

Received on (09-05-2023) Accepted on (30-08-2023)
<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.2/2024/8>

The reality of organizational trust among the principals of Arab high schools in the Negev as seen by the teachers.

Abedal Baset Eldada¹, Marwan Elgadifi², *Prof. Nabil Jabreen Jondi³,
Hebron University- Hebron- Palestine

*Corresponding Author: jondin@hebron.edu

Abstract:

This study aimed to reveal the reality of organizational trust among the principals of Arab high schools in the Negev as seen by the teachers, and the researchers chose the qualitative approach and the grounded theory by employing the semi-rationed interview method, as the interviews were conducted with (10) male and female teachers working in an area in the Negev, and the results yielded five main indicators of organizational trust, namely: clarity of vision and school goals, professionalism, institutional relations, and working in a team spirit.

The results of the study indicated the existence of four main obstacles to the organizational trust of the principal from the point of view of the teachers, namely: absence of vision and goals, bad management, the school climate (environment), bad social relations.

The study came up with a set of recommendations: the adoption of the indicators of organizational trust among school principals because of their effect on the integration of the educational institution, the necessity of setting the school vision and setting goals with the participation of the teachers and the administration, and the necessity of providing a healthy school climate and environment, in which positive relationships are built in the institution. Working cooperatively is based on the spirit of one team, the necessity of commitment to professionalism, and working according to ethical standards.

Keywords: organizational trust, high school principals, teachers, Negev Educational District.

واقع الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في النقب كما يراها المعلمون.

عبد الباسط الدادا¹، مروان علي الغديفي²، أ.د. نبيل جبرين الجندي³

جامعة الخليل- الخليل- فلسطين^{1,2,3}

المخلص:

هدفت الدراسة الكشف عن واقع الثقة التنظيمية، لدى مديري المدارس الثانوية العربية، في النقب كما يراها المعلمون، وقد اختار الباحثون المنهج النوعي، والنظرية المجذرة، من خلال توظيف أسلوب المقابلة الشبه مقننة، إذ أجريت المقابلات مع (10) معلمين ومعلمات، يعملون في منطقة النقب، وقد أسفرت النتائج عن خمسة مؤشرات رئيسة للثقة التنظيمية، وهي: وضوح الرؤية والأهداف المدرسية، المهنية، والعلاقات المؤسسية، والعمل بروح الفريق. وقد أشارت نتائج الدراسة لوجود أربعة معوقات رئيسة للثقة التنظيمية، لدى المدير من وجهة نظر المعلمين، وهي: غياب الرؤية والأهداف، الإدارة السيئة، المناخ (البيئة) المدرسي، سوء العلاقات الاجتماعية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، وهي: تبني مؤشرات الثقة التنظيمية، لدى مديري المدارس، لما لها من أثر في تكامل المؤسسة التربوية، وضرورة وضع الرؤية المدرسية وتحديد الأهداف بمشاركة من قبل المعلمين والإدارة، وضرورة توفير مناخ وبيئة مدرسية صحية، وفيها يتحقق بناء علاقات إيجابية في المؤسسة، والعمل بشكل تعاوني، يسوده روح الفريق الواحد، وضرورة الالتزام بالمهنية، والعمل وفقا للمعايير الأخلاقية. الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، مديري المدارس الثانوية، المعلمون، منطقة النقب التعليمية.

مقدمة:

تعتبر الثقة التنظيمية من أهم الركائز والأساسيات لنجاح أي مؤسسة. فحتاج المؤسسات إلى درجة كبيرة من الثقة بين عاملاتها، من أجل الوصول إلى غاياتها وتحقيق أهدافها. إن الثقة الكبرى بين العاملين، تزيد من إمكانية تبادل الأفكار بينهم، وبالتالي تزداد لديهم المعلومات، والمعارف، والخبرات، كما وتوطد العلاقات الإيجابية بين العاملين، وتجعلها مبنية على روح الأخوة والتعاون، بالإضافة لذلك، فإنها تزيد من عطاء العاملين، وتجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي ويتحسن أدؤهم وبالتالي، فإنها تزيد من إنتاجيتهم. يعبر عن الثقة التنظيمية على اعتبارها أنها "سلوكيات إيجابية متوقعة، ناتجة عن شعور وأحاسيس بالثقة يمكن أن يمارسها أحد الأطراف في سياق أوقات العمل تجاه طرف آخر، قد تكون أفقية مثل الثقة بين أفراد العمل وبعضهم، أو الثقة الرأسية التي تعني ثقة الأفراد في المشرف المباشر، أو ثقة المدير في الإدارة العليا". (سعد، 2013).

كما ويرى (Luoma-aho, et all., 2012) بأن الثقة التنظيمية هي عبارة عن اتجاه إيجابي يتبناه أحد أعضاء المنظمة تجاه عضو آخر أو أكثر، افتراضا منه أن الطرف الآخر سيتصرف وفقا لقواعد العمل الجيد، ولن يستفيد من ضعف الآخر، بل ويمكن الاعتماد عليه في المواقف المليئة بالمخاطر، كذلك تشمل الثقة التنظيمية على الثقة تجاه الأفراد والمنظمات على حد سواء، على الرغم من الآليات الأساسية في كل حالة قد تختلف، وتعتمد هذه الثقة على القيم والمبادئ السائدة في التنظيم، وطبيعة عمل الأفراد، والروح المعنوية والكفافية المهنية.

في الآونة الأخيرة، لاقى موضوع الثقة التنظيمية الاهتمام الكبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة، بحيث أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي هي محل ثقة، فهم يضحون من أجلها، ويقدمونها على أهدافهم الشخصية، في حين أنهم لا يهتمون بالأهداف التنظيمية التي لا يتقنون بها (القرني، 2017).

