الثقة بين العاملين أو العاملين والإدارة، وعند تتبع أسباب نجاح وإبداع المنظمات تجد أن الثقة هي التي تسود علاقتها وأنشطتها كما أنها الثقة من أسباب بقاء المنظمات على المدى الطويل (ص 17، عبدالمحسن الصغير).

للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد أو المنظمات ومنها الاتي:

1. إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المسؤولين، فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية.
2. بناء الثقة التنظيمية أساس لفاعلية ونجاح التنظيم لكل منظمة، أي أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين (الخفاجي، 2012).
3. أنها عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردية بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي.
4. - تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع العمل من دون وجود الثقة بين العاملين وليس هناك قائد يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة الأعمال (عطية، 2015).

خصائص الثقة التنظيمية:

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي نوجزها على النحو التالي:

متعددة المستويات:

هذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها بعض.

ذات جذور ثقافية:

بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.

تعتمد على الاتصال:

وهذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، وإعطاء تفسيرات للقرارات، وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء، والأفكار.

ديناميكية:

الثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر كالبناء، وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.

تعدد الأبعاد:

هذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة، مثل: المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة. (سارة، 2019).

أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت واختلفت وجهات نظر علماء الإدارة والباحثين بشأن أبعاد الثقة، إلا أن معظم الأدبيات ركزت على ثلاثة أبعاد وجدت قبولاً لدى أكثر الباحثين، وتم اعتمادها من قبل الكثير من الدراسات والبحوث، وهي: الثقة في المنظمة والثقة في القائد والثقة في الزملاء (القرني، 2017).

• مفهوم الثقة بالقائد:

يعرف بيلاي وويلمير (pillai&Williams,1999) الثقة بالقائد بأنها التوقعات الإيجابية الواثقة للتابعين في القائد المباشر وذلك وفق العلاقات المتبادلة بينهم.

وفي السياق التعليمي يعرف الشتوي (2016، ص10) الثقة بالقائد بأنها توقعات المعلمين في مديرهم بأنه قائد يعتمد عليهم ليوصلهم لأهدافهم، وذلك بناء على ما يمتلكه قائدهم من خبرات ومهارات وقيم تربوية عالية وعدالة في الإجراءات والحوافز، وإيضاح المعلومات بصدق ووضوح، والمشاركة في صنع القرار من الجميع، بما يساعد في وصول المدرسة لأهدافها.

• مفهوم الثقة في زملاء العمل:

هي العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث التعاون المتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تساعد الفرد بأن يكون جدير بالثقة من قبل الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

• مفهوم الثقة في المنظمة:

تكون المنظمة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال المساهمة في توفير احتياجاتهم ورغباتهم ودعمهم مادياً ومعنوياً فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة كما انعدام الثقة يجعل الأفراد يقدمون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثمة انخفاض ولائهم الوظيفي.

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: القيادة الممكنة:

(1) دراسة مرزوق وآخرون (2017)

هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة التمكينية بأبعادها الأربعة (الثقة في الأداء العالي- تعزيز معنى العمل- تعزيز المشاركة في صنع القرارات- الاستقلالية من القيود البيروقراطية) على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ، والتعرف على مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (العمر، النوع، مدة الخبرة، المؤهل العلمي)، واتبعت الدراسة المنهج الارتباطي، واعتمدت عينة من (368) من العاملين بوحدات الحكم المحلي موضع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة

ارتفاع إدراك العاملين لممارسة قادتهم للقيادة التمكينية، و كذلك وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية بشكل إجمالي وعلى مستوى كل بعد من أبعادها على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة، كما أظهرت عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة)، في حين وجدت اختلافات ذات دلالة إحصائية ترجع إلى النوع فقط، وأوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى وحدات الحكم المحلي رؤية و رسالة تهتم بتنمية القيادة التمكينية لدى القادة، و كذلك سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة لدى العاملين مع وضع الضوابط التي تحكمها، و العمل على تبني برامج تدريبية تركز على سلوك القائد التمكيني.

(2) دراسة الكواز و سالم (2014)

هدفت الدراسة إلى بناء مقياس لأبعاد القيادة بالتمكين لدى مدرسي التربية الكشفية في كلية و أقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل من وجهة نظر الطلبة، و التعرف على درجة قيادة التمكين و أبعادها لدى مدرسي التربية الكشفية في كلية و أقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل من وجهة نظر الطلبة، و استخدام الباحثان المنهج المسحي، و تكونت العينة من (286) طالب و طالبة، و تكون مقياس القيادة بالتمكين من (العلم والمعرفة، المشاركة في السلطة والمسؤولية، الحوافز، فرص التطور الذاتي، الثقة بين القائد و المرؤوس)، واستنتج الباحثان صلاحية مقياس قيادة التمكين لمدرسي التربية الكشفية في كلية و أقسام التربية الرياضية بجامعة الموصل، كما استنتجا أن مدرسي التربية الكشفية في كلية و أقسام التربية الرياضية يمتلكون درجة مرتفعة في قيادة التمكين و أبعادها.

