



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية العلوم الاجتماعية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي

إعداد

دلال العريفي

إشراف

د. عبدالله بن مشيب عبدالله الأحمري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد

العام الجامعي

١٤٣٨هـ - ١٤٣٩هـ

٢٠١٧م - ٢٠١٨م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مستخلص الدراسة

| | |
|--|-------------------------------------|
| عنوان الدراسة: مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. | |
| الباحثة: دلال العريفي | المشرف: د. عبد الله بن مشيب الأحمري |
| الجامعة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. | الكلية: كلية العلوم الاجتماعية. |
| القسم: الإدارة والتخطيط التربوي. | الدرجة العلمية: الماجستير. |
| العام الجامعي: ١٤٣٨-١٤٣٩هـ. | الفصل الدراسي: الثاني |

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 تساهم 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، واللائي 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 عددٍ 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 تساهم 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 بُعد القيم السائدة في التنظيم،

وفروق عند مستوى (٠,٠١) فأقل فيما يتعلق ببعء 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 ببعء السياسات الإدارية، وبعء فرص الابتكار وتحقيق الذات، والمقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض).

Abstract

Title of Thesis: The level of organizational trust among the principals of the primary schools in Riyadh city.

Name of Student: Dalal bint Abdulrahman Bahes Al-Arifi.

Supervisor :Dr. Abdullah bin Mushabab Al-Ahmari.

College and University: College of Social Sciences, Imam Muhammad ibn Saud Islamic University

Department :Management and Educational Planning

Degree :Master

Academic Year: 1438 / 1439H

The objectives of the current study were to reveal the level of organizational trust among the principals of the primary public schools in Riyadh city, to identify the obstacles that could limit the raising of the organizational trust among the principals of the government primary schools, as well as the suggestions that contribute to raising the level of organizational trust among the principals of the government primary schools in Riyadh city.

The researcher applied the descriptive approach. The study population consisted of all the principals of public primary schools in Riyadh city, as well as all supervisors of the school leadership in the educational offices in Riyadh city. The study was conducted during the second semester of the year 1438-1439 AH

The researcher used the questionnaire as a tool to collect data. It included three axes and (36) items, which were distributed to a random sample of the principals of the primary public schools in Riyadh city. The total sample size of this group was 200 principals from the original community of (369). Due to the limited number of school leadership supervisors, the number of supervisors in the field of the study reached (51) school leadership supervisors. After the field application, the researcher obtained (42) supervisors' responses.

The study reached a number of results, most notably:

- 1- The level of organizational trust among the leaders of the public primary schools in Riyadh was average, with a general average of (3.37/5). The organizational trust dimensions were ranked in descending order as follows: opportunities of innovation and self-realization, prevailing values in organization, the flow of information in regulatory channels, and the administrative policies.
- 2- The study sample agreed as "high" on the constraints that limit the raising of the level of organizational trust among the principals of primary schools in Riyadh city, with a general average of (3.45/5).
- 3- The study sample agreed as "high" degree of the suggestions that contribute to raise the level of organizational trust among the principals of the primary schools in Riyadh, with a general average of (3.99/5).
- 4- There were statistically significant differences at the level of significance (0.05) or less, due to the variables (current work, years of experience in the current work, and the academic qualification) about the level of organizational trust regarding the dimension of the values prevailing in the organization, as well as the existence of statistical significant differences at the level (0.01) or less in terms of the flow of information in the organizational channels in favour of school leadership supervisors.
- 5- There were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) or less in the average responses of the study sample on (the level of organizational trust of the principals of the primary public schools in Riyadh regarding the dimensions of administrative policies, opportunities for innovation and self-realization, in favour of the principals of the primary public schools in Riyadh city.

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---------|--|
| أ | إهداء. |
| ب | شكر وتقدير. |
| ج | مستخلص الدراسة باللغة العربية. |
| هـ | مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية. |
| ز | فهرس المحتويات. |
| ي | فهرس الجداول. |
| ل | فهرس الأشكال. |
| م | فهرس الملاحق. |
| ٩ - ١ | الفصل الأول: التعريف بمشكلة الدراسة |
| ٢ | ١-١ - تمهيد. |
| ٤ | ١-٢ - مشكلة الدراسة. |
| ٦ | ١-٣ - أسئلة الدراسة. |
| ٦ | ١-٤ - أهداف الدراسة. |
| ٧ | ١-٥ - أهمية الدراسة. |
| ٨ | ١-٦ - حدود الدراسة. |
| ٨ | ١-٧ - مصطلحات الدراسة. |
| ٥٠ - ١٠ | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| ٣٦ - ١١ | أولاً: الإطار النظري |
| ١١ | ٢-١-١-المبحث الأول: الثقة التنظيمية (Organizational Trust) |
| ١٢ | أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية. |
| ١٥ | ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية. |
| ١٨ | ثالثاً: أنواع الثقة التنظيمية. |

| الصفحة | الموضوع |
|---------|--|
| ١٩ | رابعاً: نماذج الثقة التنظيمية. |
| ٢١ | خامساً: أبعاد الثقة التنظيمية ومكوناتها. |
| ٢٤ | سادساً: قواعد الثقة التنظيمية. |
| ٢٦ | سابعاً: عوامل بناء وتعزيز الثقة التنظيمية. |
| ٢٧ | ثامناً: معوقات بناء الثقة التنظيمية. |
| ٣٠ | ٢-١-٢-المبحث الثاني: الثقة التنظيمية والقيادة المدرسية |
| ٣١ | أولاً: القادة التربويون في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. |
| ٣٢ | ثانياً: الثقة التنظيمية لدى قادة وقائدات المدارس. |
| ٣٧ - ٥٠ | ثانياً: الدراسات السابقة |
| ٣٧ | ٢-٢-١- الدراسات المحلية. |
| ٤١ | ٢-٢-٢- الدراسات العربية |
| ٤٤ | ٢-٢-٣- الدراسات الأجنبية |
| ٤٥ | ٢-٢-٤- التعليق على الدراسات السابقة |
| ٥١-٦٥ | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها |
| ٥٢ | ٣-١- منهج الدراسة. |
| ٥٢ | ٣-٢- مجتمع الدراسة. |
| ٥٣ | ٣-٣- عينة الدراسة. |
| ٥٣ | ٣-٤- خصائص مفردات الدراسة. |
| ٥٧ | ٣-٥- أداة الدراسة. |
| ٦٢ | ٣-٦- إجراءات تطبيق الدراسة. |
| ٦٤ | ٣-٧- أساليب المعالجة الإحصائية. |

| الصفحة | الموضوع |
|---------|---|
| ١١٣-٦٦ | الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها |
| ٦٧ | أولاً: إجابة السؤال الأول. |
| ٩١ | ثانياً: إجابة السؤال الثاني. |
| ١٠٠ | ثالثاً: إجابة السؤال الثالث. |
| ١٠٧ | رابعاً: إجابة السؤال الرابع. |
| ١٢٥-١١٤ | الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها |
| ١١٥ | ١-٥- ملخص الدراسة. |
| ١١٧ | ٢-٥- أبرز نتائج الدراسة. |
| ١٢٤ | ٣-٥- توصيات الدراسة. |
| ١٢٥ | ٤-٥- مقترحات الدراسة. |
| ١٣٣-١٢٦ | المراجع |
| ١٢٧ | أولاً: المراجع العربية. |
| ١٣٣ | ثانياً: المراجع الأجنبية. |
| ١٣٣ | ثالثاً: المواقع الالكترونية. |
| ١٥٥-١٣٤ | الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | الموضوع | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| ٥٣ | توزيع مفردات الدراسة وفق متغير العمل الحالي | (١-٤-٣) |
| ٥٥ | توزيع مفردات الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي | (٢-٤-٣) |
| ٥٦ | توزيع مفردات الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي | (٣-٤-٣) |
| ٥٨ | محاور الاستبانة وعباراتها | (١-٥-٣) |
| ٥٨ | تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات) | (٢-٥-٣) |
| ٦٠ | معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور | (٣-٥-٣) |
| ٦٠ | معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور | (٤-٥-٣) |
| ٦١ | معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور | (٥-٥-٣) |
| ٦٢ | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة | (٦-٥-٣) |
| ٦٣ | جدول مراجعة الاستبانات والتأكد من صلاحيتها | (١-٦-٣) |
| ٦٨ | استجابات مفردات الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالبعد الأول (السياسات الإدارية) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة | (١-٤) |
| ٧٣ | استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها فرص الابتكار وتحقيق الذات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة | (٢-٤) |
| ٧٧ | استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها القيم السائدة في التنظيم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة | (٣-٤) |
| ٨٢ | استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية مرتبة | (٤-٤) |

| الصفحة | الموضوع | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| | تنازلياً حسب متوسطات الموافقة | |
| ٨٧ | استجابات مفردات الدراسة على المحور الأول: أبعاد مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض | (٥-٤) |
| ٩١ | استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة | (٦-٤) |
| ١٠٠ | استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة | (٧-٤) |
| ١٠٦ | نتائج اختبار "Independent Sample T-test" للفروق بين إجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمل الحالي | (٨-٤) |
| ١٠٨ | نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي | (٩-٤) |
| ١٠٩ | نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي | (١٠-٤) |
| ١١٠ | نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي | (١١-٤) |
| ١١٢ | نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المؤهل العلمي | (١٢-٤) |

فهرس الأشكال

| الصفحة | الموضوع | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| ٢١ | نموزج الغامدي للثقة التنظيمية. | (١-١-٢) |
| ٢٤ | مستويات الثقة وأبعادها. | (٢-١-٢) |
| ٥٤ | توزيع نسب مفردات الدراسة بحسب العمل الحالي. | (١-٤-٣) |
| ٥٥ | توزيع مفردات الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي. | (٢-٤-٣) |
| ٥٧ | توزيع مفردات الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي. | (٣-٤-٣) |
| ٩٠ | استجابات مفردات الدراسة على المحور الأول: أبعاد مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. | (١-٤) |

فهرس الملاحق

| الصفحة | الموضوع | رقم الملحق |
|--------|-----------------------------|------------|
| ١٣٥ | الاستبانة بصورتها الأولىة. | ١ |
| ١٤٢ | قائمة المحكمين. | ٢ |
| ١٤٥ | الاستبانة بصورتها النهائية. | ٣ |
| ١٥٢ | خطابات تسهيل مهمة. | ٤ |

الفصل الأول
التعريف بمشكلة الدراسة

الفصل الأول

التعريف بمشكلة الدراسة

١-١- تمهيد:

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، وهيئة 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 (١٤٣٣هـ) 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 بالتعمق 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).

إن تعميق الثقة بين الأفراد والمنظمات يضمن التفاعل، وتميز الأداء، وزيادة القدرات الإبداعية لدى العاملين بصورة عامة، والقادة بشكل خاص. فهم من يحددون الأهداف، ويخططون لتحقيقها، ويتولون زمام التطوير. ولذلك يرى أوشي Ouchi (١٩٨١م) أن أجواء الثقة التنظيمية تجعل كل شيء ممكناً (ص ٥). وقد تبنى أوشي Ouchi نظرية Z اليابانية التي

تعتمد مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران مرتبطان بعلاقة طردية. فكلما زاد مستوى الثقة التنظيمية زاد الإنتاج. وقد ذكر الصباغ (١٩٨٦م) أن مشاعر الثقة التنظيمية، والعلاقات الشمولية تسود أجواء المنظمات اليابانية، فبدلاً من اعتماد تلك المنظمات على الرقابة المباشرة فإنها تعتمد على الثقة بالعاملين، وتنمية شعورهم بالاطمئنان والتفؤل؛ ولهذا يتم عقد العديد من اللقاءات والاجتماعات لتنمية ثقة الأفراد التنظيمية (ص ٢٤).

ولقد أخذت الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية تتطور تطوراً ملحوظاً؛ نظراً لقدرةها 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).

وتؤكد دراسة فارس (٢٠١٤م) أن المؤسسات التعليمية تعد من أكثر المؤسسات الاجتماعية، والثقافية، والعلمية أهمية باعتبارها شبكة من التنظيمات المعقدة المتغيرة بصفة مستمرة (ص ١٦٧). ومن الأهمية بمكان توافر ثقة تنظيمية إيجابية تكون بيئة خصبة لنمو الأفكار والابتكارات الإبداعية. ولذلك سعت العديد من المنظمات التعليمية، ومنها منظمة الثقة التربوية الأمريكية The Education Trust التي أنشئت عام ١٩٩٠م بواسطة الجمعية الأمريكية للتعليم العالي إلى دعم جهود الإصلاح، وتحقيق مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية، التي تتطلب بذل المزيد من الجهود لتحسين التعليم، وتوفير الخدمات التعليمية لجميع فئات المجتمع، وفي جميع المراحل التعليمية. (<https://edtrust.org/wp-content>)

كما أكدت دراسة الزهراني (١٤٣٣هـ) أن قيام المدرسة بأداء دورها التعليمي يتوقف على كفاءة الجهاز الإداري بها. فكلما كانت الثقة التنظيمية المحببة والإيجابية تسود هذا الجهاز

كان أكثر إنتاجاً وفعالية (ص ٤). كما يمكن تحديد فاعلية الإدارة المدرسية بفاعلية مديرتها، وقد برته باعتباره قائداً تربوياً يقود جميع عناصر العملية التعليمية (أبو خطاب، ٢٠٠٨م، ص ٢). وفي ظل التطورات الهائلة التي شملت النظم التعليمية، تبنت القيادة التعليمية والمدرسية أدوراً جديدة لرفع مستوى مشاركة العاملين، وإشاعة الثقة التنظيمية بينهم (الديري، ١٤٢٦هـ، ص ٤). ويرى كثير من التربويين أن تلك التطورات أدت إلى إعادة النظر في العلاقة بين الإدارة المدرسية، والجهات التي تشرف عليها وتراقبها. وتعتبر قائدة المدرسة المسؤولة الأولى بمدرستها، تتولى قيادة المدرسة بكافة عناصرها وكوادرها، وكذلك تنظيم الأعمال، والعلاقات داخل وخارج المدرسة، والسعي لتحقيق الأهداف التعليمية. ونظراً لحجم المسؤولية التي تقع على عاتق قائدات المدارس، تتأكد أهمية توافر قدرٍ كافٍ من الثقة التنظيمية تساعدن في بلوغ الأهداف والغايات.

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.

١-٢-٢- مشكلة الدراسة:

تمثل الثقة التنظيمية جزءاً مهماً من القيم التنظيمية التي تحتاجها البيئات المدرسية، وهي كغيرها من القيم تتأثر، وتؤثر في القادة؛ فهم من يعزز هذه المفاهيم أو يتجاهلونها (الديري، ١٤٢٦هـ، ص ٢). وقد تعود الكثير من السلبيات في المؤسسات التربوية إلى انحسار الثقة التنظيمية داخلها، بل وحدوث شرخ في حائط الثقة التنظيمية لدى قادتها (مريزق، ٢٠١٣م، ص ١٨٧). وتحتل القيادة المدرسية أهمية كبرى؛ فهي القلب النابض للبيئة المدرسية، وعلى عاتقها تقع مسؤولية تحقيق الأهداف التربوية المعتمدة من وزارة التعليم. وقد أولت بعض الدراسات اهتماماً بموضوع الثقة التنظيمية لدى قادة المدارس، ومنها دراسة الصقير (٢٠١٤م) حيث أكدت على حاجة المؤسسات التعليمية إلى توفر الثقة التنظيمية من أجل تحسين بيئة العمل التعليمي (ص ٥). كما

أوصت دراسة الزهراني (١٤٣٣ هـ) إلى ضرورة البحث في كيفية تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس (ص٣). أما نيفين الحربي (٢٠١١م)، فقد أكدت في دراستها على ضرورة الاستفادة من المقترحات التنظيمية لتحقيق أكبر قدر من الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية (ص٢). وركزت تركية القحطاني (١٤٣٧ هـ) في دراستها على ضرورة اختيار القيادات المؤهلات علمياً وإدارياً، والقادرات على دعم الثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم (ص١٠١). كما أشارت عبير القحطاني (١٤٣٣ هـ) إلى ضرورة إعادة النظر في علاقات مديرات المدارس مع الإدارات التعليمية لتصبح قائمة على الانفتاح والتواصل القوي؛ مما يساهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية (ص١٠٢). كما أكدت دراسة أبي كريم (١٤٣٣ هـ) أن الشعور العام لدى مديري المدارس بأنهم غير ممكنين، ولا يملكون السلطة أو الصلاحية الكافية لإدارة مدارسهم بالطريقة التي تُظهر إبداعهم وقدراتهم، بالإضافة إلى العزوف العام عن القيادة المدرسية يمثل مؤشراً على ضعف مستوى ثقتهم التنظيمية (ص١٩٨).

وباستقراء ما سبق، وبعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ومنها دراسة الزهراني (١٤٣٣ هـ)، ودراسة القحطاني (١٤٣٣ هـ)، ودراسة أبي كريم (١٤٣٣ هـ)، ودراسة الحربي (٢٠١١م)، التي بينت أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، تتضح 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 مُرّجت 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.

١-٣-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- ما المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر مفردات الدراسة؟.
- ٤- 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)؟.

١-٤-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). لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، ومشرفات القيادة المدرسية بمدينة الرياض.
- 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.

١-٥- أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

تتجلى الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال الجوانب التالية:

❖ من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة التربوية، والبحوث العربية وكذلك في رفد أدبيات الإدارة والتخطيط التربوي فيما يخص مفاهيم الثقة التنظيمية، وتقليص الفجوة المعرفية لذات الموضوع.

❖ ستزود هذه الدراسة المختصين في الإدارات التربوية والتعليمية، وكذلك الباحثين بمفاهيم نظرية، وتربوية، وإدارية تخدمهم في مجالات أعمالهم.

ب- الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في نتائجها، وتوصياتها التي ستسهم -بإذن الله- في:

❖ 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.

❖ تقديم مقترحات للقيادات المدرسية والإدارية لتعديل بعض السياسات الإدارية بما ينمي لديهم الابتكار، والرغبة في التميز من خلال رفع مستويات الثقة التنظيمية لديهم.

١-٦- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من حيث الأبعاد التالية: (بُعد السياسات الإدارية- بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات- بُعد القيم السائدة في المنظمة- بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية)، وذلك من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، ومشرفات وحدة القيادة المدرسية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض.
- **الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على المدارس الابتدائية الحكومية، ووحدات القيادة المدرسية بمدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** طُبِق الجزء الميداني من هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٨-١٤٣٩ هـ.

١-٧- 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:

يعرّف الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام في إصداره الثالث ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ قائد المدرسة بأنه: الشخص الذي يتولى قيادة المدرسة تربوياً، وتعليمياً؛ لتحقيق الأهداف المنشودة (١٤٣٧ هـ، ص٣٦)، وهذا ما تتبناه الباحثة.

وقد 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" (ص٩٨).

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

٢-١-١-المبحث الأول: الثقة التنظيمية.

٢-١-٢-المبحث الثاني: الثقة التنظيمية والقيادة المدرسية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يمثل الإطار النظري الخلفية العلمية النظرية والأسس والقواعد التي اعتمدت عليها الباحثة في دراستها لمشكلة البحث، ويتضمن مبحثين أساسيين هما: **المبحث الأول: الثقة التنظيمية**، ويشتمل هذا المبحث على: مفهوم الثقة التنظيمية، وأهمية الثقة التنظيمية، وأنواع ومستويات الثقة التنظيمية، ونماذج الثقة التنظيمية، وأبعاد الثقة التنظيمية، وقواعد بناء الثقة التنظيمية، وعوامل بناء الثقة التنظيمية، ومعوقات الثقة التنظيمية. أما **المبحث الثاني: الثقة التنظيمية والقيادة المدرسية**، فيشتمل على: القيادة المدرسية، والقادة التربويون في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، والثقة التنظيمية لدى قادة وقائدات المدارس، وكذلك المشكلات التي تواجه العاملين في مجال القيادة المدرسية.

٢-١-١- المبحث الأول: الثقة التنظيمية (Organizational Trust)

شهدت السنوات الأخيرة عددًا من التغيرات والتطورات المتلاحقة في كافة المجالات. وتماشياً مع مناخ التغيير السائد في البيئة المحيطة، سعت هذه المنظمات إلى مجموعة من التغيرات الجذرية في ثقافتها، وهياكلها، وأساليب عملها، وحتى في طبيعة العلاقات داخل قطاعاتها وأقسامها، واعتبرت أن من الأمور الأساسية التي تحتاجها المنظمات للنجاح في ظل العديد من التحديات الجديدة، ثقافة تعزيز الثقة العالية بالمنظمة.

وقد تزايد الاهتمام مؤخراً بموضوع الثقة بدرجة كبيرة لدى كثيرٍ من رجال الإدارة؛ استشعاراً منهم للدور الكبير الذي تمثله الثقة داخل المنظمات، وكذلك إيماناً منهم بأن الثقة المتبادلة داخل المنظمات عنصرٌ حاسمٌ في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة (الصقير، ٢٠١٤م، ص ٣١).

كما تنبه عددٌ من الباحثين والمتخصصين إلى أهمية الثقة التنظيمية، وأخذوا يهتمون بدراسة العوامل والمؤثرات التي ترفع من مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين لمحاولة تعزيزها؛ لما لها من علاقة إيجابية في تحسين درجة إنجازهم، ورفع مستوى أدائهم، ومن ناحية أخرى فإن معرفة العوامل والممارسات التي تُضعف من مستوى الثقة التنظيمية وتُسهم في تلاشيها داخل التنظيم، أو الحد منها قدر الإمكان، من شأنها أن تساعد في مواجهة المشكلات التي تعرقل تقدمها واستمرارها (الكساسبة والفاعوري، ٢٠١٠م، ص ٥٧).

ويؤكد الكبيسي (٢٠١٠م) أن الثقة تمثل الجزء الأكبر أهميةً في رأس المال الاجتماعي، وذهب إلى أبعد من ذلك فربط ازدهار الأمة وقدرتها على النماء والعطاء بمستوى الثقة المتبادلة بين أبنائها، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات، باعتبار أن غياب الثقة في أوساطها وبين قياداتها يفقدها الكثير من فرص التقدم (ص ٥٧). ويرى الغامدي (١٩٩٠م) أنه حان الوقت للمسؤولين أن يروا أهمية العلاقات القائمة على الثقة، كما قد حان الوقت للباحثين أن يسبروا أغوار موضوع الثقة التنظيمية بأبعاده المختلفة؛ لكي يتمكن صانعو القرار من الإدارة بفعالية وكفاءة عالية (ص ٢٤).

ويسعى هذا المبحث إلى الإسهام في توضيح مفهوم الثقة في المنظمات من خلال تناول بعض الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم، من حيث أهمية الثقة، ومستوياتها، وأنواعها، وأبعادها، ونماذجها، وقواعد بنائها.

أولاً: 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).

واختلاف الباحثين في تعريفهم للثقة التنظيمية أعطاه مزيداً من الغموض. فالثقة التنظيمية تتشابه وكافة المفاهيم الإدارية، حيث يصعب الاتفاق على تعريف لها من قبل

الباحثين. كما تختلف مفاهيمها تبعاً لاختلاف وجهة نظر علماء الإدارة لهذا المفهوم، إضافةً إلى أن مفهوم الثقة التنظيمية ارتبط بالعديد من العلوم المختلفة، كعلم الاجتماع، وعلم النفس، والسياسة، والاقتصاد وغير ذلك.

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 والمواثقة هي المعاهدة، والوثيق هو الشيء المحكم وهو العهد، وفي الأصل هو جبل، أو قيد، يشد به الأسير، أو الدابة (ص ٤٤٧).

ووفقاً لقاموس أكسفورد ٢٠٠٣م (Oxford، 2003)، فقد حُدد معنى الثقة Trust: بأنها الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر، من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها (Oxford, 2003, p1374).

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).

كما وصف النويقة (٢٠١٣م) الثقة التنظيمية بأنها: "تلك التوقعات، والمعتقدات، والمشاعر الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، التي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة" (ص ١٦٦).

وعرّف الحوامدة والكساسبة (٢٠٠٠م) الثقة التنظيمية على أنها: مؤشرٌ على توقعات الأفراد والجماعات بأن نظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق النتائج

المفضلة للأفراد، أو الجماعات، أو التنظيمات، حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (ص ١٥). وهي إيمان الموظف بأن المؤسسة سوف تهيئ الظروف، وتتخذ الإجراءات المناسبة، للعمل لصالح الموظف، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به، كما أنها ستلتزم تجاهه، وستكون مؤتمنة لرعاية أهدافه ومصالحه (جكة وشاهين، ٢٠٠٧م، ص ٤٥٢).

وتنظر سحر قموة (٢٠٠٨م) إلى الثقة التنظيمية على أنها: "إيمان كل طرف بقدرات الطرف الآخر، وإمكاناته واستعداده لتنفيذ بنود العقد النفسي، حيث تشتمل على توقعات سلوكية، تتصل بأخلاقيات الوظيفة، والدافع والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص؛ للقيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، والحكم على الأمور بمنطقٍ وموضوعية (ص ١٣).

وتتمثل الثقة التنظيمية في توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج المفضلة للأفراد والجماعات (الحوامدة، ٢٠٠٤م، ص ٦٧).

وتمثل الثقة التنظيمية توقعات الموظفين العاملين في المنظمة والمتعاملين معها، حيث يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة لديهم، كما يمكن الاستمرار في العمل معها، أو التعامل معها، بسبب ما يجذونه من كفاءة في النظام الإداري فيها، وكفاية مديريها، وجودة إنتاجها، ووفائها بالالتزامات المترتبة عليها تجاه الجمهور الداخلي والخارجي على حدٍ سواء (الخالدي، ٢٠١٠م، ص ١٨٩).

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 قدرًا 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.

ومما سبق، يتبين أن مفهوم الثقة التنظيمية مرتبطاً بالعمل داخل المنظمات والمؤسسات على اختلاف مجالاتها، ومنها المؤسسات التربوية والتعليمية ومن ضمنها المدارس. والتي تعد من أهم البيئات التربوية والتعليمية، ولها دورٌ حيويٌّ بارز في المجتمع التربوي. وتتم العديد من المهام والنشاطات اليومية بين أروقة المدارس، ومن الضروري لنجاح العمل التربوي أن تسود الثقة التنظيمية جميع تلك النشاطات.

وتعرّف الباحثة الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس إجرائياً بأنها:

الدرجة التي تشعر فيها قائدات المدارس بالطمأنينة وحسن الظن والتفاؤل في الميدان التربوي، وذلك فيما يتعلق بأبعاد الثقة التنظيمية المحددة في الدراسة وهي: السياسات الإدارية، وفرص الابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة في المنظمة، وتدفق المعلومات وتوافرها في القنوات التنظيمية.

ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية:

حظيت الثقة بشكل عام باهتمامٍ واسع من قبل العلماء والأدباء والكتاب، فقد بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية يتزايد من قبل الباحثين في أواخر السبعينات من القرن الماضي، حيث تعتبر عاملاً مؤثراً في إدارة المنظمات المعاصرة التي أصبحت بحاجة إلى التغيير والتحديث والتطوير وتحقيق درجات عالية من الكفاءة والفاعلية (شاهين، ٢٠١٠م، ص ٦٥).

ويرجع هذا الاهتمام المبكر فيها إلى الاعتقاد بأنها أحد أهم مكونات الحياة التنظيمية، وأنها من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل، بالإضافة إلى أهميتها في تحسين مخرجات العمل بصورة عامة (الخيرى، ٢٠١٤م، ص ٧١).

ويعد ماسلو (Maslow) من أشهر المنظرين الذين أشاروا في كتاباتهم إلى أهمية الثقة، حيث تحدث عن حاجات الذات الإنسانية، وكيف أنها تستحق الثقة من الآخرين، وفي الوقت نفسه تمنح الثقة للآخرين. وقد أكدت دراسة الشتوي (٢٠١٦م) أن الثقة أهم من رأس المال، وأن ازدهار الأمة وقدرتها على النماء والعطاء يعتمد على مستوى الثقة المتبادلة بين أبنائها، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات، وأن غياب الثقة في أوساطها وبين قياداتها يفقدها الكثير من فرص التقدم (ص ٣).

ويرى الصقير (٢٠١٤م)، أن المنظمات التي تسود علاقاتها وأنشطتها ثقة عالية، تكون أكثر نجاحاً وإبداعاً من المنظمات التي تقل فيها الثقة (ص ٣٣).

وتعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمة على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها. كما تعد الثقة التنظيمية عنصرٌ مهمٌ للمنظمات، فحينما يسود جوٌّ من الثقة التنظيمية؛ فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويراعي بعضهم بعضاً، وعلى الجانب الآخر فإن المنظمات التي تفتقر إلى وجود مستوى جيدٍ من الثقة التنظيمية، يلاحظ فيها قلة التعاون والالتزام والافتقار إلى التواصل الفعال (الزهراني، ١٤٣٣هـ، ص ١٥).