تعتبر الثقة المتبادلة من أهم الخصائص وسمات الثقافات الناجحة في المنظمات، فعندما تثق الإدارة العليا في المنظمة في القائد، وعندما يثق القائد في إدارته العليا تصبح القيادة أكثر فاعلية وسلاسة وتأثيراً، ولكي يصنع القائد بيئة عمل جماعية صالحة، يعمل الجميع في ظلها، من أجل تحقيق الأهداف المأمولة والمشاركة للمنظمة، عليه أن يزرع الثقة بينه وبين عامله، بل وبين العاملين ببعضهم بعضاً، حينئذ تصبح الثقة والإخلاص والصدق العناصر السائدة والتي تخلق جواً من العمل الجماعي في بيئة صحية طيبة (شعير، 2015).

تكمن أهمية الثقة التنظيمية في تجلي الصدق والشفافية في المنظمة، حيث إن التفاعل والتعامل المبني على الصدق والشفافية، الرغبة والدافعية للعمل وتحمل المسؤولية، تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها، تقبل التجديد والتطوير وعدم التخوف منهما وعدم معارضتهما، الحد من دوران العمل والتأثير إيجابياً على مستوى الولاء التنظيمي (القرني، 2017).

تعتبر الثقة التنظيمية أساس نجاح المنظمات، وهي الأدوات الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف، وتهيئة الظروف اللازمة للتميز والنجاح داخل التنظيمات الإدارية. فحينما يسود جو من الثقة داخل المنظمة، فإن العاملين ينعمون بمناخ محفز يشعرهم بالطمأنينة، والنقاؤ، ومشجع للإبداع والابتكار. وفي المقابل تعاني المؤسسات التي تقتصر على وجود الثقة من انعدام التعاون، وضعف التواصل، وقلة الإبداع والالتزام لدى العاملين رؤساء كانوا أو مرؤوسين. (العريفي، 2018).

ينبغي على المنظمة ألا تعد فقط كمكان للعمل، بل يجب أن تتجسد فيها المسؤوليات الأخلاقية تجاه الموارد البشرية وذلك من خلال توفير الثقة في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات الاستقطاب، وأن تكون هذه الإجراءات متمسمة بالشفافية والنزاهة والعدالة (الجريسي، 2012).

وفي دراسة أجرتها (Oktug, 2012) حول تأثير الثقة التنظيمية على أسلوب اتخاذ القرار لدى الموظف، والتي تناولت فيها نقاط مركزية تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة والفعالة. وتوصلت خلال الدراسة إلى أن تعزيز الثقة التنظيمية تساهم كثيراً في تمهيد

الطريق لإتخاذ القرارات السليمة والصائبة مما يساهم في عملية نجاح المؤسسة، كما وأنه يساهم في رفع مستويات الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، وهذا يعود عليها بالفائدة لتحقيق أهدافها.

وفي دراسة الشمري (2020)، التي سعت الى التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات، والعلاقة الارتباطية بينهما. حيث أوصت الدراسة الى ضرورة التحلي بالقيادة الأخلاقية، وخلق مناخ تنظيمي يسوده الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة.

وفي دراسة أجرتها جبارين وآخرون (2018)، التي تمحورت حول الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، حيث توصلت الدراسة بالتوصية الى أهمية ترسيخ مفهوم الثقة التنظيمية، في جميع المؤسسات التعليمية، وبوضع سياسات عادلة وواضحة تطبق على جميع أفراد المؤسسة، وسن نظم للمكافآت والحوافز، وتقويض الصلاحيات.

وفي دراسة أجراها الأشقر (2023)، التي تمحورت حول واقع الثقة التنظيمية في الكليات الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها، حيث توصلت الدراسة بالتوصية الى أهمية عقد ورشات عمل لمناقشة القضايا التي تتعلق برفع درجة الثقة بين العاملين، وزيادة الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والعاملين من خلال توفير المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفعيل منظومة تتحلى بالقيم كالصدق والعدالة والشفافية والموضوعية.

كما وتشير دراسة العريفي (2018)، الى عدة معوقات تكمن في غياب الثقة التنظيمية وهي:

- هشاشة الثقة وضعفها: حيث يكون هذا الضعف بسبب الممارسات السلبية كفرض سياسات وإجراءات تعسفية وهي تكون نتيجة لوجود قيادات تتبنى النمط القيادي الأوتوقراطي، المركزية في القرار، تهميش الافراد في اتخاذ القرارات.

- استخدام التقنيات والتكنولوجيا التي تضعف الثقة: وذلك يتمثل في المراقبة بتقنيات الكترونية للعاملين لمتابعة أداؤهم. حيث أنّ ذلك يقلل من شعورهم بالأمن ويزداد تخوفهم وبالتالي تقل عندهم الدافعية والرغبة في العمل.

- الاخلال بالعقد النفسي: حيث يقصد بذلك توقعات كل من الأفراد والإدارة العليا فيما يتعلق بحقوق وواجبات كل طرف، وظروف العلاقة المتبادلة بينهم.

- الشك وعدم الثقة: يعتبر الشك من أسباب انعدام الثقة داخل المؤسسات التنظيمية. إذ أنّ الشك يحدث نتيجة موقف حدث داخل المنظمة وعليه يترك انطباعات سلبية لدى الأفراد.

- التضليل والاستغلال للثقة: حيث يكون ذلك من خلال استغلال أصحاب المصالح الشخصية لثقة زملائهم في العمل من أجل تحقيق منافعهم ومصالحهم ولو كان ذلك على حساب الآخرين.

كما وأشار كلٌّ من بحري وخرموش (2022)، بأنه من أهم مؤشرات الثقة التنظيمية يتجلى فيما يلي:

- الثقة التنظيمية ذات مفهوم نسبي وذات أبعاد متعددة.

- الثقة التنظيمية تنعكس من خلال ايمان الفرد بالمنظمة.

- من أجل تحقيق الثقة التنظيمية يجب على الفرد الإيمان بأهداف المنظمة وغاياتها وسياساتها.