(3) دراسة البيشي (2018)

وهدفت الدراسة الى تقدير مستوى التمكين القيادي والإبداع الإداري بجامعة بيشة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية، و تحديد دور التمكين القيادي في تحقيق الإبداع الإداري وتقديم نموذج مقترح من شأنه الإسهام بشكل فاعل في تحقيق متطلبات التمكين القيادي بما يحقق تعزيز الإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠)، و أظهرت النتائج أن مستوى التمكين القيادي لدى أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة كان بدرجة متوسطة، و كذلك كان مستوى الإبداع الإداري، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري و الإبداع الإداري لدى العاملين.

(4) دراسة المناجحة (2018)

هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة بالتمكين على السعادة في العمل من خلال الصقل الوظيفي كمتغير وسيط، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الارتباطي التنبئي لتحقيق ذلك، وتم تطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة طبقت على (325) عضو هيئة تدريس يعملون في الجامعات جنوب الأردن، وأظهرت الدراسة وجود تأثير مباشر للقيادة بالتمكين على السعادة في العمل من خلال الصقل الوظيفي كمتغير وسيط، كما أوصت بضرورة أن تقوم الجامعات بتقديم برامج تدريبية تحسن من سلوكيات تمكين القادة للتعامل مع ظروف العمل المختلفة.

(5) دراسة العتيبي (2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التربية الخاصة بمحافظه الطائف لنمط القيادة المُمكنة من وجهة نظر المعلمين، ودرجة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بين ممارسة قادة المدارس للقيادة المُمكنة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. تم استخدام المنهج الكمي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي)، وتكونت العينة من (281) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج: أن ممارسة قادة المدارس للقيادة المُمكنة جاءت بدرجة (عالية). وأن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة (عالية). وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة المُمكنة لقادة المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى القيادة المُمكنة لقادة المدارس تُعزى لمتغيري (الجنس وسنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بضرورة السعي الحثيث إلى ترسيخ مفهوم القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

(6) دراسة أتيك وسيليك (Atik & Celik, 2020)

هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين أسلوب القيادة المُمكنة لمديري المدارس ورضا المعلمين الوظيفي في وجود الثقة والتمكين النفسي كمتغيرين وسيطين، وتكونت عينة الدراسة من (401) معلماً يعملون في مدينة دينيزلي التركية تم اختيارهم

بشكل عشوائي، وخلصت الدراسة إلى أن سلوكيات القادة التمكينية لمديري المدارس تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للمعلمين وتصوراتهم عن الثقة والتمكين النفسي.

(7) دراسة إقيسا وأيوب (Egessa&Ayub,2013).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين على أداء العاملين في قطاع التعليم في المدارس الابتدائية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 164 معلماً من المدارس الابتدائية في المنطقة الوسطى كاكاميغا في كينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين وعلى تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وأوصت الدراسة على ضرورة تعزيز تمكين العاملين من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار وتحديد الأهداف التعليمية.

ثانياً: الثقة التنظيمية:

(1) دراسة الزهراني (2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم الحكومي لأبعاد القيادة الموزعة بمحافظات القويعة، ودرجة توفر الثقة التنظيمية لدى المعلمين وقادة المدارس، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الموزعة ودرجة توفر الثقة التنظيمية، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الارتباطي، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع البحث من معلمي وقادة المدارس الحكومية، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الموزعة وأبعادها لدى قادة المدارس كانت بدرجة منخفضة، كما تبين أن توافر الثقة التنظيمية جاءت أيضاً بدرجة منخفضة في جميع الأبعاد الثلاثة، وجاء بعد الثقة بالمعلمين بالمرتبة الأولى بينما جاء بعد الثقة بالقائد بالمرتبة الأخيرة، وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الموزعة والثقة التنظيمية، وأوصت الدراسة بتدريب قادة المدارس على ممارسة أسلوب القيادة الموزعة عبر إيجاد بيئة قائمة على التعاون والمشاركة مما يساهم في زيادة مستوى الثقة التنظيمية.

(2) دراسة عليان (2016)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، أجرت دراسة في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء، اعتمدت فيها على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (401) معلماً ومعلمة، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين درجة ممارسة العدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الثانوية تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك المعلمين في عملية صنع القرار التربوي وإشاعة مناخ مدرسي قائم على الثقة والاحترام.

(3) دراسة الطريف (2015).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية بمحافظة عنيزة ومستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى المعلمين، وبلغت عينة الدراسة (882) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطن لدى معلمي المدارس، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية لدى المعلمين جاءت بدرجة عالية في بعدي ثقة المعلم في زملائه وثقة المعلم في مدير المدرسة، أما ثقة المعلم في إدارة التربية والتعليم فقد كانت متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة التزام إدارة التربية والتعليم بالأقوال والوعود التي تصدر عن منسوبيها وعدم إطلاق الوعود غير الواقعية والتي يصعب تنفيذها، كما أوصت الدراسة بضرورة القيام بمزيد من الدراسات حول ممارسات الثقة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في بيئات مختلفة.