ويتفق معه في ذلك شاهين (٢٠١٠م) حيث يرى أن الثقة التنظيمية توفر الكثير من الفوائد للبيئة التنظيمية، وأن جو الثقة له دورٌ كبير في دفع المنظمات نحو التطوير والتنمية وفي زيادة فاعليتها (ص ٦٤).

ويؤكد فارس (٢٠١٤م)، أن توفير بيئةٍ صحيةٍ من خلال تعميق الثقة بين الأفراد أنفسهم، وتوفير الثقة بينهم وبين منظماتهم، يكون قاعدة للتفاعل والأداء المتميز ودعم الابتكار وزيادة القدرات الإبداعية (ص ١٦٦).

ويمكن القول أن تبني الثقة التنظيمية له الأثر الكبير في مخرجات العمل داخل المنظمة، وقد تتجاوز ذلك بحيث تعد عاملاً مهماً في البقاء التنظيمي لكل المنظمات، ولها الدور الكبير في بقاءها على المدى البعيد. فقد أثبتت معظم نتائج الدراسات السابقة كدراسة كل من: (الحوامدة والكساسبة، ٢٠٠٠م)، و(اليقوب، ٢٠٠٤م)، و(الحسيني وأحمد، ٢٠٠٥م)، و(السعودي، ٢٠٠٥م)، و(العوفي، ٢٠٠٥م)، و(قموة، ٢٠٠٨م) و(عبد السميع، ٢٠١٠م)، و(الحري، ٢٠١١م)، و(الخيري، ٢٠١٤) أهمية الثقة التنظيمية داخل المؤسسات والتنظيمات، حيث توصلت إلى أن الثقة التنظيمية:

١- تؤثر في الرضا الوظيفي، وتؤدي الى زيادة فاعلية الأداء وجودته، وتزيد من الالتزام التنظيمي.

٢- تجعل العمل في المؤسسة عملاً متماسكاً، وتزيد من إنتاجية الأفراد.

٣- تشجع على المناقشات المفتوحة، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي.

٤- ترفع الروح المعنوية للموظفين، وتدعم الابتكار وتشجع على الإبداع، وتنمي سلوك المواطنة التنظيمية، والولاء التنظيمي، فتخفف من معدلات الغياب وتأخير ودوران العمل بالمؤسسة.

وإذا كانت أهمية الثقة واضحة في الوقت الحاضر، فإن أهميتها سوف تزداد بشكل كبير في المستقبل، نظراً لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة، والاتصالات الغير رسمية، والهياكل التنظيمية المرنة (عبد السميع، ٢٠١٠م، ص ٩).

وبعد استقراء الباحثة لما سبق، تتضح أهمية السعي لتوفير الثقة التنظيمية داخل المنظمات الإدارية والتعليمية وتأثيرها على المناخ السائد فيها، لما لها من آثار إيجابية عديدة تلقي بظلالها على أداء وجوده تلك المنظمات ومخرجاتها. كما أن أهمية الثقة التنظيمية تبرز داخل البيئات المدرسية، حيث تُسهم في تحسين السلوك الإداري والتعليمي للجميع، الأفراد والقادة على حدٍ سواء، كما تزيد من جودة الأداء المدرسي، وتبعث مشاعر الطمأنينة في الأنفس مما يشجع جميع العاملين على الابتكار والإبداع.

ثالثاً: أنواع الثقة التنظيمية:

ترى الباحثة أنه نظراً لطبيعة موضوع الثقة التنظيمية، وحيث أن مفهومه يغلب عليه الطابع الشخصي والعاطفي، ويتأثر بمفاهيم القيم والبيئة والاتجاهات، فقد تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة التنظيمية، فتعددت أنواعها بحسب زاوية النظر إليها. فالثقة قد تبنى بين الفرد والفرد، وبين الفرد والمجموعة، وبين الفرد والمنظمة، لذلك يتغير شكل الثقة ونوعها، بحسب شكل العلاقة ونمطها.

وقد ذكرت تركية القحطاني (١٤٣٧هـ)، أن الثقة قد تكون شخصية، وقد تكون غير شخصية. أما الثقة الشخصية فقد قُسمت إلى نوعين: الثقة الجانبية أو الأفقية وهي التي تكون بين الزملاء داخل المنظمة. والثقة الرأسية وتلك التي تكون بين الموظفين والقادة (ص ١٤).

أما الثقة غير الشخصية، فيطلق عليها الثقة المؤسسية التنظيمية أو الثقة بالمنظمة، وهي تلك الثقة التي توضح رغبة الموظفين في أن يكونوا عرضة لتصرفات منظماتهم. وقد ذكرت شدى فرج (٢٠١٣م) أن هذه الرغبة لا تظهر إلا عندما تتواصل المنظمة في كافة أعمالها بوضوح مع موظفيها من خلال الشبكات الرسمية وغير الرسمية (ص ٢١).

ويمكن القول أن الثقة التنظيمية المؤسسية، هي الثقة بالمنظمة التي ينتمي إليها الأفراد، عاملين كانوا أم قادة. وهذا ما تركز عليه الدراسة الحالية، فتبحث عن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس، وعن مدى قناعتهم بأن الإدارات العليا ومكاتب التعليم، تسعى جاهدة إلى توفير الدعم وأسباب السعادة لهم والاهتمام بمستقبلهم، وتشجعهم على الابتكار والتطوير المستمر، وتوفر المعلومات التي تتطلبها أعمالهم، وتقدم اللوائح المنظمة للعمل بوضوح وشفافية.

وإجمالاً لما سبق، فالثقة التنظيمية مفهومٌ له طبيعة خاصة، يتسم بعدد من الخصائص كالتعددية في مستوياتها وأبعادها، وكذلك ارتباطها بالثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي. فالثقة التنظيمية بخصائصها المتعددة، تنمو داخل المؤسسات، وتتأثر بجميع الظروف والسياسات

والثقافات داخلها. فيلحظ المتأمل أن الثقة مرتفعة المستوى في منظمة ما، بينما تضعف وتلاشي ملاحظها داخل منظمة أخرى، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية في التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

رابعاً: 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 (١٤٣٧ هـ، ص ١٦)، ودراسة المرشد (٢٠١٤ م، ص ٣٢)، ودراسة الشتوي (٢٠١٦ م، ص ٧٥)، 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 & Shooman, 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، والمصداقية، والتوافق.

٥- نموذج الغامدي (١٩٩٠ م): وقد توصل الغامدي إلى أربعة أبعاد للثقة التنظيمية في البيئة السعودية، وهي: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات (ص ٢٤-٣٠).

وقد اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج الغامدي (١٩٩٠م)؛ كونه يُقدّم أبعاداً تركزت 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.

ويمكن التعرف على نموذج الغامدي (١٩٩٠م) على النحو التالي:

حاول الغامدي (١٩٩٠م) التوصل إلى بناء نموذج للثقة التنظيمية في البيئة السعودية، وذلك بتحديد العوامل التي تُكوّن الثقة التنظيمية في البيئة السعودية، من خلال تصور العاملين وإدراكهم لمفهوم الثقة التنظيمية. وقد قسم الغامدي بحثه إلى مرحلتين، هما: (ص ٢٤-٣٠)

١- المرحلة الأولى: حاول تحديد مفهوم الثقة لدى الموظف السعودي، وصمم لذلك

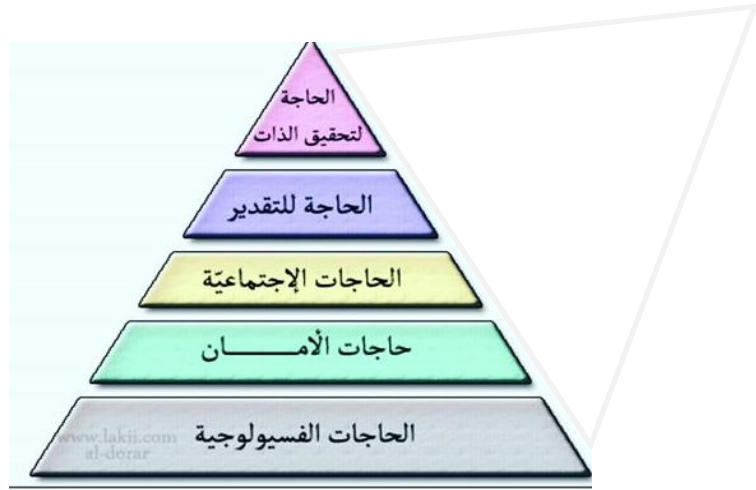
استبانة باستخدام تحليل الوقائع الحرجة.

٢- المرحلة الثانية: صمم الباحث استبانة أخرى، محاولاً تحديد تأثير كل عامل في درجة

الثقة التنظيمية باستخدام أسلوب تحليل العوامل.

وقد جرى تطبيق الاستبانتين على عينة مكونة من (٢٠٦) من الموظفين في عدة وزارات بالمملكة. وتوصل الغامدي إلى أربعة أبعادٍ للثقة التنظيمية في البيئة السعودية، وهي: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات وتدفعها في القنوات التنظيمية.

وبالنظر إلى هذه الأبعاد الأربعة، كما يتضح في الشكل (٢-١-١)، يتبين أنها تمثل احتياجات الموظف السعودي. كما يتضح مدى قربها من نظرية إشباع الحاجات، أو هرم ماسلو، الذي يحتوي على العديد من العناصر المشابهة لأبعاد الثقة التنظيمية، وتتضح هذه الأبعاد من خلال النموذج في الشكل التالي:



شكل (٢-١-١): نموذج الغامدي للثقة التنظيمية، المصدر: الغامدي (١٩٩٠م، ص ٢٦)

يُظهر الشكل (٢-١-١) أن الاحتياجات الأولية للثقة التنظيمية في البيئة السعودية تبدأ من مستوى احتياجات الأمان، وهي البيئة الآمنة المستقرة التي يستطيع الموظف من خلالها بناء توقعاته المستقبلية على معلومات حقيقية يمكن الاعتماد عليها، وتندرج هذه تحت عامل السياسات الإدارية. أما في المستوى الثاني فتأتي الحاجات الاجتماعية، وتتضمن الحاجة إلى الانتماء، وتندرج تحت بُعد القيم السائدة. وفي المستوى الثالث فتأتي الحاجة إلى التقدير والاحترام، وتندرج تحت عامل تدفق المعلومات وتوافرها. أما المستوى الرابع من هرم ماسلو (Maslow) للاحتياجات، فهي الحاجة إلى تحقيق الذات، والتي تندرج تحت عامل الابتكار وتحقيق الذات.

خامساً: أبعاد الثقة التنظيمية ومكوناتها:

تعتبر الثقة التنظيمية تركيباً متعدد الأبعاد، وقد تحدث عددٌ من الباحثين عن كثيرٍ منها، وتنوعت وجهات نظرهم حول تلك الأبعاد. ونظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات، وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية، وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة، فإنها تعد متغيراً أساسياً في العلاقات والتفاعل الإنساني، ولها علاقة قوية بالتنبؤ بفاعلية وشفافية وعدالة المنظمات (السعودي، ٢٠٠٥م، ص ١٠٠).

ويرى كلٌّ من معاينة واندراوس (٢٠٠٩م، ص ٩٢-٩٣)، والكساسبة والفاعوري (٢٠١٠م، ص ٨٠-١٠٧)، والخطيب ومعاينة (٢٠٠٩م، ص ٢٠-٢١)، وفرج (٢٠١٣م،

ص ٢٨)، وحمدي (٢٠١١م، ص ١٢) ونوح (١٤٣٤هـ، ص ٢٥) 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 البعد 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 للآمال والتوقعات.

٣- القيم السائدة في التنظيم:

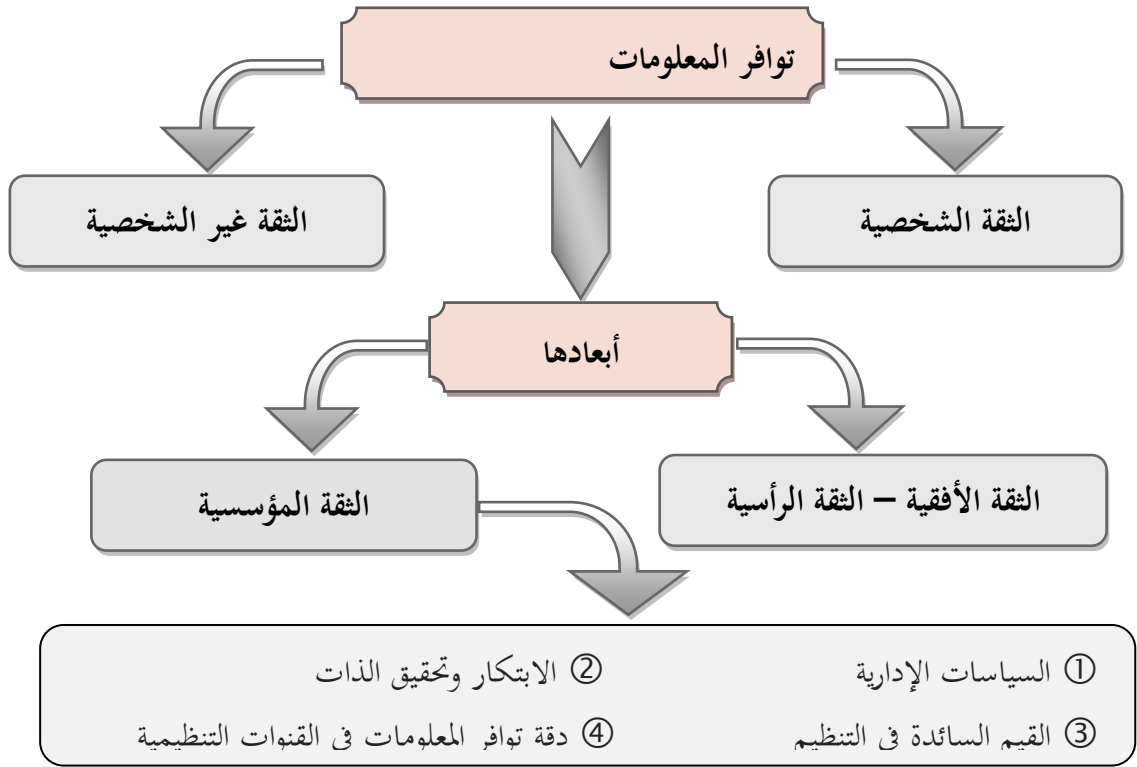
من أهم ما يميز هذا البعد احترام الإدارة للموظفين، والتعاون بين الأفراد العاملين في التنظيم، وكفاءة الرؤساء، والعدالة في التعامل مع الآخرين. ويشتمل هذا البعد على سعي المؤسسات إلى تطوير قدرات الأفراد، وتنمية مهاراتهم. ويشير العديد من الباحثين إلى أن نجاح

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 السائدة في المنظمة تدعم الأفراد معنوياً وتشجعهم على مواجهة المشكلات، والسعي لإيجاد الحلول لها بشفافية عالية، وعدم التستر عليها، مما ينعكس إيجاباً على أداء الأفراد ومنظمتهم.

٤- دقة المعلومات وتدقيقها في القنوات التنظيمية:

يندرج تحت هذا البُعد عناصر تتعلق بمدى الانفتاح الداخلي والخارجي مع البيئة المحيطة للتنظيم، حيث إن توافر المعلومات من جهة، والحصول عليها في الوقت المناسب في القنوات التنظيمية ومصداقيتها من جهة أخرى، وإتاحتها للموظفين بيسرٍ 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 لِيُعَدَّ سبباً رئيساً في ضعف الثقة لديهم في التنظيم. كما أن تكامل الإدارة والتخطيط في المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على ترشيد عملية المعلومات ودقتها.

وقد ركزت العديد من الدراسات على وجود الأبعاد الأربعة للثقة التنظيمية المؤسسية السابقة الذكر، وكذلك مستوياتها، وتناولتها بشكل مفصل، ومن هذه الدراسات: دراسة (الغامدي، ١٩٩٠م)، و(الحوامدة والكساسبة، ٢٠٠٠م)، و(قموة، ٢٠١٠م)، و(معاينة واندراوس، ٢٠٠٩م)، و(عكعك، ٢٠٠٩م)، و(الطراونة، ٢٠٠٩م)، و(نوح، ١٤٣٤هـ). ويوضح الشكل (٢-١-٢) مستويات وأبعاد الثقة التنظيمية:



شكل (٢-١-٢) مستويات الثقة وأبعادها المصدر: من تصميم الباحثة استناداً على المراجع السابقة

ويتبين من تركيز الدراسات السابقة على أبعاد الثقة التنظيمية الأربعة، الموضحة في الشكل (٢-١-٢)، الأهمية الكبرى لهذه الأبعاد داخل المؤسسات؛ إذ أن تبنيها يضمن تكوين ثقة تنظيمية عالية بين منسوبيها، ويساعد المؤسسة لبلوغ غاياتها وأهدافها. وإن ثقة القائدة التربوية تزداد كلما شعرت بالطمأنينة، وحسن الظن، والتفاؤل، ودل ذلك على أن مستوى الثقة التنظيمية لديها مرتفع.

وتأتي الدراسة الحالية للكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس داخل المؤسسات التي يعملن بها، باعتبار المدارس من المؤسسات التربوية المهمة في المجتمع، وذلك في إطار أبعاد الثقة التنظيمية الأربعة التي تقدم شرحها.

سادساً: 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 والحفاظة 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 زعزحته، وجاءت هذه القواعد في كلٍ من دراسة (الرواشدة، ١٩٩٤م، ص ٢٨)، و(الخطيب ومعاينة، 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 بالتزام 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، والتعاضد 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.

سابعاً: 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 جهوداتهم 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.

ومما سبق، ترى الباحثة أن هذه العوامل من شأنها أن تسهم في ثبات الثقة، وترفع من مستواها لدى الأفراد في أي منظمة، ومن بينها مدارس التعليم العام، التي تحتاج إلى بناء وتأسيس قوي للثقة التنظيمية فيها، وترسيخها وتعزيزها لدى قادة المدارس وقائدها، وذلك بالأخذ بالعوامل المذكورة، بالإضافة إلى نشر ثقافة الثقة التنظيمية بين منسوبيها. فبناء الثقة والرفع من مستواها يحتاج مزيداً من الجهود التي تبذل من القيادات الأعلى - ممثلة في وزارة التعليم، وإدارات ومكاتب التعليم - كالعامل على تنمية المهارات للأفراد وتوفير الدعم، وكذلك تطوير اللوائح المنظمة للعمل بوضوح، ومنح المزيد من الصلاحيات، والاهتمام بالحوافز وفقاً لمعايير واضحة وعادلة. كما أن سعي المنظمة لرفع مستوى العاملين المهاري، وتقديم البرامج التطويرية لهم يعد عاملاً مهماً في رفع مستوى الثقة لدى الأفراد في منظماتهم.

ثامناً: 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 وانحيارها 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 يمكن 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.

والمأمل في المعوقات السابقة يلحظ ما يلي:

- أن هدم الثقة والقضاء عليها أسرع وأيسر مقارنة ببنائها وتدعيم أساساتها، وهو الأمر الذي يحتاج إلى تضافر الجهود، وتراكم العمليات الفعالة التي تعمل على بناء الثقة والحفاظ عليها.
- أن هناك أموراً صغيرة، وإجراءات إدارية قد يغفل عنها المسؤولين، قد تتسبب بانحيار أسوار الثقة داخل التنظيم.

كما يتضح مما سبق، أن هناك معوقات متعددة تحول دون توافر الثقة التنظيمية، أو تتسبب في ضعفها، أو انعدامها، وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة ما إذا كانت هذه المعوقات أو غيرها موجودة لدى مجتمع الدراسة أم لا، والمساهمة - بإذن الله - في تقديم المقترحات للتغلب عليها، ورفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس.

وبعد نهاية هذا المبحث، والذي قدمت فيه الباحثة تأطيراً نظرياً مفصلاً عن الثقة التنظيمية من حيث مفهوماها، وأهميتها، وأنواعها، ونماذجها، وقواعد بنائها، ومعوقاتهما، يمكن استنتاج ما للثقة التنظيمية من دورٍ بارزٍ في جميع المؤسسات، ومنها المؤسسات التربوية والتعليمية، ولجميع العاملين بها، وعلى رأسهم قادة وقائدات المدارس؛ كونها تمثل عاملاً أساسياً في رفع الكفاءة الإنتاجية، وتوفير بيئة عمل إيجابية، وتتيح تبادل الأفكار، وتؤثر في جودة المعلومات وكميتها، إلى جانب أنها تدعم عملية صنع القرار، وتحث على التعاون بين العاملين، وتعزز من قدراتهم في مواجهة المشكلات المتعلقة بالقيادة المدرسية؛ لذلك أفردت الباحثة المبحث الثاني من هذه الدراسة بعنوان: "الثقة التنظيمية والقيادة المدرسية"؛ وذلك للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية، وأهميتها للقيادة المدرسية، والتعرف على المشكلات التي تواجه قادة وقائدات المدارس في المملكة العربية السعودية، فيما يتعلق بالثقة في المنظمة التي يعملون بها.

٢-١-٢- المبحث الثاني: الثقة التنظيمية والقيادة المدرسية

تشكل القيادة في الواقع محوراً مركزياً مهماً تدور في فلكه مختلف الأنشطة في المنظمات باختلاف مجالاتها (الجريسي، ١٤٣٧هـ، ص ١٦). كما أن ما يحدث داخل تلك المنظمات من مشكلات تنظيمية وإدارية، جعل نجاح المنظمات في بلوغ غاياتها، وتحقيق أهدافها، واستمرارها يتوقف كثيراً على القيادة الناجحة. ولضمان نجاح القادة داخل المنظمات والمؤسسات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص، فقد أصبح من الضروري توافر أجواء مشجعة ومحفزة للقائد، تتيح له فرص الابتكار، وتحقيق الأهداف داخل منظمته. ولثقة التنظيمية دورٌ بالغ، وأهمية كبرى للقادة التربويين لممارسة أدوارهم ومهامهم القيادية. وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كثيرٍ من المفكرين والباحثين، فأجريت الأبحاث والدراسات المستفيضة حول القيادة، وصيغت لها نظريات خاصة (العامري، ٢٠٠٧م، ص ٥).

وبعد اطلاع الباحثة على الأدب النظري المتعلق بالقيادة التربوية في كثيرٍ من الكتب والمراجع، يتضح أنها تتمثل في القدرة التي يمتلكها القائد التربوي في التأثير على العاملين، وتوحيد جهودهم، واستثمار كل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة التربوية. وتعريف القيادة التربوية المتعددة - وإن اختلفت شكلاً - إلا أنها تنفق في مضمونٍ واحد: أن القيادة التربوية مهارةٌ تمارس من قبل أفراد يتولون مهام القيادة في المؤسسة التربوية، ويطلق عليهم لقب القادة التربويين. وللقيادة دورٌ مهمٌ في سير العملية الإدارية في المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها (المهاوش، ١٤٣٨هـ، ص ١٣).

والحديث عن القيادة التربوية، لا يركز على مستوى بعينه من مستويات القيادة في ميادين التربية، سواء على صعيد التعليم العام والمدارس، أو التعليم العالي؛ لأن هناك تشابهاً كبيراً في النظريات، والمبادئ، والتطبيقات القيادية في جميع المؤسسات التربوية بغض النظر عن نوعها، أو مستواها.

أما القيادة المدرسية فتعد ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة التعليمية، ووسيلة من وسائل تنظيم الجهود الفردية والجماعية في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف؛ مما يعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية (الشهري، ١٤٣٩هـ، ص ٣٢). والحديث عن القيادة المدرسية مرتبطٌ بذكر مدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً، يتولى القيادة المدرسية التي تشكل جزءاً متفرعاً من القيادة التربوية التي تمتد إلى مجالاتٍ تربويةٍ أوسع وأشمل، بينما تنحصر القيادة المدرسية في نطاق العمل المدرسي، وتتضمن كل ما يمارسه القائد التربوي داخل البيئة المدرسية من أدوار ومهام.

أولاً: القادة التربويون في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية:

يدرك القائمون على التعليم في المملكة العربية السعودية الأهمية الكبرى للقيادة المدرسية، ويضعون في الاعتبار الكم الهائل من المتطلبات للوصول إلى قيادةٍ مدرسيةٍ فاعلة. وتُربط القيادة المدرسية الفاعلة بمقدرة قائد المدرسة على التأثير في سلوك العاملين في المدرسة للعمل برغبةٍ، وحماسة من أجل تحقيق أهداف المدرسة. ويؤكد السعود (٢٠١٣م) أن من يقوم على القيادة المدرسية قائداً تربوياً، تجاوز مرحلة الإدارة المدرسية التي تُعنى بتسيير شؤون المؤسسة التربوية تسييراً روتينياً إلى التأثير الفعال في العاملين معه في المدرسة، بما يوفر لهم من فرص الإبداع والتطوير، وبالتالي تحقيق أهداف مدرستهم على الوجه الأكمل؛ وعليه فإن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها، يتوقف كثيراً على قدرات القائد المدرسي التربوي، ومدى تمكنه وتمكينه من توجيه العمل (ص ٢٩٣).

ولإيمان المسؤولين في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية بأهمية القائد التربوي في المدرسة وأهمية أدواره، حيث يمثل القائد التربوي المدرسي حجر الأساس في تحسين العملية التربوية وتطويرها داخل المدرسة، فقد تمت الموافقة على توصيات ملتقى القيادة المدرسية الأول رقم ١٣٧٥٠٤ وتاريخ ١٨-٧-١٤٣٦هـ، المتضمنة الموافقة على تغيير مسمى مدير المدرسة إلى قائد المدرسة. وتم اعتماد المسمى الجديد في الأدلة التنظيمية الصادرة بعد ذلك. كما تضمن الدليل التنظيمي الثالث (١٤٣٧هـ) تعريفاً لقائد المدرسة بوصفه المسؤول الأول الذي

يتولى قيادة المدرسة تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف المنشودة (الدليل التنظيمي الثالث، ٤٣٧ هـ، ص ٣٦).

وحددت واجبات قائد المدرسة في الدليل التنظيمي الثالث (٤٣٧ هـ)، في عددٍ من النقاط، حيث تضمنت المهام الإدارية، والتنظيمية، والإشرافية، والتطويرية. ويتضح للمتأمل في تلك الواجبات، أن القائد التربوي في المدرسة لا بد أن يكون ذا شخصية متفردة، تحظى بقدرات مهنية، واجتماعية، تعكس مستوى ثقته في المنظمة التي يعمل بها.

ثانياً: الثقة التنظيمية لدى قادة وقائدات المدارس:

إن دور القائد التربوي داخل المؤسسة التربوية له أهمية بالغة، فهو من يحدد الأهداف، ويرسم السياسة الخاصة بالتنفيذ، ويوفر الإمكانيات، وينظم جهود العاملين. وبالنظر إلى المهام والواجبات الملقاة على عاتق قادة المدارس، يمكن القول إن نجاح القائد التربوي في تحقيق أهداف مدرسته يتوقف على عدة عوامل، وفي مقدمتها ما يتمتع به هذا القائد التربوي من قدرات ومهارات إدارية، وقيادية، وما يتاح له من الإدارات العليا من ثقة تنظيمية تتيح له ممارسة أدوار التربوية بفاعلية وكفاءة (حمائل، ٢٠١٢م، ص ٣١).

لذلك تُعد الثقة عنصراً أساسياً في القيادة الناجحة، التي تسعى لأداءٍ أفضل، فهي الأساس الذي تبنى عليه كافة العلاقات (أبو شندي، ٢٠١١م، ص ٢٥). فمن جهة القيادة المدرسية، تعتبر ثقة القائد التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، وشعوره بالأمان من أهم القوى المؤثرة على كيفية ممارسته للقيادة. ويشكل جو العمل الذي يعيشه القادة التربويين في المؤسسات التعليمية، وداخل المدارس، متغيراً فاعلاً في درجة نجاح أداء هذه المؤسسات، وفي شعور جميع العاملين المتفاعلين داخل نطاقها بالراحة، والطمأنينة، والثقة، والرغبة في بذل أقصى جهودهم لبلوغ الأهداف المنشودة (حمائل، ٢٠١٢م، ص ١٦٩).

وعلى صعيد المؤسسات التعليمية، ومنها مدارس التعليم، يرى رشيد (٢٠٠٣م)، أن آثار الثقة التنظيمية على القادة، والعاملين تكمن في تبني اتجاهات إيجابية نحوها، والتفاني في أداء

العمل، ثقةً منهم بأن المنظمة ستبادل جهودهم المبذولة بالتقدير والدعم (ص ٤). ويبرر حمائل (٢٠١٢م) ضرورة توافر الثقة التنظيمية للقائد التربوي، بأنه انطلاقاً من الدور الرئيس الذي يلعبه القادة في النظم التربوية، والمؤسسات التعليمية، خصوصاً فيما يتعلق بالأداء الإداري والقيادي الذي يمارسونه داخل هذه النظم، فقد أصبح لزاماً البحث عن كل ما من شأنه توفير جو من الثقة التنظيمية يتيح لهم فرص الارتقاء بأدائهم. وإن الافتقار إلى وجود بيئة عمل محفزة وباعثة للثقة للقادة التربويين تعد من أبرز المشكلات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية بشكل عام والمدارس بشكل خاص (ص ٣١).