- أن يكون الفرد في عمله كل من الثقة التنظيمية والثقة الشخصية.

- في البداية تكون الثقة شخصية ومن ثم تتحول تدريجيا الى ثقة تنظيمية.

- الثقة التنظيمية هي مشاعر إيجابية يعبر من خلالها الافراد انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها.

- ترتبط الثقة التنظيمية ارتباطا وثيقا بالمناخ السائد في المؤسسة.

- تتعلق الثقة التنظيمية بالاتصال التنظيمي في المنظمة وكيفية تيسير المعلومات فيها.

- الثقة التنظيمية تعبر عن درجة الوعي لدى الأفراد ومدى تطورهم التنظيمي.

- تتجلى الثقة التنظيمية في النتائج المترتبة عنها في تطوير السلوك التنظيمي في المنظمة.

اتضح من خلال الأبحاث بأنه توجد أهمية كبرى للثقة التنظيمية في المنظمات وعلى ضوء ذلك، تهدف الدراسة لفحص واقع الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في النقب كما يراها المعلمون.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

ان واقع الإدارة المدرسية في النقب الكثير يمر بالكثير من التحديات، فالإدارة المدرسية خاصة في النقب تمر بتحديات يواجهها المدير خلال عمله، لهذه التحديات يوجد تأثير كبير على واقع الثقة التنظيمية لدى مدراء المدارس في النقب. تعتبر الثقة التنظيمية من أهم الأسس التي يجب أن تنعكس في الإدارة المدرسية، وذلك لما فيها من أثر إيجابي يعود بالفائدة على تحقيق أهدافها، كما وأن غياب الثقة التنظيمية وفقدانها يؤثر على مكونات الجهاز التربوي في المدرسة ويضعفها.

تعد الثقة المتبادلة في المؤسسات التربوية من أهم ركائز ومكونات الثقة التنظيمية، فعندما تنعكس أجواء الثقة التنظيمية في المؤسسة فإن كافة العاملين في المؤسسة يكون بمقدورهم الإفصاح عن مشاعرهم وأفكارهم، كما وأنهم يدعمون بعضهم بعضاً في تبني الرؤية التعليمية ويعملون من أجل تحقيقها. من جهة أخرى، فإن المؤسسات التربوية التي تفتقر هذه الثقة فإنه من الصعب التواصل بين أفرادها وتظهر لديهم الكثير من الأزمات التنظيمية، ويقل التعاون والالتزام في المعايير المدرسية (Demir, 2015).

إن المؤسسات التربوية تلعب دوراً هاماً في بناء المجتمع وتطويره من خلال تشكيل من خلال تشكيل بيئة تعليمية وتربوية هادفة، تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، وفيما بينها (علاقات داخل المؤسسة التربوية). ونظراً لدور هذه المؤسسات في المجتمع وتأثير الثقة التنظيمية في داخلها، فإن هذا الموضوع يستحق الدراسة عن كثب، والاهتمام بتفاصيله قد يساعد في تحسين أداء هذه المؤسسات. في ظل قلة المعلومات والأبحاث السابقة وخاصة الأبحاث الكيفية التي درست الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية في النقب، جاءت فكرة ومشكلة الدراسة في الإجابة عن أسئلة البحث التالية:

1. ما مؤشرات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في النقب كما يراها المعلمون؟
2. ما المعوقات الرئيسة للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في النقب من وجهة نظر المعلمين؟
3. ما المقترحات التي من شأنها أن ترفع من مؤشرات الثقة التنظيمية كما يراها المعلمون في المدارس الثانوية العربية في النقب؟

النقب؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية.

الأهمية النظرية:

1. تأتي أهمية الدراسة النظرية في كونها تسعى في البحث عن واقع الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في النقب كما يراها المعلمون.
2. بحسب اطلاع الباحثين لم يتم دراسة هذا الموضوع بشكل كبير، وخاصة وفقاً لنهج البحوث الكيفية.
3. يمكن أن يسد هذا البحث الفجوة القائمة وذلك لقلّة الأبحاث في هذا المجال في منطقة النقب.
4. تعد الثقة التنظيمية من العوامل التي تحتاج للمزيد من الاهتمام بدراساتها والكشف عن تداعياتها في المؤسسات التربوية.

الأهمية التطبيقية:

تكمن أهمية الدراسة التطبيقية فيما يلي:

1. بما أن الباحثين يعملون في المجال التربوي وينتمون لنفس البيئة، لذلك تتواجد لديهم القدرة على الاحتكاك والتواصل مع المعلمين من أجل التعرف على مؤشرات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في النقب.
2. تعتبر الثقة التنظيمية من عناصر رأس المال الاجتماعي التي تساعد في تعزيز أداء المعلم داخل المؤسسة التربوية.

3. تكمن الدراسة الحالية في الكشف عن الأسباب والدلالات المتعلقة بالثقة التنظيمية، كي تساهم في بناء خطط واستراتيجيات جديدة وملائمة تهدف لتطوير المناخ العام في داخل المؤسسات التربوية في النقب.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى زيادة المعرفة في الرؤية الخاصة للمعلمين، بواقع الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية الثانوية في النقب. كما وتنبثق من هذه الدراسة عدة أهداف فرعية، وهي:
- الكشف عن مؤشرات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في النقب كما يراها المعلمون.
- توضيح وجهة نظر المعلمين ورأيهم في العوامل والإجراءات التي من شأنها رفع مستوى الثقة التنظيمية في مدارس النقب.
- تسليط الضوء على المعوقات الرئيسة للثقة التنظيمية لدى مدير المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
- إضافة معلومات من بيئة البحث عن الثقة التنظيمية، والمساهمة في بناء تصور لسياسات واستراتيجيات جديدة، من أجل تحسين أداء المؤسسات التربوية في النقب.