(4) دراسة العريفي (2019).

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 لديهن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وكذلك جميع مشرفات القيادة المدرسية بوحدة القيادة المدرسية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام (١٤٣٨ - ١٤٣٩ هـ)، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) قائدة و (51) مشرفة قيادة مدرسية، و توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس

الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة، كما أوصت الدراسة بتفويض قائدات المدارس مزيداً من الصلاحيات، مما يدفعهن لتقديم الجهود للتجديد في العمل.

(5) دراسة نوح (2013).

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس ودرجات ممارسة معلمات المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المديرات والمعلمات، جاءت، وطبقت الدراسة على (55) مديرة و(556) معلمة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات ممارسة الثقة التنظيمية (الدرجة الكلية) لدى مديرات المدارس الثانوية ودرجات ممارسة معلمات المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة باستحداث لجنة منبثقة من مديرة المدرسة والمعلمات على مستوى المدرسة يطلق عليها لجنة (دعم الثقة التنظيمية).

(6) دراسة الزبيدي (2013).

هدفت الدراسة إلي التعرف على درجة الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية بمحافظة القنفذة من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على مستوى الروح المعنوية لديهم، والتحقق من وجود علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٢) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك درجة توافر كبيرة للثقة التنظيمية و للروح المعنوية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات الأولية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، التخصص) ومحور الثقة التنظيمية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات الأولية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية، التخصص) ومحور الروح المعنوية، كما توجد علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين كل من الثقة التنظيمية والروح المعنوية، وأوصت الدراسة برفع مستوى الثقة التنظيمية فيما يتعلق بالعدالة في توزيع أعباء العمل بين المعلمين والاهتمام من قبل القادة الإداريين بهذا الشأن، مع بناء الثقة بين المعلمين بعضهم ببعض والإدارة المدرسية والتعليمية بفتح قنوات للمشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك لفت نظر المجتمع المحلي لأهمية مهنة التعليم ودور المعلم في النهضة الاجتماعية وتوفير الدعم المعنوي والمادي له ليؤدي دوره الحضاري في التنشئة الاجتماعية.

(7) دراسة الأسمر (2017).

هدفت الدراسة الى تحديد واقع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بالإدارة العليا بجامعة أم القرى والرئيسة المباشرة، ودرجة توافر العوامل المؤثرة فيها والمتمثلة في السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية وبين درجة توافر العوامل المؤثرة فيها، وأجابت الموظفات البالغ عددهن (٢٠١) موظفة على أداتها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع مستوى الثقة التنظيمية ودرجة توافر العوامل الأربعة المؤثرة فيها كلها جاءت متوسطة، وأثبتت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية للموظفات والعوامل المؤثرة فيها، وأوصت الدراسة بإنشاء إدارة تختص بإدارة أداء الوظائف تتولى مهمة تصميم الوظائف على النحو الذي يتيح للموظفات الحصول على وصف وظيفي دقيق، وصلاحيات محددة، ومعايير تقييم الأداء الوظيفي، وإعداد دليل تنظيمي يشمل السياسات الإدارية وأنظمة التعيين والترقيات و الحوافز والمكافآت وإعلانها للقيادات الجامعية والموظفات.

(8) دراسة كارس و إيناندي (2018, kars & Inandi).

دراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين السلوكيات القيادية لمديري المدارس والثقة التنظيمية للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدموا الاستبانة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة بعينة نهائية مكونة من (722) معلم، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين سلوكيات القيادة الديمقراطية وجميع أبعاد الثقة التنظيمية، في حين أن سلوكيات القيادة الاستبدادية وعدم التدخل لها علاقة كبيرة وسلبية مع جميع أبعاد الثقة التنظيمية.

طريقة وإجراءات الدراسة

تمهيد:

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة المُمكنة من وجهة نظر المعلمين، و كذلك التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، و من ثم الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، و الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول مستوى الثقة التنظيمية والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، والتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة في مدينة جدة للقيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية.

ويتناول هذا الفصل وصفا لإجراءات الميدانية التي سوف يقوم بها الباحثان لتحقيق أهداف الدراسة وتتضمن تحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج وطريقة إجراءات تطبيق الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة:

للوصول إلى نتائج الدراسة وتحقيق أهدافها اعتمد الباحثان منهجاً كمياً يجمع بين الأسلوبين المسحي والارتباطي، وذلك لملائتهما للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة جدة والتابعة للإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة والبالغ عددهم (8588) معلماً ومعلمة، وفقاً للإحصاءات الواردة من إدارة التعليم لعام 1444 / 1445 هـ.

ثالثاً: عينة الدراسة

سوف يتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عينة الفرصة لجغرافية المنطقة الكبيرة ولكثرة أعداد المعلمين.