وتحقيقاً للأهداف التربوية والتعليمية التي يجب المحافظة عليها داخل المدرسة، يرى حامد (٢٠٠٩م) أنه أصبح من الضروري على المسؤولين عن القيادة المدرسية، أن يقفوا بالمرصاد لكل المعوقات والمشكلات التي من شأنها أن تؤثر على مستوى ثقة قادة المدارس وقائداتها في المنظمة التي يعملون فيها، لتحقيق غايات الدولة ورسم سياستها (ص ٩٢). ويتفق في ذلك الشايح، وعامر، وعامر (٢٠١١م) حيث يؤكدون أن المؤسسات التعليمية يتحتم عليها أن تولي جلَّ الاهتمام بإشباع الحاجات النفسية لقادة المدارس، وتسعى لتوفير الفرص لهم لإشباع حاجاتهم إلى الأمن، والطمأنينة، والاستقرار، وكذلك حاجاتهم إلى الإنتاج، والنجاح، والتقدير (ص ١١). ويرى مرسي (٢٠١٠م) "أن القيادة الفاعلة تعمل في جو اجتماعي تستمد منه كيانها، وهي بهذا تحتاج إلى توفير الجو الاجتماعي المناسب الذي يحفز على العمل في تعاونٍ مثمرٍ بناءً" (ص ١٥٦). وتأييداً لذلك الرأي، يؤكد حمادات (٢٠٠٨م) أن جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي يشكل متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته بالراحة، والطمأنينة، والرغبة في أقصى الجهود الممكنة (ص ١).

ومن انعكاسات توفير الأجواء التنظيمية الصحية، يشعر العاملون وعلى رأسهم القادة، بأن العمل يوفر لهم فرصاً للتطور الذاتي، واستعمال العقل، وفرصاً للابتكار والإبداع (القيوتي، ٢٠٠٨م، ص ١٤٩). ويعد ابن دهب والشلاش ورضوان (١٤٢٧هـ) توفير المناخ الوظيفي

الصالح لممارسة العمل التربوي أمراً ضرورياً، حيث يلزم توثيق الصلة، وتحقيق التواصل الفعال بين المدرسة، والمجتمع المحلي، وبين الإدارات العليا (ص ٧٢).

كما أن العاملين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية، وتحترم المواهب المتميزة، وتعمل على توفير بيئة عمل تساعد على التميز والابتكار، كذلك الحال بالنسبة للقادة التربويين، فهم بحاجة إلى مثل تلك الحاجات من قِبَل الإدارات العليا (الحريري، ٢٠٠٧م، ص ١٧).

وترى الباحثة أنه حينما يشعر القائد التربوي بمشاعر الثقة، والطمأنينة تجاه المنظمة فيما يخص أبعاد الثقة التنظيمية المحددة في الدراسة وهي: السياسات الإدارية، وفرص الابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة في المنظمة، وتدفق المعلومات وتوافرها في القنوات التنظيمية، إنما يشعرون بأن المسؤولين في الجهات العليا في التعليم، ممثلة بمكاتب التعليم وإداراته العليا- يؤمنون بإمكاناتهم ومؤهلاتهم؛ ذلك لأن الثقة متطلبٌ أساسي لبناء علاقات سليمة بين جميع الأطراف في ميادين التعليم والتربية.

وعندما يدرك القائد التربوي أنه يعمل أكثر مما يأخذ، وأن جهوده المبذولة لا تلقى ما تستحقه من تقدير من الجهات العليا، فإن الثقة التنظيمية لديه تتصدع إن لم تتلاش. فضعف الثقة التنظيمية لدى القادة يلقي بظلاله على المناخ العام في المنظمة، ويشكل إحدى أكبر المشكلات في مجال القيادة التربوية والمدرسية، والتي يلزم التنبه لها، ومعالجتها، والسعي لوضع الحلول المناسبة لها من قبل المسؤولين.

وقد تعود الكثير من السلبيات والمشكلات في مؤسسات التربية والتعليم إلى انحسار مستوى الثقة التنظيمية لدى القادة (مريزيق، ٢٠١٣م، ص ١٨٧). فعلى مستوى القيادة المدرسية، تظهر عدة مشكلات تتطلب معالجتها، والقضاء عليها؛ لضمان تحقيق النجاح في بلوغ الغايات التربوية التي تضطلع بها المدرسة. ومن أبرز تلك المشكلات ما يلي: (بن دهبش وآخرون، ١٤٢٧هـ، ص ٧٠)

١- نقص المعلومات والبيانات، وهذا يعد من الأمور الخطيرة التي تعوق عمل أي قيادة.

٢- كثرة القرارات والبدائل المتطلبة للعمل، حيث تكون تلك القرارات متداخلة فيما بينها ومتعارضة أحياناً.

٣- تملك الأجهزة العليا السلطة الحقيقية، وسيطرة المركزية والبيروقراطية على العمل. كما أن هناك عددًا من المشكلات التي تؤثر على قائد المدرسة وتعيقه عن تحقيق أهداف المنظمة، ومن أبرزها ما يلي: (حامد، ٢٠٠٩م، ص ١٦٧)

▪ عدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في مجال القيادة، والسلوك التنظيمي واتخاذ القرارات، والعلاقات الاستثنائية.

▪ كثرة عدد المدارس، وسوء طرق الاتصال والتواصل بين كافة المستويات الإدارية المختلفة.

▪ عقم بعض الأساليب الإشرافية، واعتمادها على الأساليب التقليدية.

▪ عدم وجود نظام معلومات إداري واضح يسهل عمليات الاتصال.

▪ الجمود الفكري لدى بعض القيادات التربوية.

ويرى أحمد (١٤٣٣هـ) أن قصور الاهتمام بالجانب الإنساني، ودافعية القيادة داخل المؤسسات التعليمية قد يكون من أبرز المشكلات الإدارية التي تواجه القيادة المدرسية. كما أن الصلاحيات الإدارية، والفنية، والمالية للقيادات محكومة بمجموعة من اللوائح والقوانين (ص ٦٩). كما أن هناك مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء وعمل القائد بالمدرسة مثل قنوات الاتصال، وأهداف المنظمة، ونظام ومجال عمل المنظمة، والإدارة والأقسام وثقافة المنظمة (أبو النصر، ٢٠٠٩م، ص ٤٧).

ومما سبق يمكن القول إن مجالات القيادة المدرسية يحيط بها عدد من المشكلات التي قد تشكل عائقاً أمام القادة في مدارسهم، يمنعونهم من تحقيق أهداف المنظمة، وتقديم الأداء المميز. فقائد المدرسة ليس مطلق اليدين في مدرسته، وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها، ويعمل وفق أنظمتها ولوائحها.

وبعد استعراض جملة المشكلات السابقة، يتبين أن العديد من الباحثين والكتاب ركزوا على أن ضعف قنوات الاتصال والتواصل بين المدرسة، وبين إدارات التعليم ومكاتب التعليم يعد من أبرز المشكلات. وترجع الباحثة ذلك إلى كون الاتصال التربوي يعتبر لبَّ العملية التعليمية، وقد لا تتم بدونه أي عملية تعليمية ناجحة. فالتواصل التربوي من خلال قنوات الاتصال المختلفة، يقصد به نقل الأفكار، والمعلومات التربوية، والتعليمية داخل الإطار المدرسي وخارجه.

وفيما يخص القادة التربويين في المدرسة، يعد التواصل التربوي القناة التي يتم من خلالها يقوم القادة بنقل أفكارهم، وطرح آرائهم، فيجدون من يرحب بذلك كله، ويبادلهم المعلومات والبيانات بدقة، ويشجعهم على الابتكار، وهذا من شأنه كله أن يرفع مستوى الثقة التنظيمية لدى القادة التربويين في المدارس.

ويمكن القول إن وزارة التعليم، وإدارة، ومكاتب التعليم تستطيع بناء الثقة التنظيمية لدى قادة وقائدات المدارس، وذلك ببعض الممارسات التي يمتد أثرها إلى أنفس القادة، فينعكس على أدائهم، وتظهر منجزاتهم، ومن ذلك التمتع بالصدق والأمانة، وإظهار الاهتمام بكافة الآراء والمعلومات والمقترحات المقدمة من قبل القادة، ونشر قيم التعاون والاحترام، وتقديم الحوافز والدعم عند الحاجة إلى ذلك والتشجيع المستمر، بالإضافة إلى منحهم المزيد من الصلاحيات.

وبعد نهاية هذا المبحث، والذي قدمت فيه الباحثة تأطيراً يوضح أهمية الثقة التنظيمية للقيادة المدرسية، تطمح الباحثة من خلال الدراسة الحالية لمستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وفي ضوء أهميتها لقائدات المدارس، أن تتوصل إلى تقديم المقترحات التي من شأنها أن ترتقي بمستوى الثقة لدى القائدات، وتتلافى كل ما من شأنه أن يبدد تلك الثقة ويضعفها لدى القائدات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

نال موضوع الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية اهتمام الكثير من الباحثين؛ وذلك نظراً لأهمية موضوع الثقة التنظيمية، وما يمكن أن تحققه داخل المؤسسات التعليمية من تطوير وتحسين العمل بشكل عام. وقد قامت الباحثة بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة، وتم اختيار أكثرها قرباً لموضوع الدراسة الحالية.

ويهدف هذا الجزء إلى استعراض تلك الدراسات السابقة، وقد اتبعت الباحثة في تناولها للدراسات السابقة الخطوات التالية:

- عرض الدراسات (المحلية، والعربية، والأجنبية)، وترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث في كل قسم.
- عرض كل دراسة على حدة، وذلك بتناول أهداف الدراسة، ومنهجها، وعينتها، وأداتها، وأهم نتائجها.
- التعليق على الدراسات السابقة، ببيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، وما الذي سوف تضيفه الدراسة الحالية، وما تتميز به، إضافة إلى توضيح جوانب الاستفادة منها.

٢-٢-١- الدراسات المحلية:

١- دراسة أبي كريم (١٤٣٣هـ) بعنوان: "تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية في مدينة الرياض، لدرجة الثقة التنظيمية لهم من قبل القيادات التربوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض للثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت لجمع البيانات استبانة تم تطبيقها على مجتمع

الدراسة المكون من جميع المنتسبين لدورة مديري المدارس، والمشرفين التربويين من التعليم العام في كل من جامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض، للعام الدراسي (١٤٣١ - ١٤٣٢ هـ) والبالغ عددهم (١٣٧) مدير مدرسة ومشرفاً تربوياً. وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس، والمشرفين التربويين للثقة التنظيمية على الأداء ككل؛ كانت بدرجة تقدير متوسطة. واحتل مجال الثقة في السياسات الإدارية المرتبة الأولى، ثم تبعه مجال الثقة في فرص الإبداع والمشاركة، ثم مجال الشفافية في الحصول على المعلومات؛ وجاء بُعد القيم التنظيمية السائدة في المرتبة الأخيرة.

٢- دراسة الزهراني (١٤٣٣ هـ) بعنوان: "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي".

هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على عينة بلغت (٨٣) مديراً، واعتمد على الاستبانة كأداة للبحث. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنّ مستوى ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة لجميع الأبعاد كانت عالية. وجاء بعد الثقة بالمدير- العموديّة- في المرتبة الأولى، حيث كان مستوى الممارسة بدرجة عالية، يليه بعد الثقة بالمعلم، حيث كان مستوى الممارسة بدرجة عالية، وأخيراً بُعد الثقة بإدارة التعليم المؤسسية - بدرجة متوسطة.

٣- دراسة القحطاني (١٤٣٣ هـ)، بعنوان: "مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية بمدينة أبها ومحافظة خميس مشيط".

هدفت إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر مديرات مكتب التربية والتعليم، ومساعداتهن، ومشرفات الإدارة المدرسية، ومديرات المدارس الثانوية في أبها وخميس مشيط. والتعرف على معوقات الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية،

والتعرف على متطلبات تعزيز الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية. وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وبلغت عينة الدراسة (٦٤) فردًا. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الثقة بمديرات المدارس الثانوية كان متوسطاً. كما جاءت المعوقات للثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية بمستوى متوسط. وكانت أبرز المتطلبات المقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية (تطوير اللوائح والأنظمة، وتوضيح رؤية، ورسالة، وأهداف المدرسة للهيئة الإدارية والتعليمية، والمجتمع المحلي).

٤- دراسة نوح (١٤٣٤هـ)، بعنوان: "الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة".

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرات والمعلمات، كما هدفت إلى تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، من وجهة نظر عينة الدراسة، حسب المتغيرات التالية: (الوظيفة، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، بالإضافة إلى الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة، ودرجات ممارسة معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لسلوك المواطنة التنظيمية. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (مسحي، ومقارن، وارتباطي) واستخدمت لجمع البيانات استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية، بلغ حجمها (٦١١) مديرة ومعلمة. وكان من أهم نتائج الدراسة، أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية، من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: في المرتبة الأولى بُعد القيم السائدة في التنظيم، يليه بُعد الابتكار وتحقيق الذات، ثم بُعد السياسات الإدارية، وفي المرتبة الأخيرة بُعد توافر المعلومات. كما أكدت الدراسة عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس الثانوية للثقة التنظيمية؛ تُعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، بين درجات ممارسة الثقة التنظيمية عامة (الدرجة الكلية) لدى مديرات المدارس الثانوية، ودرجات ممارسة معلمات المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية.

٥- دراسة الصقير (٢٠١٤م) بعنوان: "ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية".

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة، وعلاقتها بالثقة التنظيمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، أما مجتمع الدراسة فتكون من مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم، وأما العينة فقد بلغ عددها (٢٤١) من المديرين، والوكلاء، والمعلمين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم في رياض الخبراء كانت كبيرة. كما كانت الدرجة الكلية لتوافر الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء كانت كبيرة. وجاء ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة العمودية، والثقة الأفقية بدرجة كبيرة، بينما كانت درجة الثقة المؤسسية متوسطة). كما أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين الدرجة توافر الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات (الخبرة، المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي). بينما أكدت على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية والثقة التنظيمية.

٢-٢-٢- الدراسات العربية:

١- دراسة الحسيني وأحمد (٢٠٠٥م) بعنوان "الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية".

هدفت إلى التعرف على علاقة الثقة التنظيمية بفعالية الأداء المدرسي، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لأخذ البيانات والآراء لعدد (٧) من خبراء الإدارة التربوية في مصر؛ بهدف التعرف على وجهات نظرهم، وتقديم مقترحاتهم بشأن مجموعة من الممارسات التي يقوم بها مديرو المدارس، والمعلمون، والآباء؛ لدعم الثقة التنظيمية، وتفعيل الأداء المدرسي. وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العلاقة طردية بين الثقة التنظيمية، وفعالية الأداء المدرسي. وأن بناء الثقة التنظيمية يعتمد على خمسة مرتكزات أساسية؛ وهي: القيادة المدربة الفعالة، والمناخ المدرسي الجيد، وتمكين العاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون الإيجابي بين الأطراف المعنية، ومن ثم تحقيق فعالية الأداء المدرسي.

٢- دراسة البلوي (٢٠٠٨م) بعنوان "علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية".

هدفت إلى الكشف عن علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت لجمع البيانات استبانة تم تطويرها لأغراض الدراسة، وبلغ حجم العينة (٢٨٥) معلماً ومعلمة. كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية جاءت بمستوى مرتفع، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، والخبرة. بالإضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري، ومستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية. في منطقة تبوك التعليمية.

٣- دراسة قموة (٢٠٠٨م)، بعنوان: "الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم".

هدفت إلى الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري، ومديرات مدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي، واستخدمت لجمع البيانات ثلاث استبانات، تم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية مكوّنة من (٢٠٦) من المديرين والمديرات، و(٣٠١٠) من المعلمين والمعلمات. وكان من أهم نتائج الدراسة، أن مستويات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ودرجة الروح المعنوية، ودرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية، ومستوى الروح المعنوية في مجال المعلمين، والمرافق، وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية، ومستوى الإبداع الوظيفي في كل المجالات بدرجة متوسطة.

٤- دراسة الرفاعي (٢٠٠٩م) بعنوان: "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري".

هدفت إلى قياس وتحليل: مستوى الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في الجهاز الإداري بجامعة أسيوط، واختلاف كل من الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين حسب المستويات الإدارية، وطبيعة العلاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية، وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبانة، وتم تطبيقها على (٢٠٤) من مديري العموم، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين كان متوسطاً، وجاء بعد الثقة بإدارة الجامعة- المؤسسة- في المرتبة الأولى بدرجة عالية، يليه بعد الثقة بالمدير - العمودية- وأخيراً بعد الثقة بالزملاء - الجانبية، حيث كان مستوى الممارسة بدرجة متوسطة

كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري، وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين أبعاد الثقة التنظيمية، وأبعاد السلوك الابتكاري، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين أبعاد الثقة التنظيمية، وهي: الثقة المؤسسية، والثقة العمودية، والثقة الجانبية بعضها مع بعض.

٥- دراسة معاينة وأندراوس (٢٠٠٩م)، بعنوان: "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية".

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت لجمع البيانات استبانة تم تطبيقها على جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، البالغ عددهم (٤٦٨) قائدًا. وكانت أهم نتيجة للدراسة، شيوع ممارسات الثقة التنظيمية التي تندرج في دقة المعلومات وتوافرها، وفرص الإبداع والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية.

٦- دراسة كلاوي (١٤٣٤هـ) بعنوان: "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة".

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء المدرسي في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة كأداة للبحث وبلغ عدد العينة (٤٣٢) وهم جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة الرسمية في مدينة دمشق. وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة، وكانت درجة الأداء المدرسي لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة مرتفعة. كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والأداء.

٢-٢-٣- الدراسات الأجنبية:

١- دراسة فورسيث، وبارنز، وادمز (ForSyth, Barnes, & Adams, 2006)، بعنوان: "أنماط الثقة الفعالة في المدارس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية: (الثقة في أسلوب المدير، والثقة في المعلومات، والثقة في علاقة المدير المجتمع المحلي، والثقة في العلاقة مع المدير)، ومستوى الأداء ونتائجه في المدارس وسط الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت لجمع البيانات استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من (٦٨٧) معلماً. وكان من أهم نتائج الدراسة، أن تصورات المعلمين لأنماط الثقة التنظيمية كانت إيجابية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأعلى.

٢- دراسة كيونلان (Quinlan, 2008) بعنوان: الخصائص الشخصية للقائد وتأثيرها على الثقة التنظيمية في الإعداد التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السمات الشخصية للمديرين، وقدرة المديرين على تعزيز الثقة التنظيمية، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج شبه التجريبي للوقوف على السمات التي يتمتع بها المدير وتتنبأ بالثقة في المنظمات، واستخدمت لجمع البيانات استبانة أعدت لأغراض الدراسة، وتم تطبيقها على (٢٢) عضواً من فريق مهني يعملون بالتعليم التمهيدي في نيوجيرسي. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تمتع المدير بالرؤية الوفيرة الخصبية، والدكاء الانفعالي، والتعاون، والالتزام، والعاطفة، والاهتمام بالموظفين يتنبأ بشدة سلوكيات الثقة التنظيمية.

٣- دراسة فينبرج (Vineburgh, 2010)، بعنوان: "الثقة التنظيمية والمتغيرات ذات الصلة بأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات والكليات الأفرو أمريكية".

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والمتغيرات المرتبطة بها، وهي:

التمكين، ومقاومة التغيير، ودعم الابتكار، والصراع بين الأفراد. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت لجمع البيانات استبانة تم تطبيقها على عينة طبقية مكوّنة من (١٩،٦٩٧) عضواً من أعضاء الجامعة، من (٧٣) من الجامعات والكليات الأفروأمريكية المتعاونة داخل الولايات المتحدة. وكان من أهم نتائج الدراسة، أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس مرتفع، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة الأكثر، وأن المستويات العليا من التمكين ودعم الابتكار، والمستويات المنخفضة من الصراع بين الأفراد، مرتبطة بالمستويات العليا من الثقة التنظيمية.

٤- دراسة ألتين كورت ويليماز (Altinkurt, Yilmaz, 2012) بعنوان "العلاقة بين مصادر قوة مديري المدرسة ومستويات الثقة التنظيمية للمعلمين".

هدفت إلى اكتشاف تأثير مصادر قوة مديري المدارس على مستويات الثقة التنظيمية لمعلميها، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة عشوائية من معلمي المدارس الابتدائية في تركيا، حيث بلغ حجمها (٤٠٠) فرد. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستويات الثقة التنظيمية للمعلمين مرتفعة بشكل عام، وجاءت الثقة في الزملاء، والثقة في المدير أعلى من الثقة في المساهمين (الطلاب، وأولياء الأمور)، وجود علاقة ارتباطية بمستوى معتدل بين مصادر قوة المديرين، ومدركات الثقة التنظيمية للمعلمين.

٢-٢-٤ - التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة، استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية، تناولت جميعها موضوع الدراسة. وقد حرصت الباحثة أن يكون اختيارها لتلك الدراسات مبنياً على علاقتها بالدراسة الحالية، وإن تنوعت في أهدافها، وفي مجالات وبيئات تطبيقها، مع الحرص أن تكون في بيئة المؤسسات التعليمية.

ويتضح بعد استعراض الدراسات السابقة أن هناك أوجه تشابه، واختلاف بين الدراسة الحالية، وتلك الدراسات، ويمكن تحديدها على النحو التالي:

(أ) أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

١- من حيث الأهداف:

- تتشابه الدراسة الحالية جزئياً في بعض أهدافها مع عدد من الدراسات السابقة في مجال التعرف على مستوى الثقة التنظيمية، والمعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية، وكذلك المقترحات التي تُسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية، كدراسة الرفاعي (٢٠٠٩م) ومعاينة واندرأوس (٢٠٠٩م)، وأبي كريم (١٤٣٣هـ)، والقحطاني (١٤٣٣هـ).
- اختلفت الدراسة الحالية من حيث أهداف الدراسة، مع دراسة الحسيني وأحمد (٢٠٠٥م) حيث هدفت إلى التعرف على علاقة الثقة التنظيمية بفعالية الأداء المدرسي.
- وتختلف الدراسة الحالية كذلك من حيث الهدف مع دراسة فورسيث، وبارنز، وادمز (ForSyth, Barnes, & Adams, 2006)، حيث هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية.
- في حين تختلف الدراسة الحالية عن دراسة البلوي (٢٠٠٨م) التي هدفت إلى الكشف عن علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية.
- وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة قموة (٢٠٠٨م)، حيث هدفت إلى الكشف عن الثقة التنظيمية، وعلاقتها بالروح المعنوية، والأداء الوظيفي.
- أما دراسة كيونلان (Quinlan, 2008) فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين السمات الشخصية للمديرين، وقدرة المديرين على تعزيز الثقة التنظيمية.
- كما اختلفت مع دراسة فينبيرج (Vineburgh, 2010) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية، والمتغيرات المرتبطة بها.

- واختلفت الدراسة الحالية عن دراسة ألتين كورت ويليماز (Altinkurt, Yilmaz, 2012) والتي هدفت إلى اكتشاف تأثير مصادر قوة مديري المدارس على مستويات الثقة التنظيمية.
- كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الزهراني (١٤٣٣ هـ) التي ركزت على معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية، والسلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين.
- أما دراسة كلاوي (١٤٣٤ هـ) فقد هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية، والأداء المدرسي.
- بينما اختلفت عن دراسة نوح (١٤٣٤ هـ) حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس.
- كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الصقير (٢٠١٤ م)، حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام في رياض الخبراء بمنطقة القصيم للصلاحيات الممنوحة، وعلاقتها بالثقة التنظيمية.

٢- من حيث منهجية الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية من حيث منهجية الدراسة مع دراسات كلٍّ من: دراسة فورسيث، وبارنز، وادمز (٢٠٠٦ م)، ودراسة الرفاعي (٢٠٠٩ م)، ودراسة معاينة واندرأوس (٢٠٠٩ م)، ودراسة وأبي كريم (١٤٣٣ هـ)، ودراسة الزهراني (١٤٣٣ هـ)، ودراسة القحطاني (١٤٣٣ هـ)، ودراسة كلاوي (١٤٣٤ هـ)، ودراسة الصقير (٢٠١٤ م)، حيث تشابهت الدراسة الحالية من تلك الدراسات في استخدامهم للمنهج الوصفي.
- في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسات كلٍّ من: دراسة الحسيني وأحمد (٢٠٠٥ م)، ودراسة البلوي (٢٠٠٨ م)، ودراسة قموة (٢٠٠٨ م)، ودراسة فينيرج (٢٠١٠ م)، ودراسة ألتين كورت ويليماز (٢٠١٢ م)، حيث اشتركت جميعها في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. ودراسة كيونلان (٢٠٠٨ م)، حيث استخدمت

المنهج شبه التجريبي. واختلفت مع دراسة نوح (١٤٣٤ هـ)، حيث استخدمت المنهج المسحي المقارن الارتباطي.

٣- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة وتشابهت معها من حيث استخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

٤- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها:

- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات كلٍ من: قموة (٢٠٠٨م)، ودراسة أبي كريم (١٤٣٣هـ)، ودراسة الزهراني (١٤٣٣هـ)، ودراسة القحطاني (١٤٣٣هـ)، ودراسة نوح (١٤٣٤هـ)، ودراسة الصقير (٢٠١٤م)، حيث اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة وعينتها التي كانت مكونة من المديرين، والمديرات، وقائدات المدارس.
- بينما اختلفت الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة مع دراسات كلٍ من: (فورسيث، وبارنز، وادمز، و٢٠٠٦م)، و (البلوي، و٢٠٠٨م)، و (قموة، و٢٠٠٨م)، و (ألتن كورت ويليامز، و٢٠١٢م)، و (كلاوي، و١٤٣٤هـ)، و (نوح، و١٤٣٤هـ)، حيث كان مجتمع الدراسة وعينتها يضم المعلمين، والمعلمات.
- واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة معاينة وأندراوس (٢٠٠٩م)، ودراسة فينبيرج (٢٠١٠م)، حيث كان مجتمع الدراسة في تلك الدراسات مكوناً من أعضاء هيئة التدريس، والقادة الأكاديميين بالجامعات. بينما تكون مجتمع الدراسة في دراسة الرفاعي (٢٠٠٩م) من مديري العموم، ومديري الإدارات، والأقسام بالجامعة.
- كما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الحسيني وأحمد (٢٠٠٥م)، حيث كان مجتمع الدراسة مكوناً من سبعة من خبراء الإدارة التربوية، بينما اقتصر كينولان (٢٠٠٨م) في مجتمع دراسته على عدد (٢٢) عضواً من فريق مهني بالتعليم.

٥- من حيث أبعاد الدراسة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، كدراسة كل من: (قموه، ٢٠٠٨)، و(معاينة وأندراوس، ٢٠٠٩م)، و(أبي كريم، ١٤٣٣هـ)، و(القحطاني، ١٤٣٣هـ)، و(نوح، ١٤٣٤هـ)، في اختيار أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في: (السياسات الإدارية، وفرص الابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة في التنظيم، وتدفق المعلومات).
- في حين اختلفت أبعاد الدراسة الحالية مع دراسة فورسيث وآخرين (٢٠٠٦م)، ودراسة ألين كورت وويليامز (٢٠١٢م)، حيث كانت أبعادها: الثقة في أسلوب المدير، والثقة في المعلومات، والثقة في علاقة المدير مع المجتمع المحلي، والثقة في العلاقة مع المدير.
- واختلفت أيضاً مع دراسة (فينبرج، ٢٠١٠م)، التي تقصت الثقة بالإدارة العليا. واختلفت مع دراسة (الزهراني، ١٤٣٣هـ)، التي كانت أبعادها: الثقة في المدير، والثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا.
- واختلفت أبعاد الدراسة الحالية عن أبعاد دراسة الرفاعي (٢٠٠٩م)، ودراسة الصقير (٢٠١٤م)، حيث ركزت أبعاد الدراسة على الثقة العمودية والثقة الأفقية أو الجانبية والثقة المؤسسية.
- كما اختلفت أبعاد الدراسة الحالية عن دراسة الحسيني وأحمد (٢٠٠٥م)، والتي ركزت على القيادة المدرية الفعالة، والمناخ المدرسي الجيد، وتمكين العاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون الإيجابي.

ب) أوجه التميز في الدراسة الحالية:

- تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلي:
- تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها - على حد علم الباحثة - التي تهدف إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس في كافة مراحل التعليم بمدينة الرياض.

- الكشف عن عدد من المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لم تتطرق لها الدراسات السابقة.