مصطلحات الدراسة:

الثقة التنظيمية: تُعرّف الثقة التنظيمية بأنها " توقعات، ومعتقدات، ومشاعر إيجابية، ورغبات يحملها الأفراد العاملين في المنظمة، والمرتبطة بالسلوكيات الإدارية المطبقة من قبلهم، والتي روعي فيها الالتزام بالمبادئ، والقيم، والمعايير الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر الطرفين" (خوين، 2015).

الثقة التنظيمية إجرائياً: هي مشاعر ايجابية وصادقة يحملها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، مؤمناً بأهدافها وغاياتها وملتصاً بقيمتها ومبادئها.

مدير المدرسة: هو رأس الهرم وهو المسؤول الأول عن تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها، وتطوير أداء العاملين (جراد، 2022).

النقب: منطقة صحراوية تقع في جنوب فلسطين، حيث تضم مدن بئر السبع، رهط، حورة، عرعر، اللقية، كسيفة، شقيب السلام، تل السبع، وغيرها من المدن.

مدارس النقب الثانوية: هي المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في منطقة النقب، داخل الخط الأخضر.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات يُدرسون في المدارس الثانوية العربية في منطقة النقب خلال العام الدراسي 2022-2023، حيث بلغ عددهم 2001 معلماً ومعلمة وفقاً لدائرة الإحصاء التعليمية في النقب.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة وفقاً للعينات العشوائية، حيث يتم اختيار المشاركين في البحث بشكل عشوائي. من بين جميع المعلمين والمعلمات الذي يعملون في المدارس الثانوية العربية سوف يتم اختيار 10 معلمين ومعلمات بشكل عشوائي.

| الجدول 1: وصف عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة وسنوات الخبرة. | | | | |
|--|-------|---------------|---------------------|--------------|
| المشارك | الجنس | المؤهل العلمي | الرتبة | سنوات الخبرة |
| 1 | ذكر | ماجستير | معلم لغة عربية | 5 |
| 2 | ذكر | بكالوريوس | معلم علم نفس | 14 |
| 3 | ذكر | ماجستير | معلم رياضيات وحاسوب | 17 |

| | | | | |
|----|------|---------|-----------------|----|
| 4 | أنثى | ماجستير | معلمة فيزياء | 8 |
| 5 | أنثى | ماجستير | معلمة تاريخ | 10 |
| 6 | ذكر | ماجستير | معلم أحياء | 7 |
| 7 | أنثى | ماجستير | معلمة احياء | 10 |
| 8 | ذكر | ماجستير | معلم لغة عبرية | 24 |
| 9 | ذكر | ماجستير | معلم علم اجتماع | 32 |
| 10 | ذكر | ماجستير | معلم رياضيات | 3 |

منهج الدراسة:

إنّ المنهجية المتبعة في البحث هي منهجية النظرية المجردة، حيث تقتضي منهجية هذا البحث الوصول إلى النظرية المجردة وذلك من خلال تحليل البيانات التي جمعت من المقابلات والتي تهدف لفهم مؤشرات الثقة التنظيمية لدى مديري لمدارس الثانوية في النقب كما يراها المعلمون.

أداة الدراسة:

استخدم الباحثون أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وهي:

المقابلة شبه المقننة:

في هذا البحث يتم استخدام المقابلات الشبه مقننة مع جميع المبحوثين، حيث أن استخدام المقابلة الشبه مقننة في البحوث النوعية، تدفع الباحث إلى طرح أسئلة مفتوحة تمكن المشاركين من شرح تجاربهم بالتفصيل (Creswell,2012). يعتبر استخدام أداة الدراسة المعتمدة على المقابلة الشبه مقننة، مهمة للحصول على المعلومات من المصادر البشرية، وهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات مهمة تفوق أهميتها ما يمكن أن يحصل عليه بواسطة استخدام أدوات أخرى (عبيدات، وعبد الحق، وعدس، 2013). حيث قام الباحثون بتحضير دليل للمقابلة الشبه مقننة التي تتضمن أسئلة حول مؤشرات الثقة التنظيمية، وهي قابلة للتعديل والتطوير بشكل مستمر.

صدق المقابلة:

يعبر صدق المقابلة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لأغراض البحث، وقد قام الباحثون بعرض المقابلة على خمسة من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراة في مجال الإدارة والقيادة التربوية، وقد تمت الموافقة على أسئلة المقابلة وملاءمتها. ولقد قام المختصون بتقديم الملاحظات وتم إعادة صياغتها مرة أخرى لتقديمها بالصيغة النهائية.

ثبات تحليل المقابلة:

لثبات تحليل المقابلة، تم فحصها وفق الثبات عبر الزمن والثبات بين الشخصي.

الثبات عبر الزمن:

لقد عاد الباحثون إلى المقابلات، وجداول التحليل بعد أسبوعين، وأجروا تحليلا من جديد بشكل تشاركي. لقد وجدوا تطابقا بين كلا التحليلين، مما منح تحليل المقابلات ثباتا بدرجة مرتفعة.

الثبات بين الشخصي:

لقد تحقق الباحثون من ثبات المقابلة، وذلك عن طريق الثبات البين شخصي، حيث تمت المقارنة بين تحليل الباحث الأول، وتحليل الباحث الثاني، وأخذوا المجالات المشتركة وناقشوا نقاط الاختلاف في المجالات الأخرى، واتفقوا على بعضها وعدّلوا بعضها الآخر.

إجراءات الدراسة:

لقد أجرى الباحثون المقابلات وفقاً للإجراءات الآتية:

الإطلاع على الأدب التربوي السابق المرتبط بموضوع الدراسة، وبناء أداة الدراسة وما يلزمها من صدق وثبات، ولقد تم أخذ موافقة المبحوثين، وتنسيق الوقت المناسب لهم، وإجراء المقابلات بالتسجيل الصوتي والتدوين الكتابي.