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه الدراسة؛ لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، ولقدرتها على جمع البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً، وقد قام الباحثان بتبني مقاييس محكمة تناسب موضوع الدراسة بهدف التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

وقد اعتمد الباحثان في بناء المحور الأول من الاستبيان (درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة) على مقياس القيادة الممكنة المصمم من قبل أهيرني (Ahearne et al., 2005) والذي قام على تعريبه وتقنيته في السياق التعليمي العربي القرني (2020).

وفيما يتعلق بالمحور الثاني (مستوى الثقة التنظيمية) فقد اعتمد الباحثان على المقياس من دراسة فرفوره (2018).

ولقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: عبارة عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثلت في (الجنس، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: محاور الاستبانة، وتكون من محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة الممكنة، ويتكون من (12) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد بيانها كالتالي:

البعد الأول: تعزيز أهمية العمل، وتكون من (3) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (1-3).

البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات، وتكون من (3) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (4-6).

البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي، وتكون من (3) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (7-9)
البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية، وتكون من (3) عبارات، ذات الأرقام المسلسلة من (10-12).
وقد صيغت جميع عبارات المقياس في الاتجاه الإيجابي بحيث تدل الدرجة المرتفعة للبعد أو للمقياس ككل على ارتفاع مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الممكنة، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المستجيب على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج تنازلياً (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

المحور الثاني: مستوى الثقة التنظيمية:

وتكون من (26) عبارة تقيس الثقة التنظيمية بالمدارس المتوسطة بمدينة جدة، وذلك بناءً على الدرجة التي يحددها المعلمون على مقياس (ليكرت الخماسي) المتدرج تنازلياً (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

- صدق أداة الدراسة:

لقد تم استخدام كلاً من مقياسي (القيادة الممكنة) و (الثقة التنظيمية) في عدد من الدراسات السابقة، ولذلك اكتفى الباحثان بالتحقق من صدق وثبات الاستبانة في الدراسة الحالية من خلال الطرق التالية:

أ) صدق الاتساق الداخلي:

سوف يتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون كما يوضح نتائجها جدول رقم (1-3) التالي:

جدول رقم (1-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

المحور الأول: مقياس القيادة الممكنة			
البعد الأول: أهمية العمل			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.921**	3	.923**
2	.923**		
البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.880**	3	.784**
2	.876**		
البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.904**	3	.910**
2	.923**		
البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.831**	3	.884**
2	.879**		
المحور الثاني: مقياس الثقة التنظيمية			
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.530**	14	.740**
2	.475**	15	.673**
3	.591**	16	.764**
4	.655**	17	.744**
5	.675**	18	.719**
6	.708**	19	.740**
7	.284**	20	.766**
8	.718**	21	.747**
9	.683**	22	.678**
10	.495**	23	.734**
11	.665**	24	.748**
12	.734**	25	.645**
13	.736**	26	.236**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من جدول (1-3) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول للمحور الأول: "أهمية العمل" بين (0.921** - 0.923**)، وفي البعد الثاني: "المشاركة في صنع القرارات" فقد تراوحت معاملات الارتباط (0.784** - 0.880**)، في البعد الثالث: "إظهار الثقة في الأداء العالي" فقد تراوحت معاملات الارتباط (0.904** - 0.923**)، في البعد الرابع: "الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية" فقد تراوحت معاملات الارتباط (0.831** - 0.884**)، أما في المحور الثاني "مقياس الثقة التنظيمية" فقد تراوحت معاملات الارتباط (0.236** - 0.766**)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.

ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (2-3) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

المحور الأول: مقياس القيادة الممكنة		
م	البعد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: أهمية العمل	0.874**
2	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	0.878**
3	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	0.888**
4	البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	0.875**
	المجموع	0.856**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.874** - 0.888**)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.

3) ثبات أداة الدراسة:

سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

جدول (3-3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور الأول: مقياس القيادة الممكنة		
م	البعد	معامل ألفا كرونباخ
1	البعد الأول: أهمية العمل	0.911
2	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	0.804
3	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	0.899
4	البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	0.831
	المجموع	0.940
المحور الثاني: مقياس الثقة التنظيمية		
	مقياس الثقة التنظيمية	0.948
	عدد الفقرات	26

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحور مقياس القيادة الممكنة بين (0.804 - 0.940) وبالنسبة لمحور الثقة التنظيمية بلغت قيمة معامل الثبات (0.948)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن السؤال الأول والثاني، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف إلى الأساليب المتبعة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة وللتعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، وللإجابة عن السؤال الثالث والرابع تم استخدام اختبار "ت- T":

"test" واختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة) وللإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام اختبار بيرسون للتعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة و للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، والى التعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس، كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لاستجابات أفراد العينة حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة).

أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

وسيتم ذلك كالتالي:

الإجابة على السؤال الأول: "التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين"

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات القيادة الممكنة، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجداول التالية:

أولاً: عرض ومناقشة "القيادة الممكنة":

جدول (1-4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول "التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين."