ج) جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها ما يلي:
 - بلورة مشكلة الدراسة، وبناء الفكرة، وفهم أعمق للمصطلحات، والأبعاد المختلفة لموضوع الدراسة.
 - صياغة أهداف الدراسة، وأسئلتها بطريقة علمية مبنية على خلفية نظرية.
 - إثراء الإطار النظري للدراسة.
 - اختيار المنهجية، والإجراءات المناسبة لهذه الدراسة.
 - تصميم الأداة المناسبة للدراسة (الاستبانة).
 - تفسير نتائج الدراسة الحالية، ومقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة، من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف، مما يدعم نتائج الدراسة.
 - التعرف على المصادر والمراجع التي تحتاجها الدراسة الحالية.
 - تقديم مقترحات لدراسات مستقبلية لم يتم بحثها.
- وبهذا ينتهي **الفصل الثاني**، الذي تناولت فيه الباحثة مراجعة للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتنتقل الباحثة إلى **الفصل الثالث** الذي يحتوي على منهجية الدراسة وإجراءاتها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة الميدانية، وإجراءاتها التي استخدمت لتنفيذ الدراسة، وتحقيق أهدافها، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

٣-١- 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" (ص ١٧٨)؛ إذ يُمكن هذا المنهج من دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بهدف وصفها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع المدرس.

٣-٢- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: "جميع الأفراد، أو الأشخاص، أو الأشياء الذين يُكوّنون موضوع مشكلة البحث، ويمكن تعميم النتائج عليهم" (عبيدات، وعدس، وعبدالحق، ٢٠١٢م، ص ٢٢٣).

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 ١٤٣٨/١٤٣٩ هـ (وزارة التعليم، إدارة شؤون المعلمات في إدارة تعليم البنات بمنطقة الرياض، ١٤٣٩ هـ).

٣-٣- 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.

٣-٤- خصائص مفردات الدراسة:

١- العمل الحالي:

تم تحديد عدد من المتغيرات الرئيسية لوصف مفردات الدراسة، وتشمل: (العمل الحالي، 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 المتعلقة بالدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

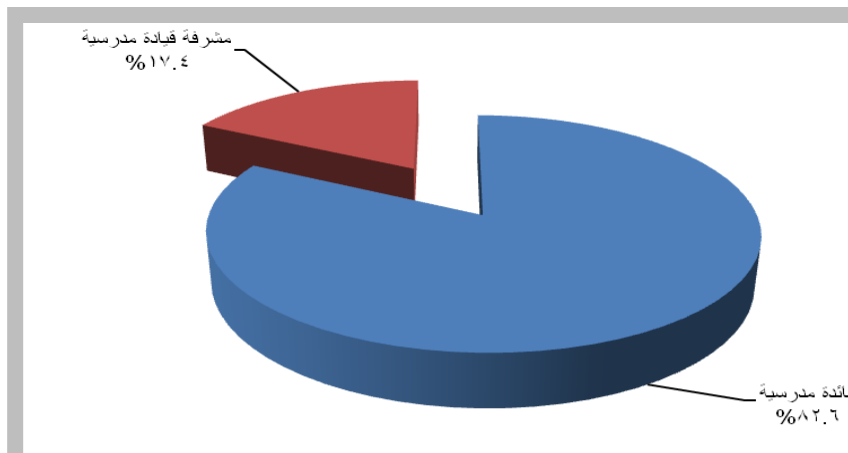
جدول رقم (٣-٤-١) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير العمل الحالي

| 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، يمثلن 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. حيث يعمل عدد من مشرفات القيادة المدرسية في وحدة القيادة المدرسية بحسب حاجة المكتب، وبحسب عدد المدارس التابعة للمكتب. وهذا يفسر البون الكبير، والفرق الشاسع بين أعداد قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض، وبين عدد مشرفات القيادة المدرسية.



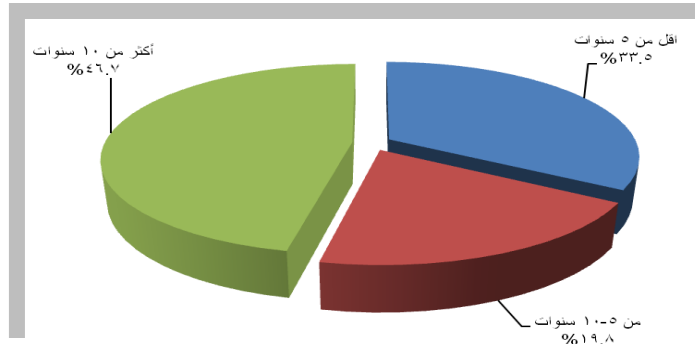
شكل رقم (٣-٤-١) توزيع نسب مفردات الدراسة بحسب العمل الحالي

٢- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

جدول رقم (٣ - ٤ - ٢) توزيع مفردات الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي

| النسبة | التكرار | عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي |
|--------|---------|----------------------------------|
| ٣٣,٥ | ٨١ | أقل من ٥ سنوات |
| ١٩,٨ | ٤٨ | من ٥-١٠ سنوات |
| ٤٦,٧ | ١١٣ | أكثر من ١٠ سنوات |
| %١٠٠ | ٢٤٢ | المجموع |

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 التشكيلات الإشرافية الالكترونية التي أتاحت للراغبات من المعلمات الترشيح للقيادة المدرسية، أو العمل الإشرافي بيسرٍ 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

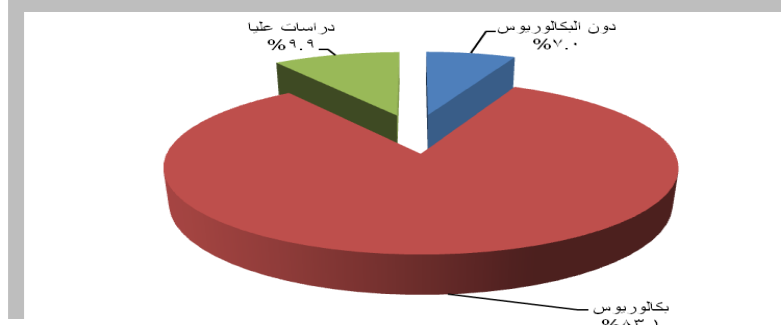
| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي |
|--------|---------|-----------------|
| ٧,٠ | ١٧ | دون البكالوريوس |
| ٨٣,١ | ٢٠١ | بكالوريوس |
| ٩,٩ | ٢٤ | دراسات عليا |
| %١٠٠ | ٢٤٢ | المجموع |

يتضح من الجدول رقم (٣ - ٤ - ٣) أن (٢٠١) من مفردات الدراسة يمثلن ما نسبته (٨٣,١%) من إجمالي مفردات الدراسة مؤهلن 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 الترشح 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 مؤهلن العلمي دراسات عليا، ويعد ذلك أحد المؤشرات الدالة على حرص وزارة التعليم على رفع المستوى العلمي لمنسوباتها، وتسهيل إجراءات الإيفاد الداخلي في الفترة التي تلت صدور التعميم الوزاري رقم ٣٤٢٠٣١٢١٤ وتاريخ 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 نسبتهم تنخفض سنوياً مع التقاعد من قبلهم.



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

٣-٥- 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 المقننة، 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 وتدققها | |
| 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) درجات، 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 المحكمين):

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 يروونه من تعديل، أو حذف، أو إضافة للعبارات. وأخيراً الاستفادة من توجيهات سعادة مشرف الدراسة.

وبعد أخذ الآراء، والاطلاع على الملاحظات، 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) | | | | |
| البعء | رقم العبارة | معامل الارتباط بالبعء | رقم العبارة | معامل الارتباط بالبعء |
| 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 (٤-٥-٣) 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) | | | |
| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
| ١ | **٠,٥٨٤ | ٦ | **٠,٥٩٣ |
| ٢ | **٠,٦٧٢ | ٧ | **٠,٧٠٤ |
| ٣ | **٠,٤٦٤ | ٨ | **٠,٦٣٨ |
| ٤ | **٠,٥١٢ | ٩ | **٠,٤٩٠ |
| ٥ | **٠,٦٣٣ | ١٠ | **٠,٧١٦ |

** 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) | | | |
| رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور | رقم العبارة | معامل الارتباط بالمحور |
| ١ | **٠,٨١٤ | ٦ | **٠,٨٤٠ |
| ٢ | **٠,٨٤١ | ٧ | **٠,٨٤٩ |
| ٣ | **٠,٨٧٤ | ٨ | **٠,٨٨٥ |
| ٤ | **٠,٨٣٨ | ٩ | **٠,٨٩٢ |
| ٥ | **٠,٨٩٠ | ١٠ | **٠,٨٦٥ |

** 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 (α))، 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 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.

٦-٣- 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 قِبل 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.

٣-٧- 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 استجاباتها 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 هنالك 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
نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: إجابة السؤال الأول: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية الحكومية ومشرفات القيادة المدرسية بمدينة الرياض؟.

للإجابة عن هذا السؤال، والتعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، تم تحديد الأبعاد التالية: (السياسات الإدارية - فرص الابتكار وتحقيق الذات - القيم السائدة - توافر المعلومات وتدفعها في القنوات التنظيمية)، كل على حدة، وفقاً لتقدير مفردات الدراسة، ومن ثم حُسبت التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة، كما رُتبت عباراتها حسب المتوسط الحسابي لكل منها، كما توضحها جداول كل بُعد. وقد جاءت النتائج كالتالي:

البُعد الأول: بُعد السياسات الإدارية:

للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق **ببُعد السياسات الإدارية**، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات **بُعد السياسات الإدارية**، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤-١) استجابات مفردات الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية

الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالبعد الأول (السياسات الإدارية) مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | النسبة % | الرتبة | | |
|---|---|-------------|---------------|--------|--------|-------|------------|----------|--------|-------|------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | | | | |
| ١ | تعمل قائدة المدرسة في ظل سياسات إدارية واضحة | قائدة | ٣ | ١٠ | ٦٣ | ٨٧ | ٣٧ | ك | ٠,٨٧٤ | ٣,٧٢ | |
| | | | مدرسية | ١,٥ | ٥,٠ | ٣١,٥ | ٤٣,٥ | ١٨,٥ | | | % |
| | | مشرفة قيادة | ك | - | ١ | ١٣ | ١٩ | ٩ | ك | ٠,٧٨٣ | ٣,٨٦ |
| | | | مدرسية | - | ٢,٤ | ٣١,٠ | ٤٥,٢ | ٢١,٤ | % | | |
| | | الكلية | ك | ٣ | ١١ | ٧٦ | ١٠٦ | ٤٦ | ك | ٠,٨٥٩ | ٣,٧٥ |
| | | | مدرسية | ١,٢ | ٤,٥ | ٣١,٤ | ٤٣,٩ | ١٩,٠ | % | | |
| ٢ | تُمنح قائدة المدرسة فرصاً تدريبية في مجال القيادة المدرسية | قائدة | ١٠ | ٢٨ | ٧٨ | ٥٢ | ٣٢ | ك | ١,٠٦٣ | ٣,٣٤ | |
| | | | مدرسية | ٥,٠ | ١٤,٠ | ٣٩,٠ | ٢٦,٠ | ١٦,٠ | | | % |
| | | مشرفة قيادة | ك | - | ٣ | ١٣ | ١٩ | ٧ | ك | ٠,٨٣٥ | ٣,٧١ |
| | | | مدرسية | - | ٧,١ | ٣١,٠ | ٤٥,٢ | ١٦,٧ | % | | |
| | | الكلية | ك | ١٠ | ٣١ | ٩١ | ٧١ | ٣٩ | ك | ١,٠٣٥ | ٣,٤٠ |
| | | | مدرسية | ٤,١ | ١٢,٨ | ٣٧,٧ | ٢٩,٣ | ١٦,١ | % | | |
| ٣ | تُمنح قائدة المدرسة الحوافز بناءً على أسس موضوعية | قائدة | ٧٠ | ٤٨ | ٤١ | ٢١ | ٢٠ | ك | ١,٣٢٣ | ٢,٣٦ | |
| | | | مدرسية | ٣٥,٠ | ٢٤,٠ | ٢٠,٥ | ١٠,٥ | ١٠,٠ | | | % |
| | | مشرفة قيادة | ك | ٩ | ٧ | ٢٢ | ٤ | - | ك | ٠,٩٤٤ | ٢,٥٠ |
| | | | مدرسية | ٢١,٤ | ١٦,٧ | ٥٢,٤ | ٩,٥ | - | % | | |
| | | الكلية | ك | ٧٩ | ٥٥ | ٦٣ | ٢٥ | ٢٠ | ك | ١,٢٦٥ | ٢,٣٩ |
| | | | مدرسية | ٣٢,٧ | ٢٢,٧ | ٢٦,٠ | ١٠,٣ | ٨,٣ | % | | |
| ٤ | يتم تقويم الأداء الوظيفي لقائدة المدرسة وفقاً لمعايير محددة | قائدة | ١٠ | ١٧ | ٦٨ | ٦٩ | ٣٦ | ك | ١,٠٤٢ | ٣,٥٢ | |
| | | | مدرسية | ٥,٠ | ٨,٥ | ٣٤,٠ | ٣٤,٥ | ١٨,٠ | | | % |
| | | مشرفة قيادة | ك | ١ | ٢ | ١٢ | ٢١ | ٦ | ك | ٠,٨٦٩ | ٣,٦٩ |
| | | | مدرسية | ٢,٤ | ٤,٨ | ٢٨,٥ | ٥٠,٠ | ١٤,٣ | % | | |
| | | الكلية | ك | ١١ | ١٩ | ٨٠ | ٩٠ | ٤٢ | ك | ١,٠١٤ | ٣,٥٥ |
| | | | مدرسية | ٤,٥ | ٧,٩ | ٣٣,١ | ٣٧,١ | ١٧,٤ | % | | |
| | | | المتوسط العام | | | | | | | | |
| | | | ٠,٨١٩ | | | | | ٣,٢٧ | | | |

يتضح في الجدول (٤-١) أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **متوسطة** على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالسياسات الادارية بمتوسط (٣,٢٧ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوسط على أداة الدراسة. كما بلغ الانحراف المعياري لهذا البُعد (٠,٨١٩)؛ مما يشير إلى الانخفاض النسبي في درجة تشتت استجابات مفردات الدراسة عن المتوسط العام، وهو ما يدل على تجانس استجاباتهن.

ويتضح من النتائج في الجدول (٤-١) أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **عالية** على اثنين من مستويات الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد السياسات الإدارية تتمثلان في العبارتين رقم (١، ٤) اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليهما بدرجة **عالية**، كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) وهي: **"تعمل قائدة المدرسة في ظل سياسات إدارية واضحة"** بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة **عالية** بمتوسط (٣,٧٥ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك، بمتوسط (٣,٨٦ من ٥)، يليهن قائدات المدارس بمتوسط (٣,٧٢ من ٥). ويتضح من النتائج أن كلاً من قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة **عالية** على عمل قائدة المدرسة في ظل سياسات إدارية واضحة. وتُفسّر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس يطبقن السياسات الإدارية المعتمدة من الجهات القيادية بالوزارة بشفافية. ويلتزم بتطبيق وتنفيذ اللوائح والتعاميم الواردة.

وترى **الباحثة** أن هذه النتيجة تعكس امتلاك قائدات المدارس لسياسات إدارية واضحة، تُعلن من خلال التعاميم والاجتماعات، كما **تعزو الباحثة** هذه النتيجة إلى استفادة القائدات من الأدلة التنظيمية والإجرائية في تفعيل السياسات والأنظمة الإدارية، حيث تُقدّم هذه الأدلة وصفاً دقيقاً للعمليات والمهام الإدارية لجميع منسوبات المدرسة، وهذا كله من شأنه أن يسهم

في بث مشاعر الارتياح في نفوس قائدات المدارس، ويؤثر إيجاباً على ثقتهن التنظيمية بالسياسات الإدارية. كما أن منظومة الأداء للقيادة المدرسية قد ساهمت في تنظيم الأعمال، وتحديد مؤشرات الإنجاز بشكل دقيق، مع وجود حاجة لتوضيح بعض المهام فيما يخص بعض الأعمال الإرشادية والإشرافية داخل المدرسة. وهذا ما يتفق مع ما ورد في الإطار النظري (ص ٢٢)، فيما يخص السياسات الإدارية وأهمية توضيح المسؤوليات والاختصاصات لجميع العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كل من (نوح، ١٤٣٤هـ)، و (خيري، ١٤٣٥هـ)، التي توصلت إلى أن وضوح السياسات الإدارية جاء بدرجة عالية.

٢- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "يتم تقويم الأداء الوظيفي لقائدة المدرسة وفقاً لمعايير محددة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية، بمتوسط (٣,٥٥ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٦٩ من ٥)، يليهن القائدات بمتوسط (٣,٥٢ من ٥). ويتبين من النتائج أن كلاً من قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة عالية على تقويم الأداء الوظيفي لقائدة المدرسة وفقاً لمعايير محددة. وتُفسّر هذه النتيجة بأن تقويم الأداء الوظيفي لقائدات المدارس يتم عادة وفق المعايير التي تحددها وزارة التعليم؛ ولذلك عادة ما يتم تقويم الأداء الوظيفي لقائدة المدرسة وفقاً لتلك المعايير الواضحة والمعروفة.

وترى الباحثة أن استمارات تقويم الأداء الوظيفي المعتمدة لموظفي التعليم قد ساهمت كثيراً في القضاء على العشوائية عند تقويم الأداء الوظيفي، كما تشكل مرجعاً مهماً ومصدراً واضحاً لمعرفة بنود الأداء الوظيفي لمن يرغب في تطوير أدائه، ومعرفة مواطن القوة والضعف لديه.

كما يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على واحدة من مستويات الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق يُبعد السياسات الادارية تتمثل في العبارة رقم (٢) وهي: "تُمنح قائدة المدرسة فرصاً تدريبية في مجال القيادة المدرسية" بمتوسط (٣,٤٠ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٧١ من ٥)، يليهن قائدات المدارس بمتوسط (٣,٣٤ من ٥). ويتضح من النتائج أن قائدات المدارس موافقات بدرجة متوسطة على منحهن فرصاً تدريبية في مجال القيادة المدرسية. بينما يتضح أن مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة عالية على منح قائدة المدرسة فرصاً تدريبية في مجال القيادة المدرسية.

وتدل هذه النتيجة على رغبة قائدات المدارس بالحصول على المزيد من الفرص والدورات التدريبية، التي تسهم في تطوير أدائهن، وتحقيق لهن طموحاتهن.

وترى الباحثة أن تطور كثير من الأمور الإدارية في مجال القيادة المدرسية قد زاد من حاجة قائدات المدارس إلى برامج تدريبية وتطويرية أكثر.

كما يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة منخفضة على واحدة من مستويات الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق يُبعد السياسات الادارية، تتمثل في العبارة رقم (٣) وهي: "تُمنح قائدة المدرسة الحوافز بناءً على أسس موضوعية"، بمتوسط (٢,٣٩ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٢,٥٠ من ٥)، يليهن قائدات المدارس بمتوسط (٢,٣٦ من ٥). ويتضح من النتائج أن كلاً من قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة منخفضة حول منح قائدة المدرسة الحوافز بناءً على أسس موضوعية. وهذه النتيجة تبين ضعف الأسس الموضوعية التي تمنح بها قائدة المدرسة الحوافز. كما تفسر هذه النتيجة بأن منح الحوافز لقائدات المدارس لا يتم توضيح معاييرها لقائدات المدارس، والمشرفات بشكلٍ كافٍ؛ مما قلل من موافقتهن على منح قائدة المدرسة الحوافز بناءً على أسس موضوعية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن نظام الحوافز والمكافآت لقائدات المدارس لم يصل إلى المستوى المأمول، وقد يعود ذلك إلى عدم وضوح تطبيق نظام الحوافز، مما يؤكد على أن منح الحوافز والمكافآت للمتميزات من قائدات المدارس بحاجة إلى إعادة النظر فيه، مع ضرورة تطبيق نظام واضح يحدد معايير منح الحوافز للقائدات المتميزات.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القحطاني، ١٤٣٣هـ)، حيث تشير إلى أن مستوى ثقة مديرات المدارس بنظام الحوافز جاء بدرجة متوسطة.

وبالنظر إلى المتوسط العام لبُعد السياسات الإدارية، الذي بلغ (٣,٢٧ من ٥,٠٠)، ترى الباحثة بأن هذه النتيجة الكلية لهذا البُعد تُعد دافعاً قوياً لإعادة النظر في السياسات الإدارية، والعمل على تطوير اللوائح المنظمة للعمل، وخصوصاً القديمة منها، وبالرغم من تفعيل الدليلين التنظيمي والإجرائي بإصداره الثالث داخل المدارس، إلا أن الباحثة ترى أن تلك الأدلة المنظمة قد تكون بحاجة للمزيد من التطوير، والتعديل، والتوضيح.

كما ترى الباحثة أن تقاطع وتشابك الكثير من العمليات الإدارية، بين وزارة التعليم وإدارة التعليم والوزارات الأخرى، قد يكون سبباً في ازدواجية الكثير من القضايا الإدارية وتعقيدها، وعدم وضوحها بالنسبة لقائدات المدارس، وخصوصاً فيما يتعلق بالإجازات، والحوافز، والبرامج الالكترونية.

البعد الثاني: بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات:

للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات محور مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بفرص الابتكار وتحقيق الذات، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٤-٢) استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية

الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| م | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | النسبة % | الرتبة |
|---|---|--------------------|---------------|--------|--------|-------|------------|----------|--------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | | |
| ١ | تشجع قائدة المدرسة على الابتكار والتحديد في العمل | قائدة مدرسية | ١٠ | ١٤ | ٦٢ | ٦٦ | ٤٨ | ك | ١ |
| | | | ٥,٠ | ٧,٠ | ٣١,٠ | ٣٣,٠ | ٢٤,٠ | % | |
| | | مشرفة قيادة مدرسية | ٣ | ١ | ٩ | ٢١ | ٨ | ك | |
| | | | ٧,١ | ٢,٤ | ٢١,٤ | ٥٠,١ | ١٩,٠ | % | |
| | | الكلية | ١٣ | ١٥ | ٧١ | ٨٧ | ٥٦ | ك | |
| | | | ٥,٤ | ٦,٢ | ٢٩,٣ | ٣٦,٠ | ٢٣,١ | % | |
| ٢ | تفوض قائدة المدرسة بعض الصلاحيات لتحقيق الابتكار داخل المدرسة | قائدة مدرسية | ١٣ | ١٩ | ٥٧ | ٧٥ | ٣٦ | ك | ٢ |
| | | | ٦,٥ | ٩,٥ | ٢٨,٥ | ٣٧,٥ | ١٨,٠ | % | |
| | | مشرفة قيادة مدرسية | ٤ | ٣ | ٢١ | ١٠ | ٤ | ك | |
| | | | ٩,٥ | ٧,١ | ٥٠,١ | ٢٣,٨ | ٩,٥ | % | |
| | | الكلية | ١٧ | ٢٢ | ٧٨ | ٨٥ | ٤٠ | ك | |
| | | | ٧,٠ | ٩,١ | ٣٢,٢ | ٣٥,٢ | ١٦,٥ | % | |
| ٣ | تقدر الأفكار الإبداعية لقائدة المدرسة | قائدة مدرسية | ٦ | ٢٥ | ٧٣ | ٥٤ | ٤٢ | ك | ٣ |
| | | | ٣,٠ | ١٢,٥ | ٣٦,٥ | ٢٧,٠ | ٢١,٠ | % | |
| | | مشرفة قيادة مدرسية | ٢ | ٤ | ١٩ | ١١ | ٦ | ك | |
| | | | ٤,٨ | ٩,٥ | ٤٥,٢ | ٢٦,٢ | ١٤,٣ | % | |
| | | الكلية | ٨ | ٢٩ | ٩٢ | ٦٥ | ٤٨ | ك | |
| | | | ٣,٣ | ١٢,٠ | ٣٨,٠ | ٢٦,٩ | ١٩,٨ | % | |

| م | العبارة | التكرار النسبة % | درجة الموافقة | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|--------|--------------|---------------------|---------------|-------|--------|-------------|-----------------|-------------------|--------|
| | | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة جداً | | | |
| ٤ | قائدة مدرسية | ك | ٣٦ | ٤٨ | ٧٦ | ٣٣ | ٧ | ١,٠٦٧ | ٣,٣٦ |
| | | % | ١٨,٠ | ٢٤,٠ | ٣٨,٠ | ١٦,٥ | ٣,٥ | | |
| | مشرفة قيادة | ك | ٦ | ٦ | ٢٣ | ٤ | ٣ | ١,٠٤٢ | ٣,١٩ |
| | | % | ١٤,٣ | ١٤,٣ | ٥٤,٨ | ٩,٥ | ٧,١ | | |
| | مدرسية | ك | ٤٢ | ٥٤ | ٩٩ | ٣٧ | ١٠ | ١,٠٦٢ | ٣,٣٣ |
| | | % | ١٧,٤ | ٢٢,٣ | ٤٠,٩ | ١٥,٣ | ٤,١ | | |
| الكلية | | ك | ٤٢ | ٥٤ | ٩٩ | ٣٧ | ١٠ | ١,٠٦٢ | ٣,٣٣ |
| | | % | ١٧,٤ | ٢٢,٣ | ٤٠,٩ | ١٥,٣ | ٤,١ | | |
| | | المتوسط العام | | | | ٣,٤٨ | ٠,٩٢٠ | | |

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٢)، يتضح أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بفرص الابتكار وتحقيق الذات بمتوسط (٣,٤٨ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة الدراسة. حيث يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على ثلاث عبارات فيما يتعلق بفرص الابتكار وتحقيق الذات، تتمثل في العبارات رقم (١)، (٣)، (٢)، التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تشجع قائدة المدرسة على الابتكار والتجديد في العمل" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية، بمتوسط (٣,٦٥ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٧١ من ٥)، يليهن قائدات المدارس بمتوسط (٣,٦٤ من ٥). وتوضح النتائج أن كلاً من قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة عالية على تشجيع قائدة المدرسة على الابتكار والتجديد في العمل. وتُفسَّر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس يحرصن على تطوير العمل، وتحسين الأداء بما يحقق أهداف العملية التعليمية؛ ولذلك عادة ما تقوم قائدات المدارس بالابتكار والتجديد في العمل، والسعي إلى التميز عن طريق الأفكار المتجددة، وتطبيقها في عملهن.

وتعزو الباحثة تلك الدرجة العالية إلى توفر مستوى عالٍ من الثقة لدى قائدات المدارس بمكاتب التعليم، فيما يخص هذا البُعد، فالمكاتب تقوم بتقدير جهودهن، وتشجعهن على الابتكار، وتثق بقدراتهن.

والجدير بالذكر أن وزارة التعليم تبنت عدة مبادرات تهدف إلى رفع مستوى الابتكار والإبداع والتميز لدى منسوبيها ومنسوباتها، وتشجيع المتميزين والمتميزات وتكريمهم سنوياً، ومنها جائزة التميز لقادة وقائدات المدارس، إلا أن تطبيقها ما يزال دون المستوى المأمول. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوح (١٤٣٤هـ)، التي توصلت إلى أن تشجيع مديرات المدارس على الابتكار في مجال العمل جاء بدرجة عالية.

٢- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تقدر الأفكار الإبداعية لقائدة المدرسة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية، بمتوسط (٣,٤٨ من ٥)، حيث يتضح أن قائدات المدارس هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٥١ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٣,٣٦ من ٥)، وبدرجة متوسطة. ويتضح من النتائج أن قائدات المدارس، موافقات بدرجة عالية على تقدير الأفكار الإبداعية لهن. وتدل هذه النتيجة على أنه عادةً ما يتم تقدير الأفكار الإبداعية لقائدة المدرسة، وأن قائدات المدارس يجدن من التشجيع والتقدير فيما يقدمن من جهود ومبادرات الشيء الكافي، مما يدفعهن لبذل المزيد في سبيل تطوير العمل.

٣- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تفوض قائدة المدرسة بعض الصلاحيات لتحقيق الابتكار داخل المدرسة"، بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٤٥ من ٥)، حيث يتضح أن القائدات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٥١ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٣,١٧ من ٥).

ويتضح من النتائج أن مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة متوسطة على تفويض قائدة المدرسة بعض الصلاحيات لتحقيق الابتكار داخل المدرسة، بينما جاءت موافقة قائدات المدارس بدرجة عالية على تفويضهن بعض الصلاحيات لتحقيق الابتكار داخل المدرسة. وتُفسر

هذه النتيجة بأن مشرفات القيادة المدرسية يرين أن قائدات المدارس منوط بهن ممارسة المزيد من تفويض الصلاحيات لتحقيق الابتكار داخل المدرسة؛ مما قلل من موافقتهن على الممارسة الحالية لتفويض قائدات المدارس للصلاحيات لتحقيق الابتكار داخل المدرسة.

كما يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على واحدة من مستويات الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بـ "تفويض الصلاحيات لتحقيق الذات"، تتمثل في العبارة رقم (٤) وهي: "تعطى قائدة المدرسة مساحة للتعبير عن الرأي"، بمتوسط (٣,٣٣ من ٥)، حيث يتضح أن القائدات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٣٦ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٣,١٩ من ٥).