ومن الجدير ذكره، أنّ المقابلات قد استمرت 4 أسابيع، إذا أجرى الباحثون مقابلات مع (10) من المعلمين والمعلمات حول موضوع الدراسة. وقد بلغ زمن المقابلة الواحدة ساعة تقريباً، رافقها تدوين بروتوكول خطي، مع تحري تسجيل الإجابات وعرضها عليهم؛ للتأكيد على ما جاء فيها، ومن ثم دراسة البيانات وتصنيفها، وتحليلها واستخلاص النتائج والتوصيات.

مما تبين بأنّ الباحثون قد وصلوا في نهاية المقابلة العاشرة إلى مرحلة التشبع النظري (Theoretical saturation) أي عدم الحصول على معلومات جديدة من بيانات المقابلات الإضافية.

طريقة تحليل البيانات النوعية:

لقد تمّ استخدام الترميز المفتوح، والمحوري، والانتقائي في تحليل المقابلات، وفقاً لمنهجية النظرية المجرّدة. حيث تمّ استخلاص نتائج البيانات من تلك المقابلات.

لقد استخدم الباحثون أسلوب الترميز اليدوي (Coding) بعد أن تمّ تفرغ المقابلات، واستخراج المصطلحات والمفاهيم والمواقف والأفكار، وفرزها وفقاً لمؤشرات الثقة التنظيمية، بشكل منطقي يؤدي إلى استقرار النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

المعايير الأخلاقية في البحث:

تمّ مراعاة المعايير والاعتبارات الأخلاقية وفقاً للجنة أخلاقيات النشر العالمية، فقد أكدّ الباحثون على سرية المعلومات، وعدم الكشف عن هوية المبحوثين، وعدم ممارسة الضغوط على المشاركين، وغيرها من الأمور التي تنصّمن الشفافية الكبرى للمعلومات، والحفاظ على سريتها وخصوصيتها، وعدم استخدام لأية أغراض أخرى إلا لغايات البحث العلمي.

نتائج الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مؤشرات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في النقب كما يراها المعلمون؟

اشتملت نتائج البحث على خمسة مؤشرات رئيسة للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس في النقب كما أدركها المعلمون وهي: وضوح الرؤية والأهداف المدرسية، المهنية، العلاقات المؤسسية، العمل بروح الفريق، المعايير الأخلاقية.

وقد أظهرت النتائج ما يلي:

المؤشر الأول: وضوح الرؤية والأهداف المدرسية.

أشار المشاركون لأهمية وضوح الرؤية والأهداف المدرسية، وذلك كونها مؤشر ضروري لكل مؤسسة تربوية تسعى لتحقيق أهدافها وغاياتها. وجاء في أقوالهم الآتي:

معلم 3: "مؤشرات الثقة التنظيمية لدى مدير المدرسة تكمن وضوح الرسالة والإيمان بالأهداف، العمل على تحقيق الأهداف".

معلمة 5: "مؤشرات الثقة التنظيمية لدى المدير هي فهم أهداف المؤسسة والرسالة التي تضعها".

معلم 6: "شعور محسوس مبني على تصرفات مسبقه من المدير حول تكوين اهداف واضحة وكذلك ترتيب الأمور من الناحية

الفنية والتقنية في تنظيم البرامج والخطط المدرسية".

المؤشر الثاني: المهنية.

اشتمل هذا المؤشر على أربعة مؤشرات فرعية وهي اختيار المعلمين وتطويرهم، الانتماء والالتزام التنظيمي، القدرة على اتخاذ القرارات.

المؤشر الفرعي الأول- اختيار المعلمين وتطويرهم: لقد أجمع المشاركون على أهمية دور المدير في اختيار المعلمين المناسبين للعمل المدرسي، وأهمية تأهيل وتطوير المعلمين بشكل مهني. وقد جاء في أقوال المشاركين ما يلي:

معلم 6: " باعتقادي ان من اهم المؤشرات هو وجود قاعدة من المعلمين الكفاء التي يمكن الاتكال عليها في عملية المدرسة".

معلم 9: " هنالك معايير عامه يجب ان تتحقق مسبقا اعطاء اي فرد في المنظومة الاجتماعية او الرسمية الأمانة، المسؤولية، الحفاظ على الاسرار، تقبل النقد، تقبل الاخر، المهارات الأكاديمية والمهارات الاجتماعية".

المؤشر الفرعي الثاني - الانتماء والالتزام التنظيمي: يرى المشاركون أنّ هناك أهمية للالتزام والانتماء للمدرسة، كونها تشكل ركيزة مهمة في إنجاح السيرورة التعليمية والتربوية. وقد جاء في أقوالهم ما يلي:

معلم 3: " مؤشرات الثقة التنظيمية لدى مدير المدرسة تكمن في الالتزام بالعمل".

معلمة 7: " يعتبر المدير ان على المعلمين أنّ يكون لديهم انتماء للمدرسة، ولأهداف المدرسة العامة والخاصة".

المؤشر الفرعي الثالث - القدرة على اتخاذ القرارات: يرى المشاركون بأنّه يتوجب على المدير اتخاذ وصنع القرار بمشاركة مع المعلمين. وقد جاء في أقوالهم:

معلمة 7: " معلمين قادرين على القيام بدورهم في داخل المدرسة كذلك عندما يقوم المدير باتخاذ قرار موقع ان معلمي المدرسة يستطيعون تنفيذ هذا القرار".

معلم 1: "مشاركتهم بالقرارات (صنع القرار مع المعلمين)، ومشاركتهم بفعاليات منهجية ولا منهجية".

المؤشر الثالث: العلاقات المؤسسية.

اشتمل هذا المؤشر بإجماع غالبية المشاركين على أهمية العلاقات الإيجابية في المدرسة، الاتصال المفتوح الذي يتيح توطيد العلاقات وتقويتها، الحوار المتبادل بين أفراد المؤسسة. حيث جاء في أقوالهم ما يلي:

معلم 3: " مؤشرات الثقة التنظيمية لدى مدير المدرسة تكمن في التواصل الفعال بين المدير والمعلمين، تكوين العلاقات الإيجابية في المؤسسة".