مقياس القيادة الممكنة					
البعد الأول: أهمية العمل					
العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة	
يساعدني مدير المدرسة في فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة	3.66	1.15	1	كبيرة	2
يساعدني مدير المدرسة في فهم وظيفتي في إطار الصورة الكبرى للمدرسة	3.64	1.25	2	كبيرة	3
يساعدني مدير المدرسة في فهم كيفية ارتباط أهدافي برسالة المدرسة وأهدافها	3.58	1.23	3	كبيرة	1
المتوسط الحسابي الإجمالي	3.63	1.12		كبيرة	
البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات					
العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة	
أشعر بالمسؤولية لتطوير المدرسة كمعلم	3.72	1.21	1	كبيرة	3
أتعاون مع زملائي المعلمين في الحفاظ على الانضباط في المدرسة	3.29	1.27	2	متوسطة	1
أشعر بالمسؤولية لتطوير طريقة أدائي المهني كمعلم	2.76	1.34	3	متوسطة	2
المتوسط الحسابي الإجمالي	3.25	1.08		متوسطة	
البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي					
العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة	
دعوت أحد المعلمين لتسجيل الملاحظات حول أدائي في الفصل خلال هذا العام الدراسي	4.03	1.13	1	كبيرة	3
تبادلت الزيارات مع زملائي لمشاهدة ممارستهم التدريسية خلال هذا العام الدراسي	3.95	1.10	2	كبيرة	1
تلقيت من زملائي تعليقات مفيدة حول أدائي التدريسي خلال هذا العام الدراسي	3.92	1.08	3	كبيرة	2
المتوسط الحسابي الإجمالي	3.96	1.00		كبيرة	

البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية				
العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
1 أقوم مع زملائي المعلمين بمساعدة مدير المدرسة في تطبيق القواعد والأنظمة المدرسية بشكل فعال	4.07	1.12	1	كبيرة
2 أحمل قيم ومعتقدات وسلوكيات مشتركة مع زملائي المعلمين في مدرستي، تتعلق بعملتي التعليم والتعلم	3.82	1.16	2	كبيرة
3 أنا وزملائي المعلمين نتفق على مخرجات تعلم الطلاب	3.78	1.13	3	كبيرة
المتوسط الحسابي الإجمالي	3.89	0.98		كبيرة
المتوسط العام للمحور	3.68			كبيرة

يتبين من الجدول رقم (4-1) السابق أن آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، حيث جاء المتوسط العام (3.96) لبعده إظهار الثقة في الأداء العالي في الترتيب الأول بدرجة كبيرة في ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين ويليها في الترتيب بعد الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية بمتوسط عام (3.89) بدرجة كبيرة في ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين ويليها في الترتيب بعد أهمية العمل بمتوسط عام (3.63) بدرجة كبيرة في ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين وجاء في الترتيب الأخير بعد المشاركة في صنع القرارات بمتوسط العام (3.25) بدرجة كبيرة في ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين.

الإجابة على السؤال الثاني: "التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين".

تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة البيشي (2018) ودراسة القرني (2019) التي تشير إلى أن مستوى التمكين القيادي كان بدرجة متوسطة وليست كبيرة.

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الثقة التنظيمية، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجداول التالية:

أولاً: عرض ومناقشة "الثقة التنظيمية"

جدول (4-2): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول "التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة في مدينة جدة من وجهة نظر المعلمين"

المحور الثاني: مقياس الثقة التنظيمية				
العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة
13 يثق المعلمين في هذه المدرسة بنزاهة زملائهم.	4.23	0.88	3	كبيرة جداً
12 يقوم المعلمين في هذه المدرسة بعملهم بشكل جيد.	4.23	0.84	4	كبيرة جداً
14 يرتبط المعلمين فيما بينهم بعلاقات داخل المدرسة مبنية على الثقة.	4.21	0.88	5	كبيرة جداً
16 يثق المعلمين بأداء زملائهم.	4.16	0.90	6	كبيرة
3 يثق المعلمين بنزاهة مدير المدرسة.	4.12	1.14	7	كبيرة
6 يعتقد المعلمين أن مدير المدرسة كفء في أداء عمله.	3.99	1.07	8	كبيرة
8 يثق المعلمين ببعضهم بعضاً.	3.98	0.98	9	كبيرة
5 يبدي مدير المدرسة اهتماماً بالمعلمين.	3.97	1.11	10	كبيرة
11 يعتمد المعلمين في الظروف الصعبة على بعضهم بعضاً.	3.97	0.99	11	كبيرة
4 يتصرف مدير المدرسة بطريقة تراعي مصالح المعلمين.	3.95	1.10	12	كبيرة
9 يهتم المعلمين عادة ببعضهم بعضاً.	3.86	1.00	13	كبيرة
7 يخفي مدير المدرسة حقيقة ما يحدث في المدرسة عن المعلمين.	3.83	0.78	14	كبيرة
1 يثق المعلمين بمدير المدرسة.	3.82	1.13	15	كبيرة
15 يرتبط المعلمين فيما بينهم بعلاقات خارج المدرسة مبنية على الثقة.	3.80	1.04	16	كبيرة