ويتضح من النتائج أن كلاً من قائدات المدارس ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة متوسطة على إعطاء قائدة المدرسة مساحة للتعبير عن الرأي. كما تشير هذه النتيجة إلى أن منح قائدات المدارس مساحة من الحرية يساعدهن في تطبيق أفكارهن الإبداعية، وممارسة التجديد والابتكار، دون فرض قيود تمنعها من ذلك، وتضعف ثقتها في المنظمة التي تعمل بها.

وترى الباحثة أنه وبالرغم من جهود وزارة التعليم في تعزيز دور قادة المدارس من خلال منح المزيد من الصلاحيات، وفتح أبواب المشاركة للقادة التربويين في عدد من المؤتمرات واللقاءات التربوية، إلا أنه يتضح من خلال النتيجة السابقة ضعف الاهتمام بالآراء المقدمة من قبل قائدات المدرسة، وهو ما يؤدي إلى تردد قائدات المدارس في تقديم المبادرات والأفكار الإبداعية، والآراء البناءة، واتخاذ القرارات الإدارية. وهو ما يتفق مع ما ورد في الإطار النظري (ص ٢٢)، حيث أن إعطاء العاملين مساحة لعرض أفكارهم، وتشجيعهم على مناقشة رؤاهم، يضمن التجديد والابتكار في أساليب العمل.

ومن خلال الخبرة في القيادة المدرسية، تعزو الباحثة رتابة الأداء في أغلب المدارس إلى ضعف استقبال الآراء والأفكار المتجددة المطروحة من قبل قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض. كما أن مثل تلك الممارسات تقلل من مستوى الإبداع في الميدان التربوي بشكل عام.

البعد الثالث: بُعد القيم السائدة في التنظيم:

لتتعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد القيم السائدة في التنظيم، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات هذا البُعد، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤-٣) استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس

الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد القيم السائدة في التنظيم مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | التكرار | | العبرة | م |
|--------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|----------|-------------|--|---|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | النسبة % | النسبة % | | |
| ٤ | ١,٠١٩ | ٣,٠٤ | ١٢ | ٤٦ | ٨٣ | ٤١ | ١٨ | ك | قائدة | يتوفر لقائدة المدرسة التعاون الكامل في أداء العمل من إدارات مكاتب التعليم | ١ |
| | | | ٦,٠ | ٢٣,٠ | ٤١,٥ | ٢٠,٥ | ٩,٠ | % | مدرسية | | |
| | ٠,٩١٦ | ٣,٥٥ | ٢ | ١ | ١٦ | ١٨ | ٥ | ك | مشرفة قيادة | | |
| | | | ٤,٨ | ٢,٤ | ٣٨,١ | ٤٢,٨ | ١١,٩ | % | مدرسية | | |
| | ١,٠١٩ | ٣,١٢ | ١٤ | ٤٧ | ٩٩ | ٥٩ | ٢٣ | ك | الكلي | | |
| | | | ٥,٨ | ١٩,٤ | ٤٠,٩ | ٢٤,٤ | ٩,٥ | % | | | |
| ٣ | ٠,٩٧١ | ٣,١١ | ١١ | ٣٧ | ٨٥ | ٥٣ | ١٤ | ك | قائدة | تبذل إدارات مكاتب التعليم جهوداً كبيرة في تطوير قدرات قائدات المدارس | ٢ |
| | | | ٥,٥ | ١٨,٥ | ٤٢,٥ | ٢٦,٥ | ٧,٠ | % | مدرسية | | |
| | ٠,٩٣٢ | ٣,٧٦ | ٢ | - | ١٢ | ٢٠ | ٨ | ك | مشرفة قيادة | | |
| | | | ٤,٨ | - | ٢٨,٦ | ٤٧,٦ | ١٩,٠ | % | مدرسية | | |
| | ٠,٩٩٤ | ٣,٢٢ | ١٣ | ٣٧ | ٩٧ | ٧٣ | ٢٢ | ك | الكلي | | |
| | | | ٥,٤ | ١٥,٣ | ٤٠,٠ | ٣٠,٢ | ٩,١ | % | | | |
| ١ | ٠,٩٤٦ | ٣,٥٠ | ٥ | ٢٠ | ٧٤ | ٧٢ | ٢٩ | ك | قائدة | تتمتع قائدة المدرسة بقدرٍ من الاحترام والتقدير من قبل إدارات مكاتب التعليم | ٣ |
| | | | ٢,٥ | ١٠,٠ | ٣٧,٠ | ٣٦,٠ | ١٤,٥ | % | مدرسية | | |
| | ٠,٩٩٣ | ٣,٨٨ | ٢ | - | ١١ | ١٧ | ١٢ | ك | مشرفة قيادة | | |
| | | | ٤,٨ | - | ٢٦,٢ | ٤٠,٤ | ٢٨,٦ | % | مدرسية | | |
| | ٠,٩٦٣ | ٣,٥٧ | ٧ | ٢٠ | ٨٥ | ٨٩ | ٤١ | ك | الكلي | | |
| | | | ٢,٩ | ٨,٣ | ٣٥,١ | ٣٦,٨ | ١٦,٩ | % | | | |

| م | العبارة | النسبة % | درجة الموافقة | | | | التكرار | الانحراف المعياري | الرتبة |
|-----------------|--|----------|---------------|--------|--------|-------|---------|-------------------|--------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | | | |
| ٤ | تعمل قائدة المدرسة على حل المشكلات التي تواجهها بشفاافية عالية | ك | ١١ | ٩ | ٥٤ | ٩١ | ٣٥ | ١,٠٠١ | ٣,٦٥ |
| | | % | ٥,٥ | ٤,٥ | ٢٧,٠ | ٤٥,٥ | ١٧,٥ | | |
| | مشرفة قيادة مدرسية | ك | ٢ | ٢ | ٢٦ | ١١ | ١ | ٠,٩٨١ | ٣,١٧ |
| | | % | ٤,٨ | ٤,٨ | ٦١,٨ | ٢٦,٢ | ٢,٤ | | |
| | الكلي | ك | ١٣ | ١١ | ٨٠ | ١٠٢ | ٣٦ | ٠,٩٨٠ | ٣,٥٧ |
| | | % | ٥,٤ | ٤,٥ | ٣٣,١ | ٤٢,١ | ١٤,٩ | | |
| المتوسط العام | | | | | | | | | |
| ٠,٧٩٧ ٣,٣٧ | | | | | | | | | |

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٣)، يتضح أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها القيم السائدة في التنظيم بمتوسط (٣,٣٧ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوسط على أداة الدراسة. وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٩٧).

حيث يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على عبارتين اثنتين من عبارات هذا البعد، تتمثلان في العبارتين رقم (٣، ٤)، اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليهما بدرجة عالية كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "تتمتع قائدة المدرسة بقدرٍ من الاحترام والتقدير من قبل إدارات مكاتب التعليم"، بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٥٧ من ٥)، وانحراف معياري (٠,٩٦٣)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٨٨ من ٥)، يليهن قائدات المدارس بمتوسط (٣,٥٠ من ٥). ويتضح من النتائج أن كلاً من قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة عالية على تمتع قائدة المدرسة بقدرٍ من الاحترام والتقدير من قبل إدارات مكاتب التعليم. وتُفسَّر هذه النتيجة بأن قائدات

المدارس، وهن يمثلن الوسيط والأداة المنفذة لسياسات ورؤية إدارات التعليم، ويبدلن جهدهن لتحقيقها؛ ولذلك عادة ما تتمتع قائدة المدرسة بقدرٍ من الاحترام والتقدير من قبل إدارات مكاتب التعليم.

كما تعكس هذه النتيجة رضا مفردات الدراسة عن مستوى العلاقات الإنسانية في مجال العمل، التي من أبرز سماتها الاحترام والتقدير، وعن مستوى احترام وتقدير إدارة مكاتب التعليم للقائدات، وهذا مما يدعم الثقة التنظيمية لدى القائدات، ويرفع من مستواها. ويتفق ذلك مع ما ورد في الإطار النظري (ص ٢٢، ٢٣)، حيث يعد الاحترام والتقدير للموظفين من أهم ما يميز بُعد القيم التنظيمية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (٤٣٣ هـ)، حيث توصلت إلى أن مديري المدارس يعاملون باحترام بدرجة عالية. إلا أنها تختلف من نتيجة دراسة قموة (٢٠٠٨م)، التي توصلت إلى أن العلاقات تتصف بالجمود، وعدم التعاون والتفاهم بين أفراد التنظيم.

٢- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "تعمل قائدة المدرسة على حل المشكلات التي تواجهها بشفافية عالية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٥٧ من ٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٩٨٠)، حيث يتضح أن قائدات المدارس هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٦٥ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٣,١٧ من ٥).

ويتضح من النتائج أن مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة متوسطة على عمل قائدة المدرسة على حل المشكلات التي تواجهها بشفافية عالية، بينما يتضح أن قائدات المدارس موافقات بدرجة عالية على عملهن على حل المشكلات التي تواجههن بشفافية عالية.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تُظهر فجوة بين مشرفات القيادة المدرسية، وقائدات المدارس الابتدائية الحكومية في مدارس الرياض. حيث يتبين من خلال اختلاف

استجابتهنّ أن مشرفات القيادة المدرسية يرينّ أن قائدات المدارس يفتقدن إلى مهارة حل المشكلات، والقدرة على اتخاذ القرارات، بينما يتبين من استجابة قائدات المدارس أنهنّ يمتلكن القدرة على مواجهة المشكلات والعمل على تجاوزها. وقد يعود التباين في الاستجابة على هذه العبارة إلى ضعف العلاقات الإنسانية، والتواصل الفعال بين قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسية؛ مما يلقي بآثره على ثقة قائدات المدارس التنظيمية، ويقلل من مستواها. وهذا يُثبت ما ورد في الإطار النظري (ص ٣٦) عن التواصل التربوي وأهميته في الميدان التربوي.

كما يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على عبارتين اثنتين من بُعد القيم السائدة في التنظيم، تتمثلان في العبارتين رقم (٢، ١)، اللتين تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليهما بدرجة متوسطة كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تبذل إدارات مكاتب التعليم جهوداً كبيرة في تطوير قدرات قائدات المدارس" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة، بمتوسط (٣,٢٢ من ٥) ، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٧٦ من ٥)، يليهن قائدات المدارس بمتوسط (٣,١١) من (٥).

ويتضح من النتائج أن قائدات المدارس موافقات بدرجة متوسطة على بذل إدارات مكاتب التعليم جهوداً كبيرة في تطوير قدرات قائدات المدارس، بينما يتضح أن مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة عالية على بذل إدارات مكاتب التعليم جهوداً كبيرة في تطوير قدرات قائدات المدارس. وتُفسّر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس يرغبن في الحصول على المزيد من الفرص التدريبية والتأهيلية لتطوير قدراتهن؛ مما قلل من موافقتهن على بذل إدارات مكاتب التعليم جهوداً كبيرة في تطوير قدرات قائدات المدارس.

كما تشير هذه النتيجة إلى طموح قائدات المدارس وسعيهن للتطوير المهني، وبحثن عن الفرص التدريبية التي من شأنها أن تسهم في تطوير العمل القيادي والإداري لديهن.

وعلى الجانب الآخر، وبالنظر إلى المهام المتعددة الملقاة على عاتق مشرفات القيادة المدرسية من أعمال إدارية وإشرافية، ومشاركة في اللجان المستحدثة في مكاتب التعليم، ترى الباحثة أن جميع تلك الأسباب قد أدت إلى اعتقاد مشرفات القيادة المدرسية أن الدورات والبرامج المقدمة لقائدات المدارس كافية.

٢- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "يتوفر لقائدة المدرسة التعاون الكامل في أداء العمل من إدارات مكاتب التعليم" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (١٢, ٣ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣, ٥٥ من ٥)، يليهن القائدات بمتوسط (٣, ٠٤ من ٥).

ويتضح من النتائج أن قائدات المدارس موافقات بدرجة متوسطة على توفر التعاون الكامل في أداء العمل من إدارات مكاتب التعليم لقائدة المدرسة، بينما كانت مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة عالية على توفر التعاون الكامل في أداء العمل من إدارات مكاتب التعليم لقائدة المدرسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم حصول قائدات المدارس على الدعم والتعاون الكافي من مكاتب التعليم لأداء أعمالهن؛ وقد يكون سبب ذلك الضغط الكبير على مكاتب التعليم، بسبب كثرة المدارس مع قلة نصاب هذه المكاتب من المشرفات المختصات في القيادة المدرسية. كما أن البيروقراطية الشديدة الممارسة من مكاتب التعليم، وإدارة التعليم قد تكون سبباً رئيساً في تعقيد عملية التواصل بين القائدات، وبين الإدارات العليا، وصعوبة الحصول على العون والدعم المطلوب من القائدات؛ إذ تتطلب هذه العلمية رفع الكثير من الخطابات الرسمية، لعدة جهات قد لا يتوفر بينها التنسيق الكافي، مما يستدعي الرفع بخطابات أخرى عديدة.

البعد الرابع: تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية:

للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بـتدفق المعلومات في القنوات التنظيمية، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات هذا البعد، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٤-٤) استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بتدفق المعلومات في القنوات التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب

متوسطات الموافقة

| م | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | النسبة % |
|---|--|---------|---------------|--------|--------|-------|------------|----------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | |
| ١ | تُقدّم لقائدة المدرسة المعلومات اللازمة للعمل بيسرٍ وسهولة | قائدة | ٧ | ٢٩ | ٨٤ | ٥٣ | ٢٧ | ك |
| | | مدرسية | ٣,٥ | ١٤,٥ | ٤٢,٥ | ٢٦,٥ | ١٣,٥ | % |
| | مشرفة قيادة | ك | ٢ | ٢ | ١٢ | ١٩ | ٧ | ك |
| | | مدرسية | ٤,٨ | ٤,٨ | ٢٨,٦ | ٤٥,١ | ١٦,٧ | % |
| | الكلية | ك | ٩ | ٣١ | ٩٦ | ٧٢ | ٣٤ | ك |
| | | % | ٣,٧ | ١٢,٨ | ٣٩,٧ | ٢٩,٨ | ١٤,٥ | % |
| ٢ | يتوفر لقائدة المدرسة مصادر معلومات صادقة وموثوق بها | قائدة | ١٠ | ٢٥ | ٨١ | ٥٩ | ٢٥ | ك |
| | | مدرسية | ٥,٥ | ١٢,٥ | ٤٠,٥ | ٢٩,٥ | ١٢,٥ | % |
| | مشرفة قيادة | ك | ٢ | ٢ | ١٠ | ٢١ | ٧ | ك |
| | | مدرسية | ٤,٨ | ٤,٨ | ٢٣,٨ | ٤٩,٩ | ١٦,٧ | % |
| | الكلية | ك | ١٢ | ٢٧ | ٩١ | ٨٠ | ٣٢ | ك |
| | | % | ٥,٥ | ١١,٢ | ٣٧,٦ | ٣٣,٥ | ١٣,٢ | % |
| ٣ | يتاح لقائدة المدرسة التواصل بمكاتب التعليم بيسرٍ وسهولة | قائدة | ١١ | ١٦ | ٨٣ | ٦٤ | ٢٦ | ك |
| | | مدرسية | ٥,٥ | ٨,٥ | ٤١,٥ | ٣٢,٥ | ١٣,٥ | % |
| | مشرفة قيادة | ك | - | ٢ | ١٠ | ٢٢ | ٨ | ك |
| | | مدرسية | - | ٤,٨ | ٢٣,٨ | ٥٢,٤ | ١٩,٥ | % |
| | الكلية | ك | ١١ | ١٨ | ٩٣ | ٨٦ | ٣٤ | ك |
| | | % | ٤,٥ | ٧,٤ | ٣٨,٥ | ٣٥,٦ | ١٤,٥ | % |

| م | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | النسبة % | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|---------------|---------------------------|---------|---------------|--------|--------|-------|----------|--------|-------------------|-----------------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | | | | |
| ٤ | قائدة المقدمة من قائدة | ك | ١٧ | ٢٨ | ٨٧ | ٤٧ | ٢١ | ١,٠٥٩ | ٣,١٣ | |
| | | % | ٨,٥ | ١٤,٠ | ٤٣,٥ | ٢٣,٥ | ١٠,٥ | | | |
| | مدرسية | ك | ٢ | - | ١١ | ٢١ | ٨ | ٠,٩٢٥ | ٣,٧٩ | |
| | | % | ٤,٨ | - | ٢٦,٢ | ٥٠,٠ | ١٩,٠ | | | |
| | مشرفة قيادة | ك | ١٩ | ٢٨ | ٩٨ | ٦٨ | ٢٩ | ١,٠٦٥ | ٣,٢٥ | |
| | | % | ٧,٩ | ١١,٦ | ٤٠,٤ | ٢٨,١ | ١٢,٠ | | | |
| مدرسية | ك | | | | | | | | ٠,٨٧٠ | ٣,٣٧ |
| | % | | | | | | | | | |
| المتوسط العام | | | | | | | | | | |

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٤)، يتضح أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعده تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية بمتوسط (٣,٣٧ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوسطة على أداة الدراسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود أنظمة خاصة تزود المدارس بالمعلومات اللازمة. فالمدارس تتلقى كمّاً هائلاً من المعلومات من مكاتب التعليم، ومن إدارة التعليم، وتتصف هذه المعلومات بالمصادقية والموضوعية، كما أن المواقع الالكترونية لوزارة التعليم وإدارة التعليم بالرياض، وكذلك مواقع مكاتب التعليم المستقلة، ساهمت في إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات، والحصول عليها بيسر وسهولة. وبالرغم من توافر هذه المواقع، إلا أن الباحثة ترى أن عدم تفعيلها من قبل القائمين عليها، أو من قبل القائدات، أدى إلى عدم الاستفادة منها بالشكل الكافي، إضافة إلى الأعطال الفنية المتكررة التي قد تكون سبباً في عدم الإقبال عليها من قبل القائدات، كما أن بعض هذه المواقع تتطلب قدرًا كافيًا من المهارات التقنية التي قد لا تمتلكها بعض القائدات.

كما تدلل هذه النتيجة على وجود نقص في مستوى الثقة التنظيمية فيما يتعلق بتدفق المعلومات، ودقتها، بالرغم من توفر الوسائل التقنية التي ساهمت بتيسير الأعمال وتبسيطها، وأن الحصول على المعلومات اللازمة للعمل قد يتطلب جهداً ووقتاً من قبلهن. وهذا من الأمور التي تتطلب معالجة من قبل المسؤولين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (١٤٣٣هـ)، حيث جاء بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية بدرجة متوسطة.

في حين تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة معاينة وأندراوس (٢٠٠٩م)، حيث توصلت إلى أن درجة ممارسة مجال توافر المعلومات، جاءت بدرجة عالية.

ويتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على عبارة واحدة فيما يتعلق ببُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية تتمثل في العبارة رقم (٣) وهي: "يتاح لقائدة المدرسة التواصل بمكاتب التعليم بيسرٍ وسهولة" بمتوسط (٤٧,٣ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٨٦ من ٥)، يليهن القائدات بمتوسط (٣,٣٩ من ٥). ويتضح من النتائج أن قائدات المدارس موافقات بدرجة متوسطة على مناسبة فرص التواصل لهن بمكاتب التعليم وإتاحتها بيسرٍ وسهولة. وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس يرين أن تواصلهن بمكاتب التعليم تواجهه بعض العقبات مما قلل من موافقتهن على إتاحة فرصة التواصل لهن بمكاتب التعليم بيسرٍ وسهولة. بينما جاءت موافقة مشرفات القيادة المدرسية بدرجة عالية على إتاحة فرصة التواصل بمكاتب التعليم بيسرٍ وسهولة لقائدات المدارس.

وتعزو الباحثة النتيجة الكلية لهذا البُعد إلى أن إدارة التعليم بمنطقة الرياض أتاحت لجميع القائدات الدخول إلى بوابة الخدمات الالكترونية بيسرٍ وسهولة، وفي أي وقت. كما أن من مهام مكاتب التعليم، تنظيم المعاملات والمعلومات الخاصة بالمكتب وشُعبه، واستخدامها بيسرٍ وسهولة (الدليل التنظيمي، ١٤٣٧هـ، ص ٤٥).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة نوح (١٤٣٤ هـ)، التي توصلت إلى أن توفير نظام المعلومات جاء بدرجة متوسطة.

كما يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على ثلاث عبارات من بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية، تتمثل في العبارات رقم (١، ٢، ٤)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تُقدّم لقائدة المدرسة المعلومات اللازمة للعمل بيسرٍ وسهولة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,٣٨ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٦٤ من ٥)، يليهن قائدات المدارس بمتوسط (٣,٣٢ من ٥).

ويتضح من النتائج أن قائدات المدارس موافقات بدرجة متوسطة على تقديم المعلومات اللازمة للعمل بيسرٍ وسهولة لهن، بينما مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة عالية على تقديم المعلومات اللازمة للعمل بيسرٍ وسهولة لقائدات المدارس.

وتُفسّر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس يرين أن بعض معلومات العمل بحاجة لمزيد من التوضيح، وأن الحصول على بعض البيانات ليس بالأمر اليسير؛ وقد يكون ذلك بسبب الإجراءات الإدارية الطويلة أو المعقدة، وكل ذلك قلل من موافقتهم على هذه العبارة.

ويتضح من هذه النتيجة رغبة قائدات المدارس في الحصول على المعلومة دون تعقيدات أو تأجيل. وتدلل على أن هناك معوقات تتعلق بالحصول على المعلومات والبيانات، وتؤثر سلباً على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس، وفيه إشارة مهمة للمسؤولين للوقوف على ذلك، والعمل على تكوين أنظمة معلومات دقيقة وقنوات تواصل بين إدارات المدارس وإدارات مكاتب التعليم. وهذا يؤكد ما ورد في الإطار النظري (ص ٣٤) فيما يخص نقص المعلومات والبيانات، وخطورتها لأي عمل أو قيادة.

٢- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "يتوفر لقائدة المدرسة مصادر معلومات صادقة وموثوق بها" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,٣٨ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٦٩ من ٥)، يليهن القائدات بمتوسط (٣,٣٢ من ٥).

ويتضح من النتائج أن قائدات المدارس موافقات بدرجة متوسطة على توفر مصادر معلومات صادقة وموثوق بها لهن، بينما كانت مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة عالية على توفر مصادر معلومات صادقة، وموثوق بها لقائدات المدارس.

وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس يرغبن في الحصول على معلومات أكثر مصداقية تمكنهن من تعزيز دقة قراراتهن حول العمل؛ مما قلل من موافقتهن على توفر مصادر معلومات صادقة وموثوق بها لهن.

٣- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "ينظر للمعلومات المقدمة من قائدة المدرسة باهتمام بالغ من قبل إدارات مكاتب التعليم" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,٢٥ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٧٩ من ٥)، يليهن قائدات المدارس بمتوسط (٣,١٣ من ٥). ويتضح من النتائج أن قائدات المدارس موافقات بدرجة متوسطة على النظر للمعلومات المقدمة من قائدة المدرسة باهتمام بالغ من قبل إدارات مكاتب التعليم، بينما جاءت موافقة مشرفات القيادة المدرسية بدرجة عالية على النظر للمعلومات المقدمة من قائدة المدرسة باهتمام بالغ من قبل إدارات مكاتب التعليم. وتفسر هذه النتيجة بأن قائدات المدارس يرغبن في المزيد من التقدير لآرائهن ومقترحاتهن؛ مما قلل من موافقتهن على النظر للمعلومات المقدمة من قائدة المدرسة باهتمام بالغ من قبل إدارات مكاتب التعليم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مكاتب التعليم تتعامل مع المدارس على أنها جهات تنفيذية فقط، فالتوجيهات والتعليمات تصدر بشكل تنازلي من إدارة مكاتب التعليم إلى إدارات

المدارس، كما أن عدم طلب مكاتب التعليم لمريثيات قائدات المدارس عن المواضيع الإدارية أو التربوية، قد جعلهن يعتقدن أن مكاتب التعليم لا تبدي اهتماماً بالمعلومات المقدمة من قبلهن. كما أن هذه النتيجة قد تشير إلى ضعف الاتصال بين قائدة المدرسة وبين الإدارات العليا.

وترى الباحثة أن عدم اهتمام مكاتب التعليم بالمعلومات المقدمة من قائدات المدارس قد يؤثر سلباً على مستوى الثقة التنظيمية لديهن، بل إن إظهار الاهتمام بقائدات المدارس، وبما يقدمنه من معلومات يمكن أن يعزز لديهن الثقة بالمنظمة، ويبحث في نفوسهن الطمأنينة، ويشعرهن بأهمية ما يقدمنه، مما يدفعهن لتقديم الأفضل. ويتفق ذلك مع ما ورد في الإطار النظري لهذه الدراسة (ص ٣٤)، حيث أن شعور قائدة المدرسة بالثقة والطمأنينة تجاه المنظمة، يعزز مستوى الثقة التنظيمية في ميادين التربية، ويقوي العلاقات بين جميع الأطراف التربوية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني (١٤٣٣ هـ) التي توصلت إلى أنه يُنظر إلى المعلومات المقدمة من مديرة المدرسة على أنها حيوية ومهمة بدرجة متوسطة.

مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض

بعد تحديد مستويات أبعاد الثقة التنظيمية، تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد المستوى العام للثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض، والجدول (٤-٥) يوضح النتائج العامة لهذا المحور.

جدول رقم (٤-٥) استجابات مفردات الدراسة على المحور الأول: أبعاد مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات

المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض

| م | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|
| ١ | السياسات الإدارية | ٣,٢٧ | ٠,٨١٩ | ٤ |
| ٢ | فرص الابتكار وتحقيق الذات | ٣,٤٨ | ٠,٩٢٠ | ١ |
| ٣ | القيم السائدة في التنظيم | ٣,٣٧ | ٠,٧٩٧ | ٢ |
| ٤ | تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية | ٣,٣٧ | ٠,٨٧٠ | ٣ |
| - | مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض | ٣,٣٧ | ٠,٧٣٥ | - |

وبناء على النتائج الموضحة في الجدول (٤-٥)، حصل محور مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض على متوسط حسابي عام بلغ (٣,٣٧) من (٥,٠٠)، حيث يتضح أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **متوسطة** على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط عام (٣,٣٧) من (٥)، وانحراف معياري بلغ (٠,٧٣٥). واتضح من النتائج أن أبرز ملامح مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض تمثلت في بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات بمتوسط (٣,٤٨ من ٥)، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بدرجة **عالية**، وهذا يدل على أن قائدات المدارس يشعرن بدعم كافٍ فيما يخص فرص النمو الوظيفي، وتعزيز روح الإبداع. كما تشير هذه الدرجة إلى أن الجهود والأفكار المقدمة من قبل قائدات المدارس تلقى من التشجيع والترحيب قدرًا كافيًا.

كما **تعزو الباحثة** هذه النتيجة إلى ما قامت به وزارة التعليم من تعزيز لدور قائدات المدارس من خلال منحهن المزيد من الصلاحيات التي من شأنها أن تدعم روح الابتكار والإبداع لديهن؛ مما يُلقي بظلاله على أدائهنّ، ويزيد من عطائهنّ.

ويأتي بعد ذلك بُعد القيم السائدة في التنظيم بدرجة **متوسطة**، وبمتوسط عام (٣,٣٧ من ٥). **وترى الباحثة** أنه وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل المسؤولين في وزارة التعليم وإدارات ومكاتب التعليم فيما يخص القيم السائدة، إلا أنه لا يزال هناك قصور في هذا الجانب. ويتأمل ترتيب هذا البعد في الدراسة الحالية، تؤكد هذه النتيجة على ضرورة العمل على ردم الفجوة الواقعة بين ما تضمنته الأسس التعليمية، ومستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس، الذي بان ضعفه في بُعد القيم السائدة في التنظيم.