معلمة 4: " مؤشرات الثقة التنظيمية لدى المدير هي قنوات الاتصال المفتوحة مرحب بها".

معلمة 5: " مؤشرات الثقة التنظيمية لدى المدير هي الحوار المتبادل الذي يقوي العلاقات".

المؤشر الرابع: العمل بروح الفريق.

أشار المشاركون لأهمية العمل التعاوني، العمل بروح الفريق كمؤشر مهم للثقة التنظيمية كونه يساهم في تطوير المؤسسة ونجاحها. وجاء في أقوالهم ما يلي:

معلم 2: " التناغم بين الأفراد وخاصة عندما يكون الطاقم المدرسي متقهما للأشياء المطلوبة منه في العمل من قبل الإدارة وأيضاً فهم المدير لاحتياجات المعلمين والطاقم وهناك نقصد الانسجام بين فريق العمل الواحد".

معلمة 4: " مؤشرات الثقة التنظيمية لدى المدير ثقافة العمل التعاوني كجزء من المؤسسة".

معلمة 5: " مؤشرات الثقة التنظيمية لدى المدير هي التعاون المستمر بين أفراد المؤسسة وبين بعضهم البعض وتعاونهم مع الطاقم الإداري وروح العمل بفريق".

معلم 8: " المدير من منطلق منصبه يشارك ويتعاون مع الطاقم التدريسي".

المؤشر الخامس: المعايير الأخلاقية.

أشار المشاركون لأهمية العمل وفقاً للمعايير الأخلاقية وذلك كونها القواعد الأساسية التي تُبنى عليها الثقة التنظيمية وهي: الإخلاص، الصدق، النزاهة، الأمانة، الايمان بالقيم، الايمان بالمبادئ، الشفافية. وجاء في أقوالهم الآتي:
معلم 3: "مؤشرات الثقة التنظيمية لدى مدير المدرسة تكمن في الصدق في العمل والعمل بإخلاص ونزاهة".

معلمة 4: "مؤشرات الثقة التنظيمية لدى المدير هي النزاهة في العمل، الأمانة العملية، الايمان بقيم ومبادئ المؤسسة".
معلمة 5: "مؤشرات الثقة التنظيمية لدى المدير هي الشفافية".

الإجابة عن السؤال الثاني: ما المعوقات الرئيسة للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في النقب من وجهة نظر المعلمين؟

أشارت نتائج الدراسة لوجود أربعة معوقات رئيسة للثقة التنظيمية لدى المدير من وجهة نظر المعلمين وهي: غياب الرؤية والأهداف، الإدارة السيئة، المناخ (البيئة) المدرسي، سوء العلاقات الاجتماعية. أسفرت النتائج الآتي:

المعوق الأول: غياب الرؤية والأهداف: حيث شملت العمل بشكل فوضوي دون وضوح الرؤية المدرسية والأهداف، غياب الأهداف، الفوضى العارمة، عدم الايمان بالمؤسسة. وجاء في أقوالهم ما يلي:

معلم 2: "بيئة عمل غير منتظمة، عدم وضوح الرؤية المدرسية، عدم تحديد أهداف".
معلم 3: "لا توجد أهداف واضحة للعمل عليها".

معلمة 4: "العمل دون وضوح أهداف، العمل بشكل فوضوي".

معلم 8: "المعوقات التي تؤثر سلباً على الثقة التنظيمية وتجعلها صعبة التحقيق، مثل عدم توفير المعلومات والبيانات اللازمة للعاملين داخل المنظمة".

المعوق الثاني - الإدارة السيئة: حيث شملت النمط القيادي الأوتوقراطي السلطوي، وعدم الايمان بقدرات المعلمين، انعدام أخلاقيات المهنة لدى المدير، العلاقة السيئة بين الإدارة والمعلمين. وجاء في أقوالهم ما يلي:

معلم 1: "عندما يكون هناك اتباع لنمط قيادي سلطوي من قبل المدير وليس تشاركياً، أيضاً معوق آخر ممكن أن يكون هو، عدم ايمان المدير بقدرات المعلمين وكفاءتهم".

معلم 6: "فان المعوقات الرئيسية التي تواجه المدير منها وجود ادارة لا تربطها علاقة جيدة بالمعلمين وكذلك بالأهل والطلاب".

معلمة 7: "سوء التواصل بين الإدارة والمعلمين والطلاب وعدم تواصل الإدارة بشكل فعال مع المعلمين والطلاب يؤثر على مستوى الثقة التنظيمية".

المعوق الثالث - المناخ (البيئة) المدرسي: حيث شمل البيئة المحيطة مثل انعدام الفاعلية من قبل الأهالي، بيئة العمل غير داعمة، كثرة الخلافات في المدرسة، عدم الالتزام بدستور وقوانين المدرسة، بيئة غير آمنة (نفسياً وجسدياً)، عدم الانسجام بين طواقم المدرسة. وجاء في أقوالهم ما يلي:

معلم 2: "بيئة عمل غير منتظمة، المشاحنات في داخل المدرسة".

معلمة 7: "عدم توفير بيئة تعليمية آمنة عدم وجود بيئة تعليمية آمنة ومریحة يمكن أن يؤثر على ثقة المعلمين والطلاب في المدرسة".

معلم 10: "السلوكيات غير الأخلاقية داخل المنظمة، نحو الفساد، التحيز، العنصرية، والتمييز الجنسي، وغيرها، وهذا يؤثر سلباً على الثقة التنظيمية بشكل كبير".