المحور الثاني: مقياس الثقة التنظيمية					
العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الاستجابة	
يثق المعلمين بطلابهم.	3.63	1.03	17	كبيرة	17
يمكن الوثوق بما يتعهد به أولياء أمور الطلبة في هذه المدرسة.	3.31	1.12	18	متوسطة	20
يثق المعلمين بأولياء أمور الطلبة.	3.29	1.07	19	متوسطة	18
يعتقد معلمي هذه المدرسة أن الطلبة متعلمون أكفاء.	3.28	1.02	20	متوسطة	23
يمكن الوثوق بأداء الطلبة في هذه المدرسة لواجباتهم المدرسية.	3.27	1.04	21	متوسطة	21
يهتم طلبة هذه المدرسة ببعضهم بعضاً.	3.25	1.00	22	متوسطة	19
يعتقد معلمي هذه المدرسة أن معظم أولياء الأمور يقومون بمهمة جيدة.	3.20	1.04	23	متوسطة	24
يمكن لمعلمي هذه المدرسة أن يصدقوا ما يقوله أولياء الأمور.	3.19	1.04	24	متوسطة	25
يمكن لمعلمي هذه المدرسة الاعتماد على دعم أولياء أمور الطلبة.	3.01	1.13	25	متوسطة	22
الطلبة في هذه المدرسة كتومين.	2.68	1.02	26	متوسطة	26
يخفي مدير المدرسة حقيقة ما يحدث في المدرسة عن المعلمين.	3.83	0.78	14	قليلة	7
يشك المعلمين بمعظم زملائهم من معلمي المدرسة.	4.31	0.76	1	قليلة جداً	10
يشك المعلمين بمعظم تصرفات مدير المدرسة.	4.27	0.78	2	قليلة جداً	2
المتوسط الحسابي الإجمالي		3.76	0.66	كبيرة	

يتبين من الجدول رقم (4-2) السابق أن آراء أفراد العينة من المعلمين والمعلمات حول مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة في مدينة جدة كان مستوي كبير، حيث جاء في الترتيب الأول عبارة رقم (13) (يثق المعلمين في هذه المدرسة بنزاهة زملائهم) بمتوسط حسابي (4.23) تليها العبارة رقم (12) (يقوم المعلمين في هذه المدرسة بعملهم بشكل جيد) بمتوسط حسابي (4.23) تليها عبارة رقم (14) (يرتبط المعلمين فيما بينهم بعلاقات داخل المدرسة مبنية على الثقة) بمتوسط حسابي (4.21) بدرجة موافقة كبيرة جداً وفي الترتيب الأخير جاءت عبارة رقم (2) (يشك المعلمين بمعظم زملائهم من معلمي المدرسة) بمتوسط حسابي (4.27) بدرجة قليلة جداً في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة في مدينة جدة.

تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة القرني (2019) ودراسة نوح (2013) ودراسة الزبيدي (2013) التي تشير إلى أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بمستوى مرتفع بينما تختلف مع دراسة العريفي (2019) التي تشير إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة.

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين المحورين:

أولاً: عرض ومناقشة "الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة، ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس"

جدول (4-3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول "الكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة، ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس"

مقياس الثقة التنظيمية		مقياس القيادة الممكنة
معامل ارتباط بيرسون	.631**	
مستوى الدلالة	.000	
العدد	382	

يتبين من الجدول رقم (4-3) السابق أنه يوجد علاقة طردية متوسطة بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العتيبي (2021) التي تشير إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة الممكنة لقادة المدارس وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين.

4-4 اختبار فرضيات البحث:

ولمعرفة الفرق بين إجابات أفراد العينة لمحاول الدراسة وفقاً للجنس – الخبرة، قام الباحث بالبحث عن: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0,05) بين آراء أفراد عينة البحث حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة، وتصوراتهم عن الثقة التنظيمية بمحاظفة جدة تعزى إلى المتغيرات (الجنس- الخبرة).

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار "تحليل التباين الأحادي" (One Way Anova) واختبارات: "T-test" لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات سنوات الخبرة، الجنس؛ وكانت نتائج التحليل حول ما يتضمنه محاور الدراسة كما هو موضح بالجدول التالية:

أ- الفروق وفقاً لسنوات الخبرة:

جدول (4-4): مقياس القيادة الممكنة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة	التعليق
أهمية العمل	بين المجموعات	2.948	2	1.474	1.184	.307	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	471.770	379	1.245			
	المجموع	474.718	381				
المشاركة في صنع القرارات	بين المجموعات	6.231	2	3.115	2.690	.069	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	438.969	379	1.158			
	المجموع	445.200	381				
إظهار الثقة في الأداء العالي	بين المجموعات	.324	2	.162	.160	.852	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	384.360	379	1.014			
	المجموع	384.684	381				
الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	بين المجموعات	.138	2	.069	.071	.932	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	368.762	379	.973			
	المجموع	368.900	381				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.222	2	.611	.721	.487	غير دال إحصائياً
	داخل المجموعات	320.904	379	.847			
	المجموع	320.904	381				

الجدول السابق يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة وفقاً لسنوات الخبرة.

تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العنبي (2021) التي تشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى القيادة الممكنة لقيادة المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (5-4): مقياس الثقة التنظيمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة	التعليق
بين المجموعات	1.071	2	.536	1.217	.297	غير دال إحصائياً
داخل المجموعات	166.828	379	.440			
المجموع	167.899	381				

الجدول السابق يوضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة البحث حول درجة الثقة التنظيمية طبقاً لسنوات الخبرة.

ب-الفروق وفقا للجنس:

جدول (4-6): مقياس القيادة الممكنة

البعد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
أهمية العمل	ذكور	3.5429	1.12405	-3.174	0.002	دال إحصائيا
	إناث	3.9689	1.02106			
المشاركة في صنع القرارات	ذكور	3.1824	1.07051	-2.655	0.009	دال إحصائيا
	إناث	3.5511	1.08011			
إظهار الثقة في الأداء العالي	ذكور	3.9099	1.02944	-2.079	0.038	دال إحصائيا
	إناث	4.1778	.87049			
الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	ذكور	3.8502	.99999	-1.747	0.083	غير دال إحصائيا
	إناث	4.0578	.90274			
الدرجة الكلية	ذكور	3.6213	.92588	-2.843	0.005	دال إحصائيا
	إناث	3.9389	.85208			

الجدول السابق يوضح انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عَيِّنة البحث حول تصوراتهم لممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة وفقا للنوع بشكل كلي ولكنه غير دال إحصائيا في بعد واحد فقط (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) أي انه متوسط آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة للإناث يختلف عن الذكور.

تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العنبي (2021) التي تشير الى عدم وجود فروق دالة إحصائية لمستوى القيادة المُمكنة لقادة المدارس تُعزى لمتغير الجنس وتتفق مع نتائج دراسة مرزوق وآخرون (2017) التي تشير الى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وفقا للنوع.

جدول (4-7): مقياس الثقة التنظيمية

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	الدالة الإحصائية
307	3.73	0.69	-2.076	.040	دال إحصائيا
75	3.88	0.55			

الجدول السابق يوضح انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة الثقة التنظيمية طبقا للنوع أي انه متوسط آراء أفراد عَيِّنة البحث حول درجة الثقة التنظيمية للإناث يختلف عن الذكور.

ملخص النتائج والتوصيات

تمهيد:

بعد أن عرض الباحثان في الفصل السابق نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعالجتها إحصائيا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها.

ويتمثل في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

أولا: ملخص النتائج:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

1- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الأول:

استهدف هذا السؤال التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بجدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- أن ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة جاءت بدرجة (كبيرة) من وجهة نظر المعلمين.
- أن ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) جاء في الترتيب الأول، يليه في الترتيب الثاني ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية)، ثم بعد (تعزيز أهمية العمل)، وفي الترتيب الأخير جاء ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة في بعد (المشاركة في صنع القرارات)، وجميعها بدرجة ممارسة (كبيرة).

2- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثاني:

استهدف هذا السؤال التعرف على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة جاء بدرجة (كبيرة) من وجهة نظرهم، وكانت أبرز الممارسات الدالة على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة تتمثل في:
- يؤمن المعلمون في هذه المدرسة بنزاهة زملائهم، بدرجة موافقة (كبيرة جدا).
- يقوم المعلمون في هذه المدرسة بعملهم بشكل جيد، بدرجة موافقة (كبيرة جدا).
- يرتبط المعلمين فيما بينهم بعلاقات داخل المدرسة مبنية على الثقة، بدرجة موافقة (كبيرة جدا).
- وفي الترتيب الأخير جاء (يشكك المعلمين بمعظم زملائهم من معلمي المدرسة) وكان بدرجة قليلة جدا في مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة في مدينة جدة.

3- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الثالث:

استهدف هذا السؤال التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجة ممارسة القيادة الممكنة لدى مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس.

4- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الرابع:

استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة حول درجة ممارسة مديريهم للقيادة الممكنة والتي تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة مديريهم للقيادة الممكنة تعزى إلى اختلاف الجنس وذلك في بعد (تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة مديريهم للقيادة الممكنة تعزى إلى اختلاف الجنس وذلك في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة حول تقديرهم لمدى ممارسة مديريهم للقيادة الممكنة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.

5- ملخص النتائج المتعلقة بإجابة السؤال الخامس:

- استهدف هذا السؤال الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة التنظيمية، تعزى لاختلاف متغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، وكانت أبرز النتائج ما يلي:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس المتوسطة بمدينة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة التنظيمية تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة حول تقديرهم لمستوى الثقة التنظيمية تعزى إلى سنوات الخبرة.