كما جاء بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية مشابهاً لبُعد القيم السائدة في التنظيم بدرجة **متوسطة**، وبمتوسط عام بلغ (٣,٣٧ من ٥). **وتعزو الباحثة** هذه النتيجة إلى قصور وسائل التواصل المتنوعة المستخدمة في الميدان التربوي، وعدم تمكن قائدات المدارس من الوصول

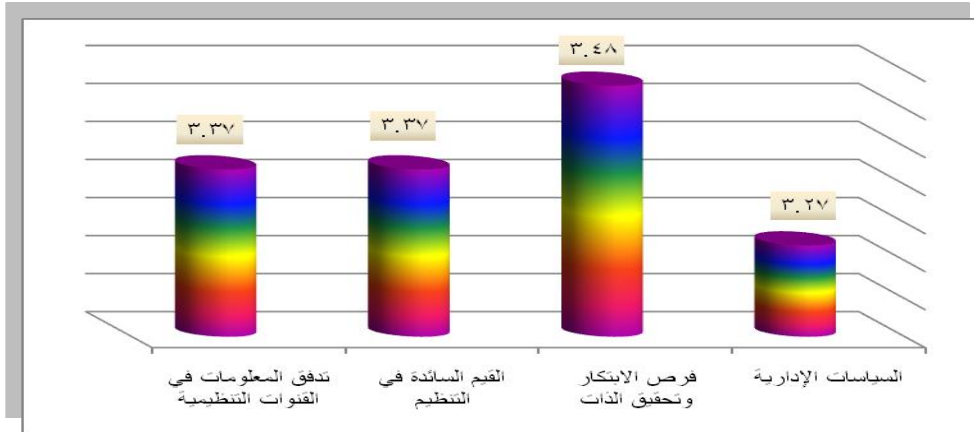
إلى مصادر المعلومات، والحصول عليها بسرعة وسهولة. إلا أنه جديرٌ بالذكر أن وزارة التعليم تقوم بجهود كبيرة تذكر في هذا الجانب. وما البرامج الإلكترونية الحالية مثل نظام فارس ونظام نور، وكذلك موقع إدارة التعليم بالرياض إلا شواهد تؤيد سعي المسؤولين لتطوير هذا الجانب. إلا أنها تبقى بحاجة إلى تطوير وتحديثٍ مستمر؛ لمواكبة كل جديد، ولمواجهة أي ضغط. كما أن المواقع الإلكترونية الخاصة بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، ومن خلال اطلاع الباحثة، ما تزال دون المستوى المأمول، بل إن بعض محتويات تلك المواقع قديمة مما يشعر المطلع عليها أنها مهملة. فالواقع يؤكد على أهمية تطويرها وتحقيق الفاعلية المنشودة لخدمة جميع العاملين في مكاتب التعليم، وعلى مستوى المدارس أيضاً. ومع التطور التقني الكبير، تزداد الحاجة للاستفادة منها، وتوفير خدمات تربوية تعليمية، كوجود منصة تعليمية تربوية تقدم دورات مباشرة مجانية طوال العام لتطوير المعلمة وقائدة المدرسة، ترتقي بالأداء، وتساعد على النمو المهني.

وجاء أخيراً بُعد السياسات الإدارية بدرجة متوسطة، بمتوسط بلغ (٢٧, ٣ من ٥). وترى الباحثة أن هذه النتيجة تشير إلى عدم رضا مفردات الدراسة عن بعض السياسات الإدارية، وأن هناك قصوراً واضحاً في منح الحوافز والمكافآت على أسس موضوعية. كما تشير هذه النتيجة إلى حاجة قائدات المدارس إلى مزيد من الممارسات الإدارية الإيجابية التي من شأنها أن ترفع من مستوى الثقة التنظيمية لديهنّ فيما يخص هذا البعد مثل توفير الفرص التدريبية للجميع، وتحديد معايير واضحة لتقويم الأداء الوظيفي ومنح الحوافز أيضاً.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة أبي كريم (١٤٣٣هـ)، التي بينت أن درجة تقدير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين للثقة التنظيمية على الأداء ككل؛ كانت بدرجة تقدير متوسطة، كما تتفق مع نتيجة دراسة القحطاني (١٤٣٣هـ)، التي بينت أن مستوى الثقة بمديرات المدارس الثانوية كان متوسطاً، كما تتفق مع نتيجة دراسة قموة (٢٠٠٨م)، التي بينت أن مستويات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، ودرجة الروح المعنوية، ودرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة،

كما تتفق مع نتيجة دراسة الرفاعي (٢٠٠٩م) والتي بينت أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المديرين كان متوسطاً، بينما بينت دراسة الزهراني (١٤٣٣هـ) أن مستوى ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة لجميع الأبعاد كانت عالية، وتختلف هذا النتيجة مع نتيجة دراسة نوح (١٤٣٤هـ) والتي بينت أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية، من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: في المرتبة الأولى بعد القيم السائدة في التنظيم، يليه بعد الابتكار وتحقيق الذات، ثم يُعد السياسات الإدارية، وفي المرتبة الأخيرة بعد توافر المعلومات.

كما تختلف مع نتيجة دراسة البلوي (٢٠٠٨م) والتي بينت أن الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية جاءت بمستوى مرتفع. كما بينت دراسة معاينة وأندراوس (٢٠٠٩م)، شيوع ممارسات الثقة التنظيمية والتي تندرج في دقة المعلومات وتوافرها، وفرص الإبداع والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية.



شكل (٤-١) استجابات مفردات الدراسة على المحور الأول: أبعاد مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات

المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض

ثانياً: إجابة السؤال الثاني: "ما المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟".

للتعرف على المعوقات التي تسهم في انخفاض مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٦) استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة

التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | التكرار | | العبارة | م |
|--------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|----------|-------------|--|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | النسبة % | | |
| ٦ | ١,٠٣٥ | ٣,٦٢ | ٨ | ١٣ | ٧٢ | ٦١ | ٤٦ | ك | قائدة | وجود قيادات غير مؤهلة إدارياً |
| | | | ٤,٠ | ٦,٥ | ٣٦,٠ | ٣٠,٥ | ٢٣,٠ | % | مدرسية | |
| | ١,١٧٧ | ٣,٠٧ | ٤ | ٨ | ١٨ | ٥ | ٧ | ك | مشرفة قيادة | |
| | | | ٩,٥ | ١٩,٠ | ٤٢,٩ | ١١,٩ | ١٦,٧ | % | مدرسية | |
| | ١,٠٧٩ | ٣,٥٢ | ١٢ | ٢١ | ٩٠ | ٦٦ | ٥٣ | ك | الكلية | |
| | | | ٥,٠ | ٨,٧ | ٣٧,١ | ٢٧,٣ | ٢١,٩ | % | | |
| ٧ | ١,٢٢٤ | ٣,٢٢ | ٢١ | ٣٥ | ٥٧ | ٥٣ | ٣٤ | ك | قائدة | غلبة المصلحة الشخصية على المصلحة العامة في الميدان التربوي |
| | | | ١٠,٥ | ١٧,٥ | ٢٨,٥ | ٢٦,٥ | ١٧,٠ | % | مدرسية | |
| | ١,٣٣٥ | ٢,٧٩ | ٧ | ١٣ | ١٢ | ٢ | ٨ | ك | مشرفة قيادة | |
| | | | ١٦,٧ | ٣١,٠ | ٢٨,٥ | ٤,٨ | ١٩,٠ | % | مدرسية | |
| | ١,٢٥٢ | ٣,١٤ | ٢٨ | ٤٨ | ٦٩ | ٥٥ | ٤٢ | ك | الكلية | |
| | | | ١١,٦ | ١٩,٨ | ٢٨,٥ | ٢٢,٧ | ١٧,٤ | % | | |
| ٤ | ٠,٩٦٢ | ٣,٧٢ | ٥ | ١١ | ٦٥ | ٧٣ | ٤٦ | ك | قائدة | أساليب الرقابة التي تمارس على عمل قائدات المدارس |
| | | | ٢,٥ | ٥,٥ | ٣٢,٥ | ٣٦,٥ | ٢٣,٠ | % | مدرسية | |
| | ٠,٧٩٨ | ٣,٦٠ | ١ | ١ | ١٦ | ٢٠ | ٤ | ك | مشرفة قيادة | |
| | | | ٢,٤ | ٢,٤ | ٣٨,١ | ٤٧,٦ | ٩,٥ | % | مدرسية | |
| | ٠,٩٣٦ | ٣,٧٠ | ٦ | ١٢ | ٨١ | ٩٣ | ٥٠ | ك | الكلية | |
| | | | ٢,٥ | ٥,٠ | ٣٣,٥ | ٣٨,٣ | ٢٠,٧ | % | | |

| م | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | النسبة % | الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|---|--|--------------------|---------------|--------|--------|-------|----------|--------|-------------------|-----------------|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | | | | |
| ٤ | مركزية اتخاذ القرارات التعليمية | قائدة مدرسية | ٦ | ١٤ | ٦٥ | ٦٥ | ٥٠ | ك | ١,٠١٨ | ٣,٦٩ |
| | | | ٣,٠ | ٧,٠ | ٣٢,٥ | ٣٢,٥ | ٢٥,٠ | % | | |
| | | مشرفة قيادة مدرسية | - | - | ١٦ | ٢٠ | ٦ | ك | ٠,٦٩٢ | ٣,٧٦ |
| | | | - | - | ٣٨,١ | ٤٧,٦ | ١٤,٣ | % | | |
| | | الكلية | ٦ | ١٤ | ٨١ | ٨٥ | ٥٦ | ك | ٠,٩٦٩ | ٣,٧١ |
| | | | ٢,٥ | ٥,٨ | ٣٣,٥ | ٣٥,١ | ٢٣,١ | % | | |
| ٥ | ضعف مستوى الاتصال والعلاقات الإنسانية في الميدان التربوي | قائدة مدرسية | ١٥ | ٣٤ | ٨٩ | ٤٢ | ٢٠ | ك | ١,٠٣٨ | ٣,٠٩ |
| | | | ٧,٥ | ١٧,٠ | ٤٤,٥ | ٢١,٠ | ١٠,٠ | % | | |
| | | مشرفة قيادة مدرسية | ٥ | ١٠ | ١٩ | ٤ | ٤ | ك | ١,٠٨٧ | ٢,٨١ |
| | | | ١١,٩ | ٢٣,٨ | ٤٥,٣ | ٩,٥ | ٩,٥ | % | | |
| | | الكلية | ٢٠ | ٤٤ | ١٠٨ | ٤٦ | ٢٤ | ك | ١,٠٥٠ | ٣,٠٤ |
| | | | ٨,٣ | ١٨,٢ | ٤٤,٦ | ١٩,٠ | ٩,٩ | % | | |
| ٦ | قلة توفر المناخ الديمقراطي داخل المدرسة | قائدة مدرسية | ١٧ | ٢٢ | ٩٩ | ٤٢ | ٢٠ | ك | ١,٠٢٤ | ٣,١٣ |
| | | | ٨,٥ | ١١,٠ | ٤٩,٥ | ٢١,٠ | ١٠,٠ | % | | |
| | | مشرفة قيادة مدرسية | ١ | ١٤ | ١٧ | ٧ | ٣ | ك | ٠,٩٤٧ | ٢,٩٣ |
| | | | ٢,٤ | ٣٣,٣ | ٤٠,٥ | ١٦,٧ | ٧,١ | % | | |
| | | الكلية | ١٨ | ٣٦ | ١١٦ | ٤٩ | ٢٣ | ك | ١,٠١٢ | ٣,١٠ |
| | | | ٧,٤ | ١٤,٩ | ٤٧,٩ | ٢٠,٣ | ٩,٥ | % | | |
| ٧ | تمسك إدارة مكاتب التعليم بآليات وإجراءات عمل روتينية معقدة | قائدة مدرسية | ٣ | ٨ | ٤٩ | ٧١ | ٦٩ | ك | ٠,٩٤٣ | ٣,٩٨ |
| | | | ١,٥ | ٤,٠ | ٢٤,٥ | ٣٥,٥ | ٣٤,٥ | % | | |
| | | مشرفة قيادة مدرسية | ٤ | ٢ | ٧ | ١٥ | ١٤ | ك | ١,٢٤٠ | ٣,٧٩ |
| | | | ٩,٥ | ٤,٨ | ١٦,٧ | ٣٥,٧ | ٣٣,٣ | % | | |
| | | الكلية | ٧ | ١٠ | ٥٦ | ٨٦ | ٨٣ | ك | ١,٠٠٠ | ٣,٩٤ |
| | | | ٢,٩ | ٤,١ | ٢٣,١ | ٣٥,٦ | ٣٤,٣ | % | | |
| ٨ | غلبة العلاقات الشخصية في عملية تقويم الاداء الوظيفي | قائدة مدرسية | ٢٦ | ٥٢ | ٥٧ | ٤١ | ٢٤ | ك | ١,٢١١ | ٢,٩٣ |
| | | | ١٣,٠ | ٢٦,٠ | ٢٨,٥ | ٢٠,٥ | ١٢,٠ | % | | |
| | | مشرفة قيادة مدرسية | ١٤ | ١٥ | ٧ | ٣ | ٣ | ك | ١,١٩٤ | ٢,١٩ |
| | | | ٣٣,٣ | ٣٥,٨ | ١٦,٧ | ٧,١ | ٧,١ | % | | |
| | | الكلية | ٤٠ | ٦٧ | ٦٤ | ٤٤ | ٢٧ | ك | ١,٢٣٨ | ٢,٨٠ |
| | | | ١٦,٥ | ٢٧,٧ | ٢٦,٤ | ١٨,٢ | ١١,٢ | % | | |
| ٩ | قلة الحوافز المقدمة لقائدة المدرسة | قائدة مدرسية | ١١ | ١٢ | ٣٢ | ٤٧ | ٩٨ | ك | ١,١٧٩ | ٤,٠٤ |
| | | | ٥,٥ | ٦,٠ | ١٦,٠ | ٢٣,٥ | ٤٩,٠ | % | | |
| | | مشرفة قيادة مدرسية | ٧ | ٢ | ١٤ | ٦ | ١٣ | ك | ١,٤١٣ | ٣,٣٨ |
| | | | ١٦,٧ | ٤,٨ | ٣٣,٣ | ١٤,٢ | ٣١,٠ | % | | |
| | | الكلية | ١٨ | ١٤ | ٤٦ | ٥٣ | ١١١ | ك | ١,٢٤٥ | ٣,٩٣ |
| | | | ٧,٤ | ٥,٨ | ١٩,٠ | ٢١,٩ | ٤٥,٩ | % | | |

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | التكرار | | العبارة | م |
|--------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|----------|-------------|----|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | النسبة % | | |
| ٥ | ١,٠٠٤ | ٣,٦٦ | ٤ | ١٨ | ٦٧ | ٦٣ | ٤٨ | ك | قائدة | ١٠ |
| | | | ٢,٠ | ٩,٠ | ٣٣,٥ | ٣١,٥ | ٢٤,٠ | % | مدرسية | |
| | ١,٠٤٢ | ٣,٥٠ | ١ | ٥ | ١٧ | ١٠ | ٩ | ك | مشرفة قيادة | |
| | | | ٢,٤ | ١١,٩ | ٤٠,٥ | ٢٣,٨ | ٢١,٤ | % | مدرسية | |
| | ١,٠١٠ | ٣,٦٤ | ٥ | ٢٣ | ٨٤ | ٧٣ | ٥٧ | ك | الكلبي | |
| | | | ٢,١ | ٩,٥ | ٣٤,٦ | ٣٠,٢ | ٢٣,٦ | % | | |
| ٠,٦٨٠ | ٣,٤٥ | المتوسط العام | | | | | | | | |

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٦)، يتضح أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط (٣,٤٥ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار عالية على أداة الدراسة. وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٨٠).

حيث يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة عالية على ستة من المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٧، ٩، ٤، ٣، ١٠)، وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "تمسك إدارة مكاتب التعليم بآليات وإجراءات عمل روتينية معقدة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩٤ من ٥)، حيث يتضح أن قائدات المدارس هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٩٨ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٣,٧٩ من ٥). كما يتضح من النتائج أن كلاً من قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة عالية على أن تمسك إدارة مكاتب التعليم بآليات وإجراءات عمل روتينية معقدة يحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية. وتفسر هذه النتيجة بأن تمسك

إدارة مكاتب التعليم بآليات وإجراءات عمل روتينية معقدة يعوق المبادرة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية؛ مما يجد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن. ويتفق ذلك مع ما ورد في الإطار النظري (ص ٣٥)، حيث أن سيطرة المركزية، وعدم اتباع أساليب إدارية حديثة يعيق القيادة المدرسية، ويضعف مستوى الثقة في المنظمة.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تنذر بوجود معوق كبير تواجهه مشرفات القيادة المدرسية، وقائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض على حدٍ سواء. والذي يتمثل في فرض الإجراءات المعقدة من قبل إدارة مكاتب التعليم. وهذه الممارسات الإدارية المتشددة تعيق العاملين في أي منظمة كانت، فتعطل المبادرات، وتؤخر الإنجازات، وتقلل الإبداعات. وعند وجود هذه الإجراءات المعقدة في مكاتب التعليم، فمن الطبيعي أن تتأثر الأطراف ذات العلاقة من مشرفات تربويات، وقائدات مدارس، كون مكاتب التعليم هي الجهة التي تتولى متابعة أداء المدارس وأعمالها، وتتواصل مع منسوباتها.

٢- جاءت العبارة رقم (٩) وهي: **"قلة الحوافز المقدمة لقائدة المدرسة"** بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٩٣,٣ من ٥)، حيث يتضح أن القائدات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٤,٠٤ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٣,٣٨ من ٥). ويتضح من النتائج أن مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة متوسطة على إعاقة قلة الحوافز المقدمة لقائدة المدرسة لرفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، بينما يتضح أن قائدات المدارس الابتدائية موافقات بدرجة عالية على إعاقة قلة الحوافز المقدمة لقائدة المدرسة لرفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على عدم رضا قائدات المدارس عن الحوافز التي تُقدّم لهن نظير أدائهن وتميزهن، وأن ما قد يُقدّم لهن لا يتناسب مع حجم جهودهن في العمل، وهذا ما يؤثر على مستوى الثقة التنظيمية لديهن ويضعفها. ويؤكد ذلك ما ورد في الإطار النظري (ص ٣٤)، حيث أن شعور قائدة المدرسة بأن جهودها لا تلقى ما تستحقه من تقدير من الجهات العليا، من شأنه أن يضعف ثقتها في تلك الجهات.

٣- جاءت العبارة رقم (٤) وهي: "مركزية اتخاذ القرارات التعليمية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٧١ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٧٦ من ٥)، يليهن القائدات بمتوسط (٣,٦٩ من ٥). ويتضح من النتائج أن كلاً من قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة عالية على أن مركزية اتخاذ القرارات التعليمية تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية وتؤثر عليها. وتُفسّر هذه النتيجة بأن مركزية اتخاذ القرارات التعليمية يقلل من إشراك قائدات المدارس الابتدائية الحكومية عملية اتخاذ القرارات؛ مما يجد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن.

وبالرغم من كثرة الاجتماعات واللقاءات المنعقدة طوال العام الدراسي بين قائدات المدارس من جهة، والمشرفات التربويات العاملات في مكاتب التعليم من جهة أخرى، إلا أن أغلب تلك اللقاءات تنحصر في شرح ما يستجد في الميدان التربوي، وتقديم دورات قصيرة متعلقة بالأداء المدرسي. ويتبين من هذه النتيجة افتقار تلك اللقاءات إلى التشاركية في صنع القرارات بين الأطراف المجتمعة؛ مما جعل قائدات المدارس يشعرون بأنهم مجرد منفذات للقرارات التي تصل لهم، دون مساهمة في تقديم رأي، أو تعديل نظام.

٤- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "أساليب الرقابة التي تمارس على عمل قائدات المدارس" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٧٠ من ٥)، حيث يتضح أن القائدات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٧٢ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٣,٦٠ من ٥). ويتضح من النتائج أن كلاً من قائدات المدارس ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة عالية على أن أساليب الرقابة التي تمارس على عمل قائدات المدارس تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن. وتُفسّر هذه النتيجة بأن أساليب الرقابة التي تمارس على عمل قائدات المدارس تقيد عملهن مما يجد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن.

وتدل هذه النتيجة على أن قائدات المدارس ما زلن يشعرن بالرقابة والمتابعة التي تؤثر سلباً على أدائهنّ، وتبعث على التردد في اتخاذ القرارات، والتراخي في أداء الأعمال والأنشطة. وبالرغم من تخلص وزارة التعليم من أساليب التوجيه والتفتيش، إلا أن الواقع يؤكد أن عدداً قليلاً من تلك الأساليب لا تزال تُمارس من قبل بعض العاملين في مكاتب التعليم. وهو ما تؤكد عليه الأدبيات التربوية التي سبق ذكرها في الإطار النظري (ص ٣٥)، فقد أكدت الدراسات أن المنظمات ذات المستوى المتدني من الثقة تفترض أن الموظف يحتاج إلى رقابة صارمة حتى يكون أداءه على النحو المطلوب. وبالنظر إلى دور الثقة التنظيمية يتضح أن مثل تلك الممارسات من شأنها أن تقوض بناء الثقة لدى قائدات المدارس.

٥- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي: "تداخل المسؤوليات الاختصاصات بين القيادة المدرسية والإدارات العليا" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٦٤ من ٥)، حيث يتضح أن القائدات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٦٦ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٣,٥٠ من ٥) وتوضح النتائج أن كل من قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة عالية على أن تداخل المسؤوليات والاختصاصات بين القيادة المدرسية والإدارات العليا يحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية. وتُفسّر هذه النتيجة بأن تداخل المسؤوليات والاختصاصات بين القيادة المدرسية، والإدارات العليا يزيد من غموض العمل لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية مما يحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن. وهذا ما تؤكد عليه الأدبيات التربوية التي سبق ذكرها في الإطار النظري (ص ٣٤)، حيث أكدت أن تداخل الاختصاصات وتعارضها، وعدم وضوح الحدود والمهام يعد من أكبر المشكلات التي تواجه القيادة المدرسية.

وبالرغم من وجود الأدلة التنظيمية، والإجرائية، وتزويد جميع المدارس بها، إلا أن الحاجة مازالت قائمة لجعلها أكثر وضوحاً.

وترى الباحثة أن تطوير الأدلة التنظيمية، والإجرائية كفيلاً بأن يقضي على تداخل المسؤوليات، وتعارض الاختصاصات؛ فحين تتضح الحدود الإدارية لكل جهة، يكون ذلك أدعى للقيام بتلك المسؤوليات، والعمل بها على النحو المطلوب.

كما يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة متوسطة على أربعة من المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، تتمثل في العبارات رقم (٢، ٦، ٥، ٨) التي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "غلبة المصلحة الشخصية على المصلحة العامة في الميدان التربوي" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣، ١٤ من ٥)، حيث يتضح أن القائدات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣، ٢٢ من ٥)، يليهن مشرفات القيادة المدرسية بمتوسط (٢، ٧٩ من ٥). ويتضح من النتائج أن كلاً من قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة متوسطة على أن غلبة المصلحة الشخصية على المصلحة العامة في الميدان التربوي يحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية. وتُفسّر هذه النتيجة بأن تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة في الميدان التربوي يقلل من دعم جهود قائدات المدارس الابتدائية الحكومية؛ مما يحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن.

وترى الباحثة أنه وبالرغم من أن تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة لا يعد ظاهرة في الميدان التربوي، إلا أن هذه النتيجة لا تنفي وجودها. وهذا ما ينبغي للمسؤولين التنبه له ومنعه. فالسكوت عن تلك الأمور يعد خطراً عظيماً في أي إدارة، بل قد يتجاوز ذلك حتى يصل إلى الفساد.

والجدير بالذكر هنا أنه قد صدر مؤخراً أمرٌ ملكي برقم أ / ٣٨، وتاريخ ١٥-٢-

١٤٣٩هـ، يقضي بمحاربة الفساد الإداري، واستغلال المناصب من قبل ضعاف النفوس

الذين غلبوا مصالحهم الخاصة على المصالح العامة. وقد قامت وزارة التعليم بإنفاذ الأمر الملكي واعتماده وإرساله إلى كافة قطاعات ومدارس التعليم للعمل به والتقييد بمضمونه.

٢- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "قلة توفر المناخ الديمقراطي داخل المدرسة" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,١٠ من ٥) ، حيث يتضح أن القائدات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,١٣ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٢,٩٣ من ٥). ويتضح من النتائج أن كلا من قائدات المدارس، ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة متوسطة على أن قلة توفر المناخ الديمقراطي داخل المدرسة يحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية. وتُفسر هذه النتيجة بأن قلة توفر المناخ الديمقراطي داخل المدرسة يقلل من مشاركة منسوبات التعليم وقائدات المدارس في العمل.

٣- جاءت العبارة رقم (٥) وهي: "ضعف مستوى الاتصال والعلاقات الإنسانية في الميدان التربوي" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,٠٤ من ٥)، حيث يتضح أن القائدات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٣,٠٩ من ٥) ، يليهن المشرفات بمتوسط (٢,٨١ من ٥). ويتضح من النتائج أن كلا من قائدات المدارس ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة متوسطة على أن ضعف مستوى الاتصال والعلاقات الإنسانية في الميدان التربوي يحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية. وتُفسر هذه النتيجة بأن ضعف مستوى الاتصال والعلاقات الإنسانية في الميدان التربوي يقلل من فعالية التواصل لقائدات المدارس الابتدائية الحكومية؛ مما يحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن.

٤- جاءت العبارة رقم (٨) وهي: "غلبة العلاقات الشخصية في عملية تقويم الأداء الوظيفي" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٢,٨٠ من ٥)، حيث يتضح أن القائدات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٢,٩٣ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٢,١٩ من ٥). ويتضح من النتائج أن كلا

من قائدات المدارس ومشرفات القيادة المدرسية متفقات بدرجة **متوسطة** على أن غلبة العلاقات الشخصية في عملية تقويم الاداء الوظيفي يحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية. وتفسّر هذه النتيجة بأن غلبة العلاقات الشخصية في عملية تقويم الاداء الوظيفي يقلل من موضوعية عمليات التقييم مما يحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهم.

وترى الباحثة أن توفر استمارات تقويم الأداء الوظيفي ووضوحها لجميع العاملين في الميدان التربوي، قد قلل من وضع درجات للأداء الوظيفي بشكل عشوائي، أو باجتهادات فردية. لكن هذه النتيجة تدل على أن هناك نوعاً من تغليب للعلاقات الشخصية في عمليات تقويم الأداء الوظيفي. وقد يكون ارتباط المشرفات التربويات، وبعض العاملات في الميدان التربوي سبباً مباشراً لوجود المجاملات والمحاباة عند وضع درجات الأداء الوظيفي. ويعد ذلك من الأسباب الرئيسية التي تؤثر على مستوى الثقة التنظيمية لدى جميع الأفراد، ومن بينهم قائدات المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني (٤٣٣ هـ)، التي بينت وجود معوقات للثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية بمستوى **متوسط**.