المعوق الرابع: سوء العلاقات الاجتماعية: حيث شملت غياب العلاقات الإيجابية الاجتماعية، عدم التعاون، كثرة الخلافات والمنازعات، السلوك غير الأخلاقي، نقص التواصل بين الأفراد. وجاء في أقوالهم الآتي:

معلم 10: "نقص التواصل، عدم وجود تواصل فعال بين العاملين داخل المنظمة وعدم توفير الفرص الكافية للتواصل، يؤثر ذلك بشكل كبير على الثقة التنظيمية، حيث يجعل العاملين يشعرون بعدم الاهتمام بأمورهم وعدم الانصات لأصواتهم وملاحظاتهم".
معلم 3: "لا يوجد مشاركة فعالة بين العاملين، كثرة النزاعات والمشاكل في المؤسسة، عدم التفاهم بين العاملين، سيادة الفوضى في المدرسة، عدم احترام مكان العمل".

معلمة 4: "تراكم المشاكل والخلافات بين المعلمين".

الإجابة عن السؤال الثالث: ما المقترحات التي من شأنها أن ترفع من مستوى الثقة التنظيمية كما يراها المعلمون في المدارس الثانوية العربية في النقب؟

أشارت نتائج الدراسة إلى المقترحات التي من شأنها أن ترفع من مستوى الثقة التنظيمية لدى المدير كما يراها المعلمون، حيث يمكن تقسيمها لمقترحات وفقا لأربعة مستويات: مقترحات على مستوى البيئة، مقترحات على مستوى الهيكلية المدرسية، ومقترحات على مستوى الإدارة ومقترحات على مستوى المعلمين. حيث أسفرت عن النتائج الآتية:
أولا، مقترحات على مستوى البيئة المدرسية: حيث اشتملت المقترحات الآتية وهي بناء بيئة عمل داعمة وصحية، توفير الدعم الاجتماعي، تشجيع التفاعل الاجتماعي والتواصل في العمل، توجيه الدعم والتشجيع في داخل المدرسة. وجاء في أقوالهم ما يلي:
معلم 2: " هناك عدة مقترحات ومنها: بيئة عمل مناسبة وسليمة وصحية وتتضمن فيها: مبدأ الشفافية، التواصل، الدعم الاجتماعي، الاحترام المتبادل، المساءلة (المسؤولية).

معلمة 5: " العمل بشكل تعاوني وفعال ومتواصل دائما، العمل ككتلة جماعية لصالح المدرسة، اتخاذ القرار بشكل تعاوني لما فيه صالح المدرسة، ووجود بيئة عمل ومناخ مدرسي داعم".
معلمة 7: " يمكن تشجيع التفاعل الاجتماعي بين المعلمين".

ثانيا، مقترحات على مستوى الهيكلية المدرسية: تخصصت المقترحات فيما يلي: وجود رؤية مدرسية واضحة، التوجيه نحو الأهداف، العمل وفقا لأخلاقيات ودستور المدرسة، الشفافية في اتخاذ القرارات، الايمان برسالة المدرسة. وجاء في أقوالهم الآتي:
معلم 2: " هناك عدة مقترحات ومنها توجيه المعلمين أو فريق العمل نحو تحقيق الأهداف".

معلم 8: " ادخال المعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة في تحديد أهداف المدرسة".

معلم 10: " الرؤية والأهداف المشتركة يعني هذا المؤشر أن المؤسسة توضح بوضوح رؤيتها وأهدافها وتضمن بأن جميع الأفراد يفهمون ويتبنون هذه الرؤية والأهداف".

ثالثا، مقترحات على مستوى الإدارة المدرسية: حيث ذكر المشاركون بأنه: على الإدارة الايمان بالمعلمين من حيث الكفاءات والقدرات، إتاحة الفرص للمعلمين، العدالة في توزيع المهام والصلاحيات، المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات، إدارة النزاعات. وجاء في أقوالهم الآتي:

معلم 1: " الايمان بالمعلمين وبالأفراد العاملة معهم، وبالكفاءات والقدرات الوظيفية".

معلم 1: "توزيع المهام والصلاحيات بشكل عادل، اتخاذ القرارات بشكل تشاركي وتعاوني بين الطاقم الإداري والمعلمين".
معلمة 4: "الوضوح في العمل من حيث توضيح أهداف المدرسة ورؤيتها، تحقيق العدالة من خلال الايمان بقدرات كل معلم".
معلم 6: " توزيع المهام على المعلمين بشكل متساو، ويدعم قدراتهم، اتخاذ القرارات بالمشاركة في المدرسة".

معلمة 7: " تطبيق الإجراءات والسياسات مثل إدارة النزاعات، ويجب إدارة النزاعات داخل المدرسة بشكل فعال وعادل".

رابعا، مقترحات على مستوى المعلمين: عبر المشاركون عن ذلك من خلال: العمل على تأهيل وتطوير المعلمين، تدريب المعلمين، التقليل من أعباء المهام وخاصة المعلمين الجدد، الاهتمام باحتياجات المعلمين. وجاء في أقوالهم الآتي:

معلم 1: "إعطاء المعلمين أكثر من فرصة لإثبات أنفسهم في العمل وهذا يجعلهم مبدعين أكثر، عدم تراكم المهام على المعلمين الجدد كي يستطيعوا أداء وظيفتهم بشكل ناجح".

معلم 3: "الإيمان بالرسالة والرؤية المدرسية وتوجيه المعلمين نحو الأهداف".

معلمة 4: "الاهتمام بحاجيات وبمصالح العاملين في المدرسة".

معلم 8: "تطوير المعلمين تحسين ادائهم في داخل المدرسة".