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة بمتوسط حسابي (3.68).
- مستوى الثقة التنظيمية في المدارس المتوسطة في مدينة جدة كان مستوي كبير بمتوسط حسابي (3.76).
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة متوسطة بين ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة جدة للقيادة الممكنة ومستوى الثقة التنظيمية في المدارس وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عيّنة البحث حول ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة ودرجة الثقة التنظيمية طبقاً لسنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عيّنة البحث حول ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة ودرجة الثقة التنظيمية طبقاً للنوع.

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، إضافة لخبرة الباحثين في الميدان التعليمي ومن خلال ما تم ملاحظته خلال وقت عمل الدراسة يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي يرى الباحثان أنها قد تساهم في تعزيز ورفع ممارسات القيادة الممكنة لدى مديري المدارس المتوسطة بجدة ورفع مدركات المعلمين حول مستوى الثقة التنظيمية، وذلك وفقاً لما يلي:

- تصميم برامج تدريبية تعزز القيادة الممكنة لدى مديري المدارس تقوم بها إدارة التدريب التربوي بالتعاون مع الجامعات في جدة.
- بإعداد برامج تدريبية تنمي السلوك الإيجابي في المدرسة لدى المعلمين والتي تساهم في رفع الثقة التنظيمية في المدرسة.
- بإعطاء المعلمين فرصة أكبر في المشاركة في صنع القرار.

ثالثاً: مقترحات الدراسة:

بعد ما تم الوصول إليه من نتائج من خلال هذه الدراسة، ومن واقع ما واجه الباحثان في الميدان التعليمي، وما تم ملاحظته يقترح الباحثان إجراء البحوث والدراسات التالية:

- إجراء دراسة للتعرف على ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة ودرجة الثقة التنظيمية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين ولكن من وجهة نظر الجهات الإدارية المشرفة على المدارس وليس من وجهة نظر المعلمين.
- قياس الفروق في مدى ممارسة مديري المدارس المتوسطة للقيادة الممكنة ودرجة الثقة التنظيمية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين قبل وبعد حصول مديري المدارس على برامج توعوية في مجالات الإدارة والقيادة وتطوير الذات.

المراجع

المراجع العربية:

- سفر، منال. (2017). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى. دراسات العلوم التربوية، 44، 299-313.
- القرني، صالح علي. (٢٠٢١). توظيف التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة المُمكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل: دراسة ارتباطية تنبؤية في السياق التعليمي. مجلة العلوم التربوية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- الغانم، مها محمد عبد سالم. (2018). تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الابتدائية. مجلة كلية التربية بجامعة طنطا، 71(3)، 695-715.
- تيشات، سلوى. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف). مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 13، 112-128.
- سفر، منال. (2017). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى. دراسات العلوم التربوية، 44، 299-313.
- المسدي، عادل عبد المنعم. (2011). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود، 22(2)، 203-238.
- الشتوي، سليمان بن عبدالله. (2016). الثقة التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، 32(2)، 286-323.
- برسولي، فوزية، ونعرورة، بوبكر. (2019). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 8(5)، 433-460.
- العتيبي، محسن نايف. (2021). القيادة الممكنة لدى قادة مدارس الخاصة في منطقة مكة المكرمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. مجلة البحوث التربوية والنوعية، 7(7)، 239-298.
- الصقير، عبد المحسن بن محمد، والقرشي، مسعود خضر. (2014). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم (رسالة ماجستير). مكتبة الملك فهد الوطنية.
- فرفور، هديل حسن، ومقابلة، عاطف يوسف. (2018). الأداء الوظيفي لمديرات المدارس الثانوية الخاصة وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- السيد، محمود محمد. (2001). تمكين الموظفين. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 4(4)، 325-361.
- برسولي، فوزية، ونعرورة، بوبكر. (2019). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 8(5)، 433-460.
- قموة، سحر. (2008). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها 106 بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميه. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- الطائي، رنا (2007) الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المدربين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- الشكرجي، أسماء (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين- دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي ،رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ابن منظور (1978) قاموس لسان العرب بيروت، دار صادق للطباعة والنشر.
- الرازي، محمد بن أبي بكر، (1983) "مختار الصحاح" دار الرسالة، الكويتية .
- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد(2004) الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع 5.

المراجع الأجنبية :

- Chen,s.c.and G.S. Dhillon (2003)"Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce." Information Technology and Management. 4(2-3):303-318.
- Straiter,K.L.(2005). The effects of supervisors' trust of subordinated and their organization on job satisfaction and organizational commitment. International journal of Leadership studies,1(1),86-101.
- Oxford, (2003) ,Worked power Dictionary, for Learner of English Oxford, University press, New York.
- Prushaks ,L ., & Cohen , D., (2001), How To Invest In Social , Capital,Harvard Business Review ,June.
- Sembene ,D.,(2007),"Give Trust a Chance – A Model of Trust in the Context on IMF – Supported Program", International Monetary Fund IMFWP/07/42.