ثالثاً: إجابة السؤال الثالث: "ما المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض؟"

للتعرف على المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات الدراسة على عبارات محور المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٧) استجابات مفردات الدراسة على عبارات محور المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة

التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | التكرار | | العبرة | م | |
|--------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|----------|-------------|---|---|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | النسبة % | | | |
| ١ | ٠,٩٨٥ | ٤,٠٩ | ٥ | ٢ | ٥٢ | ٥١ | ٩٠ | ك | قائدة | ١ | تنمية مهارات قائدات المدارس من خلال الدورات التطويرية |
| | | | ٢,٥ | ١,٠ | ٢٦,٠ | ٢٥,٥ | ٤٥,٠ | % | مدرسية | | |
| | ٠,٨٩١ | ٤,٢٩ | - | ١ | ٩ | ٩ | ٢٣ | ك | مشرفة قيادة | | |
| | | | - | ٢,٤ | ٢١,٤ | ٢١,٤ | ٥٤,٨ | % | مدرسية | | |
| | ٠,٩٧١ | ٤,١٣ | ٥ | ٣ | ٦١ | ٦٠ | ١١٣ | ك | الكلي | | |
| | | | ٢,١ | ١,٢ | ٢٥,٢ | ٢٤,٨ | ٤٦,٧ | % | | | |
| ٤ | ٠,٩٨٠ | ٤,١٠ | ٢ | ٩ | ٤٨ | ٥٠ | ٩١ | ك | قائدة | ٢ | تطوير الأنظمة واللوائح لتفعيل دور القيادة المدرسية |
| | | | ١,٠ | ٤,٥ | ٢٤,٠ | ٢٥,٠ | ٤٥,٥ | % | مدرسية | | |
| | ٠,٩٢١ | ٤,٠٧ | - | ٣ | ٧ | ١٦ | ١٦ | ك | مشرفة قيادة | | |
| | | | - | ٧,١ | ١٦,٧ | ٣٨,١ | ٣٨,١ | % | مدرسية | | |
| | ٠,٩٦٨ | ٤,٠٩ | ٢ | ١٢ | ٥٥ | ٦٦ | ١٠٧ | ك | الكلي | | |
| | | | ٠,٨ | ٥,٠ | ٢٢,٧ | ٢٧,٣ | ٤٤,٢ | % | | | |
| ٥ | ١,٠١٦ | ٤,٠٥ | ٢ | ١٣ | ٤٧ | ٤٩ | ٨٩ | ك | قائدة | ٣ | توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يدعم السلوك الإيجابي |
| | | | ١,٠ | ٦,٥ | ٢٣,٥ | ٢٤,٥ | ٤٤,٥ | % | مدرسية | | |
| | ١,٠٣٥ | ٣,٩٥ | ١ | ١ | ١٤ | ٩ | ١٧ | ك | مشرفة قيادة | | |
| | | | ٢,٤ | ٢,٤ | ٣٣,٣ | ٢١,٤ | ٤٠,٥ | % | مدرسية | | |
| | ١,٠١٨ | ٤,٠٣ | ٣ | ١٤ | ٦١ | ٥٨ | ١٠٦ | ك | الكلي | | |
| | | | ١,٢ | ٥,٨ | ٢٥,٢ | ٢٤,٠ | ٤٣,٨ | % | | | |

| الرتبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | التكرار | | العبارة | م |
|--------|-------------------|-----------------|---------------|--------|--------|-------|------------|----------|-------------|--|---|
| | | | منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | النسبة % | النسبة % | | |
| ١٠ | ١,١٥٨ | ٣,٦٠ | ٣ | ٣ | ١٥ | ١٢ | ١٢ | ك | قائدة | توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يدعم السلوك الإيجابي | ٤ |
| | | | ٦,٧ | ٦,٧ | ٣٣,٢ | ٢٦,٧ | ٢٦,٧ | % | مدرسية | | |
| | ١,٠٦١ | ٣,٣٨ | - | ٢ | ٢ | ٣ | ١ | ك | مشرفة قيادة | | |
| | | | - | ٢٥,٠ | ٢٥,٠ | ٣٧,٥ | ١٢,٥ | % | مدرسية | | |
| | ١,١٣٥ | ٣,٥٧ | ٣ | ٥ | ١٧ | ١٥ | ١٣ | ك | الكلية | | |
| | | | ٦,٧ | ٨,٤ | ٣٢,١ | ٢٨,٣ | ٢٤,٥ | % | | | |
| ٩ | ١,٢٧٧ | ٣,٨٩ | ١٢ | ٢١ | ٤٠ | ٣٢ | ٩٥ | ك | قائدة | العمل على ربط نظام الحوافز للقائدات بأهداف القائدات واحتياجاتهن | ٥ |
| | | | ٦,٠ | ١٠,٥ | ٢٠,٠ | ١٦,٠ | ٤٧,٥ | % | مدرسية | | |
| | ١,٤٣٨ | ٣,٧١ | ٦ | ٣ | ٥ | ١١ | ١٧ | ك | مشرفة قيادة | | |
| | | | ١٤,٣ | ٧,١ | ١١,٩ | ٢٦,٢ | ٤٠,٥ | % | مدرسية | | |
| | ١,٣٠٤ | ٣,٨٦ | ١٨ | ٢٤ | ٤٥ | ٤٣ | ١١٢ | ك | الكلية | | |
| | | | ٧,٤ | ٩,٩ | ١٨,٦ | ١٧,٨ | ٤٦,٣ | % | | | |
| ٢ | ١,٠٩٦ | ٤,٠٣ | ٧ | ١١ | ٤٢ | ٥٠ | ٩٠ | ك | قائدة | الاهتمام بإقامة اللقاءات الدورية مع قائدات المدارس لتنفيذ التواصل التربوي | ٦ |
| | | | ٣,٥ | ٥,٥ | ٢١,٠ | ٢٥,٠ | ٤٥,٠ | % | مدرسية | | |
| | ٠,٧٧٣ | ٤,٥٢ | - | ١ | ٤ | ٩ | ٢٨ | ك | مشرفة قيادة | | |
| | | | - | ٢,٤ | ٩,٥ | ٢١,٤ | ٦٦,٧ | % | مدرسية | | |
| | ١,٠٦٢ | ٤,١١ | ٧ | ١٢ | ٤٦ | ٥٩ | ١١٨ | ك | الكلية | | |
| | | | ٢,٩ | ٥,٠ | ١٩,٠ | ٢٤,٤ | ٤٨,٧ | % | | | |
| ٣ | ١,٠٢٠ | ٤,٠٧ | ٤ | ١٠ | ٤٣ | ٥٤ | ٨٩ | ك | قائدة | توفير التوصيف الوظيفي الدقيق الذي يحدد المهام والمسؤوليات لجميع منسوبي المدارس | ٧ |
| | | | ٢,٠ | ٥,٠ | ٢١,٥ | ٢٧,٠ | ٤٤,٥ | % | مدرسية | | |
| | ١,١٤٤ | ٤,٢٤ | ١ | ٣ | ٨ | ٣ | ٢٧ | ك | مشرفة قيادة | | |
| | | | ٢,٤ | ٧,١ | ١٩,٠ | ٧,١ | ٦٤,٤ | % | مدرسية | | |
| | ١,٠٤٢ | ٤,١٠ | ٥ | ١٣ | ٥١ | ٥٧ | ١١٦ | ك | الكلية | | |
| | | | ٢,١ | ٥,٤ | ٢١,١ | ٢٣,٦ | ٤٧,٨ | % | | | |
| ٦ | ١,٢٤٨ | ٣,٨٦ | ١٢ | ١٩ | ٤٢ | ٣٩ | ٨٨ | ك | قائدة | إشراك قائدات المدارس في عمليات صنع القرارات | ٨ |
| | | | ٦,٠ | ٩,٥ | ٢١,٠ | ١٩,٥ | ٤٤,٠ | % | مدرسية | | |
| | ١,٠٥٩ | ٤,٠٠ | ١ | ٢ | ١١ | ١٠ | ١٨ | ك | مشرفة قيادة | | |
| | | | ٢,٤ | ٤,٨ | ٢٦,٢ | ٢٣,٨ | ٤٢,٨ | % | مدرسية | | |
| | ١,٢١٧ | ٣,٨٨ | ١٣ | ٢١ | ٥٣ | ٤٩ | ١٠٦ | ك | الكلية | | |
| | | | ٥,٤ | ٨,٧ | ٢١,٩ | ٢٠,٢ | ٤٣,٨ | % | | | |

| م | العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | النسبة % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|---------------|--|-------------|---------------|-------|--------|--------|-------------|----------|-----------------|-------------------|--------|
| | | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً | | | | |
| ٩ | منح قائدات المدارس مزيداً من الصلاحيات لتتمكن من القيام بدورها القيادي | قائدة | ١٠٠ | ٢٦ | ٣٠ | ٢٨ | ١٦ | ٣,٨٣ | ١,٣٨٢ | ٧ | |
| | | مدرسية | ٥٠,٠ | ١٣,٠ | ١٥,٠ | ١٤,٠ | ٨,٠ | | | | |
| | | مشرفة قيادة | ٢٥ | ٢ | ٩ | ٤ | ٢ | ٤,٠٥ | ١,٢٨٧ | | |
| | | مدرسية | ٥٩,٥ | ٤,٨ | ٢١,٤ | ٩,٥ | ٤,٨ | | | | |
| | | الكلية | ك | ١٢٥ | ٢٨ | ٣٩ | ٣٢ | ١٨ | ٣,٨٧ | | ١,٣٦٦ |
| | | | % | ٥١,٧ | ١١,٦ | ١٦,١ | ١٣,٢ | ٧,٤ | | | |
| ١٠ | زيادة الدعم المادي لقائدات المدارس لمساعدتهن في تلبية متطلبات المدارس | قائدة | ١٠٧ | ٢١ | ٢٦ | ١٨ | ٢٨ | ٣,٨١ | ١,٥٠٣ | ٨ | |
| | | مدرسية | ٥٣,٥ | ١٠,٥ | ١٣,٠ | ٩,٠ | ١٤,٠ | | | | |
| | | مشرفة قيادة | ٢٩ | ٢ | ٤ | ٣ | ٤ | ٤,١٧ | ١,٣٩٥ | | |
| | | مدرسية | ٦٩,١ | ٤,٨ | ٩,٥ | ٧,١ | ٩,٥ | | | | |
| | | الكلية | ك | ١٣٦ | ٢٣ | ٣٠ | ٢١ | ٣٢ | ٣,٨٧ | | ١,٤٨٨ |
| | | | % | ٥٦,٢ | ٩,٥ | ١٢,٤ | ٨,٧ | ١٣,٢ | | | |
| المتوسط العام | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | ٣,٩٩ | ٠,٩٨١ | |

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٧)، يتضح أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **عالية** على المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض بمتوسط عام بلغ (٣,٩٩ من ٥,٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار **عالية** على أداة الدراسة، في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٨١)، مما يدل على تجانس استجابات مفردات الدراسة.

حيث يتضح من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **عالية** على عشرة من المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١، ٦، ٧، ٢، ٣) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة **عالية** كالتالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) وهي: "تنمية مهارات قائدات المدارس من خلال الدورات **التطويرية**" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة **عالية** بمتوسط

(٤,١٣ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٤,٢٩ من ٥)، يليهن قائدات المدارس بمتوسط (٤,٠٩ من ٥). ويتضح من النتائج أن مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة **عالية جداً** على أن تنمية مهارات قائدات المدارس من خلال الدورات التطويرية يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، بينما جاءت موافقة قائدات المدارس بدرجة **عالية** على أن تنمية مهارات قائدات المدارس من خلال الدورات التطويرية يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن. وتفسر هذه النتيجة بأن تنمية مهارات قائدات المدارس من خلال الدورات التطويرية يحسن من قدراتهن وأدائهن التنظيمي، مما يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحسيني وأحمد (٢٠٠٥م) التي بينت أن بناء الثقة التنظيمية يعتمد على خمسة مرتكزات أساسية، هي: القيادة المدربة الفعالة والمناخ المدرسي الجيد، وتمكين العاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون الإيجابي بين الأطراف المعنية، ومن ثم تحقق فعالية الأداء المدرسي.

٢- جاءت العبارة رقم (٦) وهي: "الاهتمام بإقامة اللقاءات الدورية مع قائدات المدارس لتفعيل التواصل التربوي" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة **عالية** بمتوسط (٤,١١ من ٥)، حيث يتضح أن مشرفات القيادة المدرسية هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٤,٥٢ من ٥)، يليهن القائدات بمتوسط (٤,٠٣ من ٥). ويتضح من النتائج أن مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة **عالية جداً** على أن الاهتمام بإقامة اللقاءات الدورية مع قائدات المدارس لتفعيل التواصل التربوي يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، كما كانت قائدات المدارس موافقات بدرجة **عالية** على أن الاهتمام بإقامة اللقاءات الدورية مع قائدات المدارس لتفعيل التواصل التربوي يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن. وتفسر هذه النتيجة بأن الاهتمام بإقامة اللقاءات الدورية مع قائدات المدارس لتفعيل التواصل التربوي يحسن من مستوى التواصل التربوي للقائدات، ويسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية

لديهن. وهذا ما أكدت عليه الأدبيات التربوية التي وردت في الإطار النظري (ص ٣٦)،
عن أهمية الاتصال التربوي وأثره في البيئة التعليمية والتربوية.

٣- جاءت العبارة رقم (٧) وهي: "توفير التوصيف الوظيفي الدقيق الذي يحدّد المهام والمسؤوليات لجميع منسوبي المدارس" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (١٠,٤ من ٥)، حيث يتضح أن المشرفات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٢٤,٤ من ٥)، يليهن قائدات المدارس بمتوسط (٠٧,٤ من ٥). ويتضح من النتائج أن مشرفات القيادة المدرسية موافقات بدرجة عالية جداً على أن توفير التوصيف الوظيفي الدقيق الذي يحدّد المهام والمسؤوليات لجميع منسوبي المدارس يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، وجاءت موافقة قائدات المدارس بدرجة عالية على أن توفير التوصيف الوظيفي الدقيق الذي يحدّد المهام والمسؤوليات لجميع منسوبي المدارس يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن. وتفسر هذه النتيجة بأن توفير التوصيف الوظيفي الدقيق الذي يحدّد المهام والمسؤوليات لجميع منسوبي المدارس يسهل من عمل قائدات المدارس مما يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن.

وبالرغم من وجود الأدلة التنظيمية والإجرائية وتزويد جميع المدارس بها، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة لتوفر توصيف وظيفي دقيق وواضح، يوضح المهام والواجبات والحدود للجميع، دون ترك المجال للاجتهادات للأفراد، لتطبيق ما يروونه مناسباً.

٤- جاءت العبارة رقم (٢) وهي: "تطوير الأنظمة واللوائح لتفعيل دور القيادة المدرسية" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٠٩,٤ من ٥)، حيث يتضح أن القائدات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (١٠,٤ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٠٧,٤ من ٥). ويتضح من النتائج أن كل من مشرفات القيادة المدرسية وقائدات المدارس متفقات بدرجة عالية على أن تطوير الأنظمة واللوائح لتفعيل دور القيادة المدرسية يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية.

وتفسر هذه النتيجة بأن تطوير الأنظمة واللوائح لتفعيل دور القيادة المدرسية يوفر السند اللازم لعمل قائدات المدارس مما يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن.

وترى الباحثة أن تطوير الأنظمة واللوائح من شأنه أن يقدم لفائدة المدرسة خارطة طريق للعمل بها وتطبيقها بيسرٍ وسهولة. كما أنه سيخفف من الضغوط الواقعة عليهن، مما يسهم في تعزيز ثقتهن التنظيمية ويرفع من مستواها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة القحطاني (١٤٣٣هـ)، والتي بينت أهمية المتطلبات المقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية والتي من أبرزها (تطوير اللوائح والأنظمة).

٥- جاءت العبارة رقم (٣) وهي: "توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يدعم السلوك الإيجابي" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٤,٠٣ من ٥)، حيث يتضح أن القائدات هن الأكثر موافقة على ذلك بمتوسط (٤,٠٥ من ٥)، يليهن المشرفات بمتوسط (٣,٩٥ من ٥). ويتضح من النتائج أن كل من مشرفات القيادة المدرسية وقائدات المدارس متفقات بدرجة عالية على أن توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يدعم السلوك الإيجابي يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية. وتفسر هذه النتيجة بأن توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يدعم السلوك الإيجابي، ويوفر بيئة العمل المناسبة لقائدات المدارس، ويسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن. وهو ما يتفق مع ما ورد في الإطار النظري (ص١٦-١٧)، عن أهمية الثقة التنظيمية في بيئة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصقير (٢٠١٤م)، التي بينت ضرورة العمل على تهيئة البيئة المناسبة والداعمة لتوفر الثقة التنظيمية داخل المدرسة، كما تتفق مع نتيجة دراسة الرفاعي (٢٠٠٩م)، التي بينت ضرورة الاهتمام بتوفير بيئة عمل تتسم بالثقة التنظيمية، تسمح للمديرين بالابتكار.

رابعاً: إجابة السؤال الرابع: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة، حول واقع الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، تعزى للمتغيرات التالية: (العمل الحالي - سنوات الخبرة في العمل الحالي - المؤهل العلمي)؟".

(١) الفروق باختلاف متغير العمل الحالي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمل الحالي استخدمت الباحثة اختبار "ت" "Independent Sample T-test" لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات مفردات الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (٤-٨) نتائج اختبار "ت: Independent Sample T-test" للفروق بين إجابات مفردات

الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمل الحالي

| الدلالة | قيمة ت | الانحراف | المتوسط | العدد | العمل الحالي | المحور |
|---------|--------|----------|---------|-------|--------------------|--|
| ٠,١٤٥ | ١,٤٦٤- | ٠,٨٣٧ | ٣,٢٤ | ٢٠٠ | قائدة مدرسية | المحور الأول بُعد السياسات الإدارية |
| | | ٠,٧١٣ | ٣,٤٤ | ٤٢ | مشرفة قيادة مدرسية | |
| ٠,٣٤٥ | ٠,٩٤٦ | ٠,٩١٢ | ٣,٥١ | ٢٠٠ | قائدة مدرسية | المحور الأول بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات |
| | | ٠,٩٦١ | ٣,٣٦ | ٤٢ | مشرفة قيادة مدرسية | |
| *٠,٠٥٠ | ١,٩٧٤- | ٠,٧٩٧ | ٣,٣٢ | ٢٠٠ | قائدة مدرسية | المحور الأول بُعد القيم السائدة في التنظيم |
| | | ٠,٧٧١ | ٣,٥٩ | ٤٢ | مشرفة قيادة مدرسية | |
| **٠,٠٠٢ | ٣,١٢٢- | ٠,٨٥٤ | ٣,٢٩ | ٢٠٠ | قائدة مدرسية | المحور الأول بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية |
| | | ٠,٨٥٦ | ٣,٧٤ | ٤٢ | مشرفة قيادة مدرسية | |
| **٠,٠٠٤ | ٢,٨٧٩ | ٠,٦٣٩ | ٣,٥١ | ٢٠٠ | قائدة مدرسية | المحور الثاني |
| | | ٠,٨٠٤ | ٣,١٨ | ٤٢ | مشرفة قيادة مدرسية | |
| ٠,٣٤٤ | ٠,٩٥٣- | ١,٠٠٨ | ٣,٩٧ | ٢٠٠ | قائدة مدرسية | المحور الثالث |
| | | ٠,٨٤٧ | ٤,١١ | ٤٢ | مشرفة قيادة مدرسية | |

**دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل *دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين اتجاهات قائدات المدارس، واتجاهات مشرفات القيادة المدرسية حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها السياسات الإدارية، وبعدها فرص الابتكار وتحقيق الذات، والمقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض).

بينما يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين اتجاهات قائدات المدارس، واتجاهات 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.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين اتجاهات قائدات المدارس، واتجاهات مشرفات القيادة المدرسية حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية) لصالح مشرفات القيادة المدرسية.

كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين اتجاهات قائدات المدارس، واتجاهات مشرفات القيادة المدرسية حول (المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) لصالح قائدات المدارس.

٢) ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-٩) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في إجابات مفردات

الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي

| المحور | مصدر التباين | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|--|----------------|--------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| المحور الأول بُعد السياسات الإدارية | بين المجموعات | ٥,٩٤٧ | ٢ | ٢,٩٧٣ | ٤,٥٦٥ | *,٠,٠١١ |
| | داخل المجموعات | ١٥٥,٦٧٨ | ٢٣٩ | ٠,٦٥١ | | |
| | المجموع | ١٦١,٦٢٥ | ٢٤١ | - | | |
| المحور الأول بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات | بين المجموعات | ٧,٠٩٩ | ٢ | ٣,٥٤٩ | ٤,٣٠٥ | *,٠,٠١٥ |
| | داخل المجموعات | ١٩٧,٠٤٨ | ٢٣٩ | ٠,٨٢٤ | | |
| | المجموع | ٢٠٤,١٤٧ | ٢٤١ | - | | |
| المحور الأول بُعد القيم السائدة في التنظيم | بين المجموعات | ٠,٥٢١ | ٢ | ٠,٢٦٠ | ٠,٤٠٨ | ٠,٦٦٦ |
| | داخل المجموعات | ١٥٢,٦٢٩ | ٢٣٩ | ٠,٦٣٩ | | |
| | المجموع | ١٥٣,١٥٠ | ٢٤١ | - | | |
| المحور الأول بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية | بين المجموعات | ٣,٢٢٧ | ٢ | ١,٦١٤ | ٢,١٥٢ | ٠,١١٨ |
| | داخل المجموعات | ١٧٩,١٧٣ | ٢٣٩ | ٠,٧٥٠ | | |
| | المجموع | ١٨٢,٤٠٠ | ٢٤١ | - | | |
| المحور الثاني | بين المجموعات | ٠,٣٩٠ | ٢ | ٠,١٩٥ | ٠,٤١٩ | ٠,٦٥٨ |
| | داخل المجموعات | ١١١,١٧٥ | ٢٣٩ | ٠,٤٦٥ | | |
| | المجموع | ١١١,٥٦٤ | ٢٤١ | - | | |
| المحور الثالث | بين المجموعات | ١,٨٠٦ | ٢ | ٠,٩٠٣ | ٠,٩٣٧ | ٠,٣٩٣ |
| | داخل المجموعات | ٢٣٠,٣٥٧ | ٢٣٩ | ٠,٩٦٤ | | |
| | المجموع | ٢٣٢,١٦٤ | ٢٤١ | - | | |

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-٩) عدم وجود 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 بـبعد القيم السائدة في التنظيم، بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية، المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، المقترحات التي

تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي.

بينما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها السياسات الإدارية، وبعد فرص الابتكار وتحقيق الذات) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي، ولتحديد صالح الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (٤-١٠) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة في

العمل الحالي

| المحور | عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي | العدد | المتوسط الحسابي | أقل من ٥ سنوات | من ٥-١٠ سنوات | أكثر من ١٠ سنوات |
|---|----------------------------------|-------|-----------------|----------------|---------------|------------------|
| المحور الأول بعدها السياسات الإدارية | أقل من ٥ سنوات | ٨١ | ٣,٠٥ | - | | * |
| | من ٥-١٠ سنوات | ٤٨ | ٣,٣٦ | | - | |
| | أكثر من ١٠ سنوات | ١١٣ | ٣,٣٩ | | | - |
| المحور الأول بعدها فرص الابتكار وتحقيق الذات | أقل من ٥ سنوات | ٨١ | ٣,٢٧ | - | | * |
| | من ٥-١٠ سنوات | ٤٨ | ٣,٤٤ | | - | |
| | أكثر من ١٠ سنوات | ١١٣ | ٣,٦٥ | | | - |

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) 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 ببعدها السياسات الإدارية، وبعد فرص الابتكار وتحقيق الذات)، لصالح مفردات الدراسة اللائي عدد سنوات خبرتهن في العمل أكثر من ١٠ سنوات.

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة فورسيث، وبارنز، وادمز (ForSyth, Barnes, & Adams, 2006)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لصالح المعلمين ذوي الخبرة الأعلى، كما تتفق مع نتيجة دراسة فينبيرج (Vineburgh, 2010)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة الأكثر. بينما تختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة نوح (١٤٣٤هـ) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس الثانوية للثقة التنظيمية تُعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وتختلف مع نتيجة دراسة الصقير (٢٠١٤م) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين لدرجة توافر الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (الخبرة، المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي).

٣) الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (٤-١١) نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في إجابات مفردات

الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

| الدلالة الإحصائية | قيمة ف | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع مربعات | مصدر التباين | المحور |
|-------------------|--------|----------------|--------------|--------------|----------------|--|
| ٠,٠٦٣ | ٢,٨٠٤ | ١,٨٥٣ | ٢ | ٣,٧٠٥ | بين المجموعات | المحور الأول بُعد السياسات الإدارية |
| | | ٠,٦٦١ | ٢٣٩ | ١٥٧,٩٢٠ | داخل المجموعات | |
| | | - | ٢٤١ | ١٦١,٦٢٥ | المجموع | |
| **٠,٠١٠ | ٤,٦٧٢ | ٣,٨٤١ | ٢ | ٧,٦٨١ | بين المجموعات | المحور الأول بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات |
| | | ٠,٨٢٢ | ٢٣٩ | ١٩٦,٤٦٥ | داخل المجموعات | |

| المحور | مصدر التباين | مجموع مربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية |
|--|----------------|--------------|--------------|----------------|--------|-------------------|
| | المجموع | ٢٠٤,١٤٧ | ٢٤١ | - | | |
| المحور الأول بُعد القيم السائدة في التنظيم | بين المجموعات | ٦,٣٨٣ | ٢ | ٣,١٩٢ | ٥,١٩٧ | *,٠,٠٠٦ |
| | داخل المجموعات | ١٤٦,٧٦٧ | ٢٣٩ | ٠,٦١٤ | | |
| | المجموع | ١٥٣,١٥٠ | ٢٤١ | - | | |
| المحور الأول بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية | بين المجموعات | ٧,٦٥٠ | ٢ | ٣,٨٢٥ | ٥,٢٣٢ | *,٠,٠٠٦ |
| | داخل المجموعات | ١٧٤,٧٤٩ | ٢٣٩ | ٠,٧٣١ | | |
| | المجموع | ١٨٢,٤٠٠ | ٢٤١ | - | | |
| المحور الثاني | بين المجموعات | ٨,٧٢٩ | ٢ | ٤,٣٦٤ | ١٠,١٤٣ | *,٠,٠٠٠ |
| | داخل المجموعات | ١٠٢,٨٣٦ | ٢٣٩ | ٠,٤٣٠ | | |
| | المجموع | ١١١,٥٦٤ | ٢٤١ | - | | |
| المحور الثالث | بين المجموعات | ٠,٩٠٨ | ٢ | ٠,٤٥٤ | ٠,٤٦٩ | ٠,٦٢٦ |
| | داخل المجموعات | ٢٣١,٢٥٥ | ٢٣٩ | ٠,٩٦٨ | | |
| | المجموع | ٢٣٢,١٦٤ | ٢٤١ | - | | |

** دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-١١) عدم وجود 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 السياسات الإدارية، المقترحات التي تسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

بينما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات مفردات الدراسة حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها فرص الابتكار وتحقيق الذات، بُعد القيم السائدة في التنظيم، بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية، المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض) باختلاف متغير المؤهل العلمي، ولتحديد صالح الفروق بين فئات المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (٤-١٢) يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المؤهل العلمي

| المحور | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | دون البكالوريوس | بكالوريوس | دراسات عليا |
|---|-----------------|-------|-----------------|-----------------|-----------|-------------|
| المحور الأول بُعد فرص الابتكار وتحقيق الذات | دون البكالوريوس | ١٧ | ٣,٧٤ | - | | * |
| | بكالوريوس | ٢٠١ | ٣,٥٢ | | - | * |
| | دراسات عليا | ٢٤ | ٢,٩٧ | | | - |
| المحور الأول بُعد القيم السائدة في التنظيم | دون البكالوريوس | ١٧ | ٣,٨١ | - | | ** |
| | بكالوريوس | ٢٠١ | ٣,٣٨ | | - | |
| | دراسات عليا | ٢٤ | ٣,٠١ | | | - |
| المحور الأول بُعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية | دون البكالوريوس | ١٧ | ٣,٩٠ | - | | ** |
| | بكالوريوس | ٢٠١ | ٣,٣٧ | | - | |
| | دراسات عليا | ٢٤ | ٣,٠٢ | | | - |
| المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض | دون البكالوريوس | ١٧ | ٣,٠١ | - | * | ** |
| | بكالوريوس | ٢٠١ | ٣,٤٣ | | - | ** |
| | دراسات عليا | ٢٤ | ٣,٩٢ | | | - |

** دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل * دالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٤-١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين مفردات الدراسة اللائي مؤهلن دون البكالوريوس، ومفردات الدراسة اللائي مؤهلن بكالوريوس حول (المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، لصالح مفردات الدراسة اللائي مؤهلن بكالوريوس.

ويتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين مفردات الدراسة اللائي مؤهلن (بكالوريوس / دون البكالوريوس)، ومفردات الدراسة اللائي مؤهلن دراسات عليا حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بفرص الابتكار وتحقيق الذات)، لصالح مفردات الدراسة اللائي مؤهلن (بكالوريوس / دون البكالوريوس).

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين مفردات الدراسة اللائي مؤهلن (دون البكالوريوس)، ومفردات الدراسة اللائي مؤهلن دراسات عليا حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق بالقيم السائدة في التنظيم، تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية)، لصالح مفردات الدراسة اللائي مؤهلن (دون البكالوريوس).

ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين مفردات الدراسة اللائي مؤهلن (دون البكالوريوس)، ومفردات الدراسة اللائي مؤهلن دراسات عليا حول (المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، لصالح مفردات الدراسة اللائي مؤهلن (دراسات عليا).

وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة نوح (١٤٣٤ هـ) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس الثانوية للثقة التنظيمية؛ تُعزى لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، كما تختلف مع نتيجة دراسة الصقير (٢٠١٤م) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المعلمين لدرجة توافر الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات (الخبرة، المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي).

وبهذا ينتهي الفصل الرابع الذي قُدم فيه عرض تفصيلي لنتائج الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وتنتقل الدراسة إلى الفصل الخامس، الذي يحتوي على ملخص الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

الفصل الخامس

ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

يحتوي هذا الفصل على ملخص الدراسة، وأبرز ما توصلت إليه من نتائج، يليها عرضٌ لأهم التوصيات في ضوء تلك النتائج، وختاماً تمت الإشارة إلى جملة من المقترحات لدراسات مستقبلية.

٥-١- ملخص الدراسة:

ضمت الدراسة في طياتها خمسة فصول، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول، ويشمل: مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، وأهم مصطلحاتها، وقد تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، ومشرفات القيادة المدرسية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض.

وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية الحكومية ومشرفات القيادة المدرسية بمدينة الرياض.
- ٢- الكشف عن المعوقات التي يمكن أن تحد من رفع 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.

الفصل الثاني، ويشمل:

١- الإطار النظري: وقد تضمن مبحثاً عن الثقة التنظيمية، ومبحثاً آخر عن الثقة التنظيمية

والقيادة المدرسية.

٢- الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث قُسمت إلى دراسات (محلية - عربية

- أجنبية)، مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وختاماً تم التعليق

على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث، ويشمل: منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي

المسحي، والاستبانة أداة للدراسة والتي طبقت على عينة عشوائية بلغت (٢٠٠) قائدة،

و(٤٢) مشرفة قيادة مدرسية، من مجتمع الدراسة والذي تكون من قائدات المدارس الابتدائية

الحكومية بمدينة الرياض وعددهن (٣٦٩) قائدة، ومشرفات القيادة المدرسية بمكاتب التعليم

بمدينة الرياض، وعددهن (٥١) مشرفة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل معهن لقلّة

عددهن. كما تم في هذا الفصل توضيح لكيفية بناء الاستبانة، وآلية التحقق من صدقها

وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

الفصل الرابع، ويشمل: عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة، وتحليلها، وتفسيرها؛ من أجل الوصول

إلى أهداف الدراسة، وذلك بالإجابة عن أسئلة الدراسة الأربعة.

الفصل الخامس، ويشمل: ملخص الدراسة، وأبرز ما انتهت إليه من نتائج، والتوصيات

المقترحة في ضوء تلك النتائج، والمقترحات لدراسات مستقبلية.

٥-٢- أبرز نتائج الدراسة:

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)، وانحرافٍ 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- "نفوض 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 السائدة في التنظيم:

جاءت استجابات مفردات الدراسة بدرجة متوسطة على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد القيم السائدة في التنظيم بمتوسط حسابي قدره (٣,٣٧ من ٥,٠٠).

وقد جاءت عبارتان اثنتين بدرجة عالية، وتمثلان في:

١ - "تتمتع قائدة المدرسة بقدرٍ من الاحترام والتقدير من قبل إدارات مكاتب التعليم"، بمتوسط (٣,٥٧ من ٥).

٢ - "تعمل 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 البعد، وتمثلان 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 بيسرٍ وسهولة" بمتوسط حسابي قدره (٤٧, ٣ من ٥).

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

- ١- تُقدّم لقائدة المدرسة المعلومات اللازمة للعمل بيسرٍ وسهولة، بمتوسط (٣٨, ٣ من ٥).
- ٢- يتوفر لقائدة المدرسة مصادر معلومات صادقة وموثوق بها، بمتوسط (٣٨, ٣ من ٥).
- ٣- يُنظر للمعلومات المقدمة من قائدة المدرسة باهتمامٍ بالغ من قبل إدارات مكاتب التعليم، بمتوسط (٢٥, ٣ من ٥).

❖ بُعد السياسات الإدارية:

جاءت موافقة مفردات الدراسة حيال مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببُعد السياسات الإدارية بدرجة **متوسطة**، بمتوسط حسابي قدره (٢٧, ٣ من ٥, ٠٠)، وانحراف معياري (٠, ٨١٩)، وقد تبين من خلال نتائج الاستجابات أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **عالية** على عبارتين فيما يتعلق ببُعد السياسات الادارية تتمثلان في:

- ١- "تعمل قائدة المدرسة في ظل سياسات إدارية واضحة" بمتوسط (٧٥, ٣ من ٥).
 - ٢- "يتم تقويم الأداء الوظيفي لقائدة المدرسة وفقاً لمعايير محددة" بمتوسط (٥٥, ٣ من ٥).
- ويتبين من النتائج أن مفردات الدراسة موافقات بدرجة **متوسطة** على عبارة واحدة فيما يتعلق ببُعد السياسات الادارية تتمثل في "تُمنح قائدة المدرسة فرصاً تدريبية في مجال القيادة المدرسية" بمتوسط (٤٠, ٣ 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 (٣٩, ٢ 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 الديمقراطي 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 السياسات الإدارية، 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 بـبعد 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 بـبعد تدفق 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 بـبعد القيم السائدة في التنظيم، وبـبعد 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 بـبعد السياسات الإدارية، وبـبعد 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 في متوسطات استجابات مفردات الدراسة حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها 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 اللائحة مؤهلين دون البكالوريوس، ومفردات الدراسة اللائحة مؤهلين بكالوريوس، حول (المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، لصالح مفردات الدراسة اللائحة مؤهلين بكالوريوس.

٩- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين مفردات الدراسة اللائحة مؤهلين (بكالوريوس / دون البكالوريوس)، ومفردات الدراسة اللائحة مؤهلين دراسات عليا حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها فرص الابتكار وتحقيق الذات)، لصالح مفردات الدراسة اللائحة مؤهلين (بكالوريوس / دون البكالوريوس).

١٠- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين مفردات الدراسة اللائحة مؤهلين (دون البكالوريوس)، ومفردات الدراسة اللائحة مؤهلين دراسات عليا حول (مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض فيما يتعلق ببعدها القيم السائدة في التنظيم، بعد تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية)، لصالح مفردات الدراسة اللائحة مؤهلين (دون البكالوريوس).

١١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين مفردات الدراسة اللائحة مؤهلين (دون البكالوريوس) ومفردات الدراسة اللائحة مؤهلين دراسات عليا حول (المعوقات التي تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض)، لصالح مفردات الدراسة اللائحة مؤهلين (دراسات عليا).

٥-٣- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بما يلي:

١- تطوير الأدلة المنظّمة واللوائح بما يسهم في تنمية الثقة التنظيمية لدى القائدات، واعتماد سياسات إدارية تتصف 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 للتحديد 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- تفعيل المواقع الالكترونية لمكاتب التعليم وربطها بالمدارس، بحيث تقدم كافة النماذج والتقارير والمعلومات اللازمة لقائدات المدارس؛ مما يتيح توافر المعلومات، وسهولة الوصول إليها في أي وقت، مع ضرورة توحيد المواقع المتشابهة لتلافي الازدواجية، وهدر الوقت والجهد.

٦- تقديم البرامج التدريبية لقائدات المدارس بشكل دوري، والمساهمة في الارتقاء بمستوى قدراتهن، والعمل على تنمية مهارتهن من خلال الدورات، والبرامج التطويرية بما يسهم في رفع مستوى الثقة التنظيمية لديهن.

٧- تطوير الإجراءات الإدارية، وتسهيل التواصل بين قائدات المدارس، وإدارات مكاتب التعليم، والبعد عن الأساليب التفتيشية التي تؤثر سلباً على العاملين.

٨- إشراك قائدات المدارس في عمليات صنع القرارات؛ لتعزيز مستوى الثقة التنظيمية لديهن.

٩- ترشيح القيادات المؤهلة إدارياً للعمل في مجال القيادة المدرسية، ومنحهن مزيداً من الصلاحيات.

١٠- توفير بيئة عمل، ومناخ تنظيمي يدعم السلوك الإيجابي؛ لرفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس.

٥-٤- 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.
- ٦- المتطلبات التقنية لرفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس، والمشرفات التربويات.
- ٧- دور القيادة المدرسية في رفع الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات.
- ٨- مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض.

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، حافظ فرج. (١٤٣٣هـ). الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية. القاهرة: دار الطائف.
- أوشي، 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. (١٤٣٨هـ). 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. (١٤٣٧هـ). القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري. ط٣. دار الألوكة للنشر: الرياض.
- حكة، 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.

الخصيري، 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.

الخير، 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. (٢٠٠٩). 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.

أبو شندي، سعد عامر. (٢٠١١م). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار أسامة للنشر.

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

ص ٢٥-٧.

صديق، محمد جلال سليمان. (٢٠٠٥م). أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة العلاقة في البنوك التجارية العامة

المصرية. مجلة الأزهر، ص ٥٨-١.

الصقير، عبد المحسن محمد. (٢٠١٤م). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحات الإدارية

الممنوحة لهم وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلاءهم. رسالة ماجستير

غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الطحم، عبد الله والسواط، طلق. (٢٠١٢م). السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات. ط ٢، الرياض: دار

النوابع للنشر والتوزيع.

الطراونة، مجدولين. (٢٠٠٩م). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء على الثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمي محافظة

الكرك: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.

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.

عبد السميع، جمال عبد الحميد علي. (٢٠١٠م). الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل: دراسة تطبيقية على

العاملين بجامعة بني سويف. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٤) ص ٧١-٣٣.

عبدو، عبد القادر. (٢٠٠٠م). إدارة المدرسة الابتدائية. القاهرة: مكتبة النهضة.

عبيدات، ذوقان وعبد الرحمن، عدس وكايد، عبد الحق. (٢٠١٢م). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. الرياض:

دار أسامة للنشر والتوزيع.

عتريس، محمد عيد. (٢٠١٦م). تصور مقترح لتدعيم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق. مجلة التربية بالزقازيق، مصر.

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. ط٤، مصر: دار الجامعات للنشر.

العوفي، 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 بجامعات 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 والعمري، بدران. (٢٠٠٤م). منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على (SPSS). ط٢، الرياض: مكتبة العبيكان.

القحطاني، عبير عبد الله. (١٤٣٣هـ). مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها ومحافظة 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 كريم، 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 التربوية. 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 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 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 Orgnizational 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).

Zalabak.Pamela.Ellis,Kathleen.Cesaria,Rurrero(2000).**Measuring Organizational Trust**,IABC Research.Communication World.

Zand,Dale E.(1972). **Trust and Managerial Problem Solving**, Adminstrative Science Quarterly, 17, (2).

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

– منظمة الثقة التربوية الأمريكية The Education Trust

<https://edtrust.org/wp-content/uploads/2017/10/EdTrust-Logo.png>

الملاحق

ملحق رقم (١)
الاستبانة بصورتها الأولية



المركز العربيّ السّعوديّ وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية العلوم الاجتماعية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

تحكيم الاستبانة

حفظه/ الله

سعادة الدكتور/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان: "مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض". وقد اقتضت الدراسة استخدام استبانة مكونة من ثلاثة محاور، وهي:

المحور الأول: للتعرف على درجة الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، بحسب أبعادها التالية: (السياسات الإدارية- فرص الابتكار وتحقيق الذات- القيم السائدة- توافر المعلومات وتدفعها في القنوات التنظيمية).

المحور الثاني: للتعرف على المعوقات التي تضعف الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض.

المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تحسين الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

علماً بأن تقدير درجة الموافقة على تحقق مضمون العبارات سيكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً-عالية-متوسطة-منخفضة-منخفضة جداً). ونظراً لما تتمتعون به -حفظكم الله- من خبرة علمية وعملية في هذا المجال يشرفني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة والتي تشكل أداة الدراسة الميدانية في صورتها الأولية، بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً، لذا آمل الاطلاع على فقراتها، وإرشادي لما تراه مناسباً، علماً بأن جميع المعلومات الواردة لن تستخدم إلا في خدمة أغراض البحث العلمي.

شاكراً ومقدرة تعاونكم، وأسأل الله لكم العون والسداد..

كما آمل تعبئة البيانات التالية، لحفظ الحقوق العلمية الخاصة بكم حفظكم الله.

| | | |
|----------------------|----------------|--|
| الاسم الثلاثي للمحكم | الرتبة العلمية | |
| التخصص العلمي | جهة العمل | |

الباحثة/ دلال العريفي

Dalalarifi55@gmail.com

أولاً: البيانات الأولية:

الرجاء التكرم بوضع إشارة أما الاختيار الذي يمثلك.

١- العمل الحالي:

قائدة مدرسة

مشرفة قيادة مدرسية

| ملحوظات | الحكم على المتغير من حيث: | | | |
|---------|---------------------------|---|----------|---|
| | الأهمية | | المناسبة | |
| | x | ✓ | x | ✓ |
| | | | | |

٢- الخبرة في العمل الحالي:

أقل من خمس سنوات

من ٥-١٠ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

| ملحوظات | الحكم على المتغير من حيث: | | | |
|---------|---------------------------|---|----------|---|
| | الأهمية | | المناسبة | |
| | x | ✓ | x | ✓ |
| | | | | |

٣- المؤهل:

دون البكالوريوس

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

| الملحوظات | الحكم على المتغير من حيث: | | | |
|-----------|---------------------------|---|----------|---|
| | الأهمية | | المناسبة | |
| | x | ✓ | x | ✓ |
| | | | | |

ثانياً: محاور الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة أمام كل عبارة تمثل موافقتك.

المحور الأول: التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، بحسب أبعادها التالية: (السياسات الإدارية- فرص الابتكار وتحقيق الذات- القيم السائدة- توافر المعلومات وتدفعها في القنوات التنظيمية)

| م | العبارات | الحكم على العبارة من حيث | | | | | | التعديل المقترح للعبارة |
|--|---|--------------------------|---|----------|---|--------|---|-------------------------|
| | | الأهمية | | الانتماء | | الوضوح | | |
| | | ✓ | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ | ✗ | |
| البعد الأول: السياسات الإدارية | | | | | | | | |
| ١ | تعمل قائدة المدرسة في ظل سياسات إدارية واضحة. | | | | | | | |
| ٢ | تُمنح قائدة المدرسة فرصاً تدريبية. | | | | | | | |
| ٣ | يتم منح الحوافز والمكافآت لقائدة المدرسة، بناء على أسس موضوعية. | | | | | | | |
| ٤ | يتم تقويم الأداء الوظيفي للقائدة وفقاً لمعايير عادلة. | | | | | | | |
| ٥ | لدى القائدة أنظمة وتعليمات مرنة تضمن مصلحة الجميع. | | | | | | | |
| البعد الثاني: فرص الابتكار وتحقيق الذات | | | | | | | | |
| ١ | تُشجّع القائدة على الابتكار والتجديد في العمل. | | | | | | | |
| ٢ | تُفوّض قائدة المدرسة بعض الصلاحيات. | | | | | | | |
| ٣ | تُقَدَّر مبادرات وإنجازات وأفكار القائدة الإبداعية. | | | | | | | |
| ٤ | تعطى القائدة مساحة لتداول الأفكار والتعبير عن الرأي. | | | | | | | |
| ٥ | يسهّل تنفيذ المقترحات المقدمة للقائدة على مستوى المدرسة. | | | | | | | |
| البعد الثالث: القيم السائدة | | | | | | | | |
| ١ | يتوفر للقائدة التعاون الكامل في أداء العمل من مكاتب التعليم. | | | | | | | |
| ٢ | تبذل مكاتب التعليم جهوداً كبيرة في تطوير قدرات القائدات. | | | | | | | |

| التعديل المقترح للعبارة | الحكم على العبارة من حيث | | | | | | العبارة | م |
|---|--------------------------|---|----------|---|---------|---|---------|---|
| | الوضوح | | الانتماء | | الأهمية | | | |
| | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ | | |
| | | | | | | | ٣ | تتمتع القائمة بقدر من الاحترام والتقدير من قبل مكاتب التعليم. |
| | | | | | | | ٤ | تواجه قائدة المدرسة المشكلات وتحاول حلها بشفاية عالية دون التستر عليها. |
| | | | | | | | ٥ | تشعر القائمة أن مكاتب التعليم تطبق النظام على الجميع دون تمييز. |
| البعد الرابع: توافر المعلومات وتدققها في القنوات التنظيمية | | | | | | | | |
| | | | | | | | ١ | تُقدّم للقائدة المعلومات اللازمة للعمل بيسر وسهولة. |
| | | | | | | | ٢ | تتسم المعلومات بالدقة والمصداقية. |
| | | | | | | | ٣ | يتاح للقائدة الدخول لتنظيم المعلومات في أي وقت. |
| | | | | | | | ٤ | تعاني قائدة المدرسة من ضعف التواصل بمكاتب التعليم. |
| | | | | | | | ٥ | يُنظر للمعلومات المقدمة من القائمة باهتمام بالغ من قبل مكاتب التعليم. |

*عبارات أخرى ترون إضافتها للمحور السابق:

.....

.....

.....

*المقياس المستخدم في المحور السابق:

| درجة الاستجابة | | | | |
|-----------------|-----------|--------|-------|------------|
| منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً |
| | | | | |
| التعديل المقترح | غير مناسب | | مناسب | |
| | | | | |

المحور الثاني: المعوقات التي تضعف الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية
الحكومية بالرياض

| التعديل المقترح للعبارة | الحكم على العبارة من حيث | | | | | | العبارات المعوقات | م |
|----------------------------|--------------------------|---|----------|---|---------|---|--|----|
| | الوضوح | | الانتماء | | الأهمية | | | |
| | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ | | |
| | | | | | | | وجود قيادات غير مؤهلة. | ١ |
| | | | | | | | غلبة المصلحة الشخصية على المصلحة العامة. | ٢ |
| | | | | | | | أساليب الرقابة التي تمارس على عمل القائمة. | ٣ |
| | | | | | | | مركزية اتخاذ القرارات التعليمية. | ٤ |
| | | | | | | | ضعف مستوى العلاقات الإنسانية. | ٥ |
| | | | | | | | قلة توفر المناخ الديمقراطي. | ٦ |
| | | | | | | | تمسك إدارة مكاتب التعليم بالبيات وإجراءات عمل روتينية معقدة | ٧ |
| | | | | | | | غلبة العلاقات الشخصية في عملية تقويم الأداء الوظيفي. | ٨ |
| | | | | | | | قلة سنوات الخبرة للقائدة في القيادة المدرسية. | ٩ |
| | | | | | | | تداخل المسؤوليات وتنازع الاختصاصات بين القيادة المدرسية والإدارات العليا. | ١٠ |

*في حال وجود معوقات أخرى ترونها، أمل إضافتها:

.....

.....

.....

المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تحسين الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

| التعديل المقترح للعبارة | الحكم على العبارة من حيث | | | | | | العبارات المعوقات | م |
|-------------------------|--------------------------|---|----------|---|---------|---|-------------------|---|
| | الوضوح | | الانتماء | | الأهمية | | | |
| | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ | ✗ | ✓ | | |
| | | | | | | | ١ | تنمية مهارات قائدات المدارس من خلال الدورات التطويرية. |
| | | | | | | | ٢ | تطوير الأنظمة واللوائح لتنفيذ دور القيادة المدرسية. |
| | | | | | | | ٣ | اختيار القائدات المؤهلات علمياً وإدارياً. |
| | | | | | | | ٤ | توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يدعم السلوك الإيجابي |
| | | | | | | | ٥ | العمل على ربط نظام الحوافز للقائدات بأهداف القائدات واحتياجاتهن |
| | | | | | | | ٦ | الاهتمام بإقامة اللقاءات الدورية مع قائدات المدارس لتنفيذ التواصل بينهم وبين الإدارات العليا. |
| | | | | | | | ٧ | توفير التوصيف الوظيفي الدقيق الذي يحدد المهام والمسؤوليات لجميع منسوبي المدارس. |
| | | | | | | | ٨ | إشراك قائدات المدارس في عمليات صنع القرارات. |
| | | | | | | | ٩ | منح قائدات المدارس مزيداً من الصلاحيات لتتمكن من القيام بدورها دون الرجوع إلى مكاتب التعليم. |
| | | | | | | | ١٠ | توفير الدعم المادي والمعنوي لقائدات المدارس تساعدهن في تلبية متطلبات المدارس. |

* في حال وجود مقترحات أخرى ترونها، أمل إضافتها:

.....

.....

تم بحمد الله

ملحق رقم (٢)
قائمة بأسماء المحكمين

قائمة بأسماء المحكمين

| م | اسم المحكم | الرتبة العلمية | التخصص | جهة العمل |
|----|---------------------------------|----------------|---------------------------|-------------------------------------|
| ١ | د.محمد بن سرحان المخلافي | أستاذ | إدارة تربوية | جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل |
| ٢ | د.خالد بن عوض الثبيتي | أستاذ مشارك | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |
| ٣ | د.رجاء زهير العسيلي | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | جامعة القدس المفتوحة بالخليل |
| ٤ | د.شدى إبراهيم فرج | أستاذ مشارك | إدارة تربوية وتخطيط | جامعة الطائف |
| ٥ | د.عبدالله بن عبدالرحمن الفتوخ | أستاذ مشارك | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |
| ٦ | د.عبدالكريم بن عبدالعزيز المحرج | أستاذ مشارك | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |
| ٧ | د.عنتر محمد عبدالعال | أستاذ مشارك | إدارة تربوية | جامعة سوهاج |
| ٨ | د.محمد بن فهاد اللوقان | أستاذ مشارك | الإدارة التربوية | جامعة حائل |
| ٩ | د.صلاح بن صالح معمار | أستاذ مساعد | إدارة تربوية | جامعة طيبة |
| ١٠ | د.عبدالله بن محمد العامري | أستاذ مساعد | إدارة وتخطيط تربوي | كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي |
| ١١ | د.عثمان بن عبدالله الصالح | أستاذ مساعد | إدارة التعليم العالي | جامعة المجمعة |
| ١٢ | د. علي بن ابراهيم بن طالب | أستاذ مساعد | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |
| ١٣ | د.نايف بن عماش العنزي | أستاذ مساعد | إدارة وتخطيط تربوي | جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية |
| ١٤ | د.إبراهيم بن سعد المطوع | دكتوراه | الإدارة التربوية | إدارة تعليم الرياض |
| ١٥ | د. بسمة عدنان السيوفي | دكتوراه | إدارة تربوية وتخطيط | مستشار تربوي في القطاع الخاص |
| ١٦ | د.شكرية أحمد جان | دكتوراه | إدارة تربوية وتخطيط | وزارة التعليم |
| ١٧ | د.عبدالعزیز بن محمد الغامدي | دكتوراه | تخطيط التعليم واقتصادياته | الإدارة العامة للتعليم بمنطقة جدة |

| م | اسم المحكم | الرتبة العلمية | التخصص | جهة العمل |
|----|-----------------------|----------------|---------------------------|-----------------------------------|
| ١٨ | د.علي بن سعيد القرني | دكتوراه | إدارة تربوية | وزارة التعليم |
| ١٩ | د.عوض بن أحمد الأسمرى | دكتوراه | إدارة تربوية وتخطيط | وزارة الداخلية |
| ٢٠ | د.فتحية صالح الزهراني | دكتوراه | فلسفة الإدارة التربوية | وزارة التعليم |
| ٢١ | د.محمد بن حمد الحسن | دكتوراه | إدارة تربوية | إدارة الإشراف التربوي بالأحساء |

ملحق رقم (٣)
الاستبانة بصورتها النهائية



المركز العربيّ السّعوديّ وزارة التعليم

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية العلوم الاجتماعية
قسم الإدارة والتخطيط التربوي

حفظها الله

المكرمة قائدة المدرسة / مشرفة القيادة المدرسية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية بعنوان: "مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي من جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس الابتدائية الحكومية ومشرفات القيادة المدرسية بمكاتب التعليم بمدينة الرياض، والتعرف على المعوقات التي يمكن أن تحد من رفع مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية من وجهة نظر عينة الدراسة. وتقديم المقترحات التي تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر عينة الدراسة.

ولتحقيق الأهداف المشار إليها، فقد صممت الاستبانة التالية التي أتشرف باختيارك للإجابة على فقراتها، آملة منك التكرم بقراءة كل محور والعبارات الخاصة به بدقة، ثم وضع علامة (✓) أمام كل عبارة في الحقل الذي يمثل رأيك. علماً بأن الثقة التنظيمية في الدراسة الحالية تُعرّف إجرائياً بأنها الدرجة التي تشعر فيها قائدات المدارس بالطمأنينة وحسن الظن والتفاؤل بالأبعاد التالية للدراسة، وهي: (السياسات الإدارية-فرص الابتكار وتحقيق الذات-القيم السائدة في المنظمة-تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية) في الميدان التربوي.

ختاماً، إن إسهامك في تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية سيكون له عظيم الأثر في صحة النتائج ودقتها، وإن ما ستقدمينه من معلومات لن تستخدم إلا في خدمة أغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكراً ومقدرة تعاونكن، وأسأل الله لكنّ العون والسداد...

الباحثة:

✉ dalalarifi55@gmail.com

ملحوظة: في حال الرغبة بالاطلاع على نتائج الدراسة فأرجو تزويدي بالبريد الإلكتروني للتواصل.

أولاً: البيانات الأولية:

الاستاذة الفاضلة، قبل البدء في الإجابة أرجو التلطف بتعبئة البيانات الأولية باختيار الإجابة المناسبة من الخيارات المتاحة.

١- العمل الحالي:

قائدة مدرسة

مشرفة قيادة مدرسية

٢- عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي:

أقل من خمس سنوات

من ٥-١٠ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

٣- المؤهل العلمي:

دون البكالوريوس

بكالوريوس

دراسات عليا

ثانياً: محاور الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة أمام كل عبارة تمثل رأيك.

المحور الأول: التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، بحسب أبعادها التالية: (السياسات الإدارية-فرص الابتكار وتحقيق الذات- القيم السائدة-توافر المعلومات وتدفقها في القنوات التنظيمية).

| م | العبارات | درجة الموافقة على تحقق مضمون العبارة | | | | |
|--|--|--------------------------------------|-------|--------|--------|-------------|
| | | عالية جداً | عالية | متوسطة | منخفضة | منخفضة جداً |
| البعد الأول: السياسات الإدارية | | | | | | |
| ١ | تعمل قائدة المدرسة في ظل سياسات إدارية واضحة | | | | | |
| ٢ | تُمنح قائدة المدرسة فرصاً تدريبية في مجال القيادة المدرسية | | | | | |
| ٣ | تُمنح قائدة المدرسة الحوافز بناء على أسس موضوعية | | | | | |
| ٤ | يتم تقويم الأداء الوظيفي لقائدة المدرسة وفقاً لمعايير محددة | | | | | |
| البعد الثاني: فرص الابتكار وتحقيق الذات | | | | | | |
| ١ | تُشجّع قائدة المدرسة على الابتكار والتجديد في العمل | | | | | |
| ٢ | تُفوّض قائدة المدرسة بعض الصلاحيات لتحقيق الابتكار داخل المدرسة | | | | | |
| ٣ | تُقدّر الأفكار الإبداعية لقائدة المدرسة | | | | | |
| ٤ | تعطى قائدة المدرسة مساحة للتعبير عن الرأي | | | | | |
| البعد الثالث: القيم السائدة في التنظيم | | | | | | |
| ١ | يتوفر لقائدة المدرسة التعاون الكامل في أداء العمل من إدارات مكاتب التعليم | | | | | |
| ٢ | تبذل إدارات مكاتب التعليم جهوداً كبيرة في تطوير قدرات قائدات المدارس | | | | | |
| ٣ | تتمتع قائدة المدرسة بقدرٍ من الاحترام والتقدير من قبل إدارات مكاتب التعليم | | | | | |

| درجة الموافقة على تحقق مضمون العبارة | | | | | العبارات | م |
|--|--------|--------|-------|------------|---|---|
| منخفضة جداً | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جداً | | |
| | | | | | تعمل قائدة المدرسة على حل المشكلات التي تواجهها بشفافية عالية | ٤ |
| البعد الرابع: تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية | | | | | | |
| | | | | | تُقدّم لقائدة المدرسة المعلومات اللازمة للعمل بيسر وسهولة | ١ |
| | | | | | يتوفر لقائدة المدرسة مصادر معلومات صادقة وموثوق بها | ٢ |
| | | | | | يُتاح لقائدة المدرسة التواصل بمكاتب التعليم بيسر وسهولة | ٣ |
| | | | | | يُنظر للمعلومات المقدمة من قائدة المدرسة باهتمام بالغ من قبل إدارات مكاتب التعليم | ٤ |

المحور الثاني: المعوقات التي تضعف الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض.

| درجة حدة المعوق | | | | | المعوقات |
|-----------------|--------|-------|-------|------------|---|
| منخفضة جداً | منخفضة | متوسط | عالية | عالية جداً | |
| | | | | | ١ وجود قيادات غير مؤهلة إدارياً |
| | | | | | ٢ غلبة المصلحة الشخصية على المصلحة العامة في الميدان التربوي |
| | | | | | ٣ أساليب الرقابة التي تمارس على عمل قائدات المدارس |
| | | | | | ٤ مركزية اتخاذ القرارات التعليمية |
| | | | | | ٥ ضعف مستوى الاتصال والعلاقات الإنسانية في الميدان التربوي |
| | | | | | ٦ قلة توفر المناخ الديمقراطي داخل المدرسة |
| | | | | | ٧ تمسك إدارة مكاتب التعليم بآليات وإجراءات عمل روتينية معقدة |
| | | | | | ٨ غلبة العلاقات الشخصية في عملية تقويم الأداء الوظيفي |
| | | | | | ٩ قلة الحوافز المقدمة لقائدة المدرسة |
| | | | | | ١٠ تداخل المسؤوليات والاختصاصات بين القيادة المدرسية والإدارات العليا |

المحور الثالث: المقترحات التي تسهم في تحسين الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض.

| درجة الأهمية | | | | | المقترحات | |
|--------------|--------|-------|-------|------------|--|----|
| منخفضة جداً | منخفضة | متوسط | عالية | عالية جداً | | |
| | | | | | اختيار القائدات المؤهلات إدارياً | ١ |
| | | | | | تنمية مهارات قائدات المدارس من خلال الدورات التطويرية | ٢ |
| | | | | | تطوير الأنظمة واللوائح لتنفيذ دور القيادة المدرسية | ٣ |
| | | | | | توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يدعم السلوك الإيجابي | ٤ |
| | | | | | العمل على ربط نظام الحوافز للقائدات بأهداف القائدات واحتياجاتهن | ٥ |
| | | | | | الاهتمام بإقامة اللقاءات الدورية مع قائدات المدارس لتنفيذ التواصل التربوي | ٦ |
| | | | | | توفير التوصيف الوظيفي الدقيق الذي يحدد المهام والمسؤوليات لجميع منسوبي المدارس | ٧ |
| | | | | | إشراك قائدات المدارس في عمليات صنع القرارات | ٨ |
| | | | | | منح قائدات المدارس مزيداً من الصلاحيات لتمكين من القيام بدورها القيادي | ٩ |
| | | | | | زيادة الدعم المادي لقائدات المدارس لمساعدتهن في تلبية متطلبات المدارس | ١٠ |

كل الشكر والتقدير لتعاونك..