مناقشة النتائج:

يتبين من نتائج تحليل المقابلات بأن هناك خمسة مؤشرات رئيسة للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس، حيث جاءت وضوح الرؤية والأهداف المدرسية كمؤشر رئيسي ذي أهمية كبرى، يليها المهنية كمؤشر ثان، ثم يليها العلاقات المؤسساتية كمؤشر ثالث، والعمل بروح الفريق كمؤشر رابع، والمعايير الأخلاقية كمؤشر خامس. هذا التحليل يفسر أهمية وجود هذه المؤشرات في بناء الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس، حيث أن وضوح الرؤية والأهداف المدرسية أمر هام وضروري لبناء أي مؤسسة تربوية. فكل مؤسسة يجب أن تكون لديها رؤية، رسالة وأهداف تسعى من أجل تحقيقها. إن وضوح الرؤية والأهداف المدرسية في المؤسسات التي تتبنى الثقة التنظيمية، يزيد من ثقة العاملين بأهدافها ويسعون لتحقيقها، كما وأنهم يهتمون كثيرا بهذه الأهداف ويضحون كثيرا من أجل تطبيقها والعمل عليه ولا يقدمون أي منافع شخصية على حسابها، ومن جهة أخرى فإن المؤسسات التي لا تكون ذات ثقة لا يتم الاهتمام بأهدافها وهذا ما توصلت إليه دراسة القرني (2017).

كما وأن المهنية تلعب دورا رئيسا في تأسيس القواعد التي عليها تبنى الثقة التنظيمية. فعند اختيار المدير للمعلمين المناسبين للعمل المدرسي ويسعى لتطويرهم بشكل مهني، الانتماء والالتزام التنظيمي، والقدرة على اتخاذ القرارات بمشاركة المعلمين فإنه تتجلى هنا أسمى المهنية. تتجلى الثقة التنظيمية في مكان العمل في اتباع قواعد العمل وأسسه، وهو يكون مبني على مساهمة الفرد للآخر، كما وأنها تعتمد على اتباع العاملين في المؤسسة للقيم والمبادئ السائدة فيها وطبيعة عمل الأفراد فيها من خلال تطبيقهم للتعليمات والقوانين المؤسساتية، والكفاية المهنية والعمل بإخلاص وهذا وفقا للدراسة التي أجراها (Luoma-aho, et al., 2012).

أما المؤشر الثالث الذي أظهرته تحليل النتائج، العلاقات المؤسساتية. فقد تبين بأنه توجد أهمية كبرى للعلاقات الإيجابية في المؤسسة التربوية وتزداد كفاءتها ونجاحها عندما تكون هناك ثقة بين العاملين ببعضهم البعض وبين العاملين والمدير. فالعلاقات المؤسساتية المبنية على أساس الثقة توفر لهم مناخ إيجابي يشعرون بالراحة في مكان العمل ويوفر لهم بيئة عمل صحية، تشجعهم على الإبداع وهذا وفقا لدراسة شعير (2015) ودراسة العريفي (2018). كما وتبين من المؤشر الرابع، بأن العمل بروح الفريق أمرا مهما في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة التربوية. للعمل بروح الفريق أهمية كبيرة كونه يوفر أجواء مريحة وصحية في المدرسة، وبالتالي فإنه يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها. إن التعاون هو الأساس لنجاح المؤسسة ويزيد من كفاءتها، فالتعاون المشترك بين العاملين في المؤسسة يزيد من تفتحهم بالمؤسسة التي يعملون بها، وهذا ما توصلت إليه دراسة الشمري (2020) ودراسة العريفي (2018).

وجاء في المؤشر الخامس، بأن الالتزام بالمعايير الأخلاقية له دور كبير في توفير الثقة التنظيمية. من المعايير الأخلاقية التي يجب أن تتوفر في مكونات الجهاز التربوي من عاملين ومدراء وموظفين الشفافية والنزاهة والعدالة والصدق والموضوعية والإخلاص. حيث يجب على المنظمات التربوية أن تفعل هذه المنظومة الأخلاقية الملتزمة بالمعايير الأخلاقية وذلك لأن هذه

المعايير هي الأسس والركائز التي يجب أن تبني عليها المؤسسات التربوية. وهذا ما توصلت إليه دراسة كل من الجريسي (2012) ودراسة الأشقر (2023) ودراسة شعير (2015) ودراسة القرني (2017). ومن جهة أخرى، فقد كشفت البيانات عن أربعة معوقات رئيسية للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين وهي: غياب الرؤية والأهداف، الإدارة السيئة، المناخ (البيئة) المدرسي، سوء العلاقات الاجتماعية. أشار المشاركون لمعوق غياب الرؤية والأهداف المدرسية، كأحد المعوقات الرئيسية للثقة التنظيمية حيث إنّه دون وضوح الرؤية المدرسية وغياب الأهداف، والعمل بشكل فوضوي يؤدي إلى فوضى عارمة في المؤسسة؛ فإن ذلك يؤدي إلى عدم تهيئة الفرصة للمؤسسة لتحقيق النجاح. إن وضوح الأهداف في المؤسسة التربوية هو أمر بالغ الأهمية، فمن أجل تحقيق الثقة التنظيمية في المؤسسة التربوية يجب على الفرد الإيمان بالأهداف وبعيادتها وسياساتها وهذا ما جاء في دراسة كل من بحري وخرموش (2022). فضلا عن ذلك، فقد أشار المشاركون إلى أنّ الإدارة السيئة تعتبر معوقا ثانيا للثقة التنظيمية. وتبين ذلك من خلال عدة أمور ومنها النمط القيادي الذي يتبعه المدراء وهو النمط القيادي الاوتوقراطي مما يجعل الإدارة أكثر سوءا كونها مبنية على المركزية في القرار وتمهيش العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة التي يعملون بها، استخدام اليات مراقبة لأداء العاملين مما يزيد من تخوفهم وعدم شعورهم بالراحة في مكان العمل، استغلال الثقة وتضليلها من خلال تحقيق مصالحهم الشخصية، عدم ثقة المدراء الذي يترك انطباعات سلبية لدى العاملين مما يجعلهم لا يتقون بالمؤسسة التي يعملون بها، وهذا وفقا لدراسة العريفي (2018) كما وأشار المشاركون بأنّ المناخ المدرسي (البيئة) غير الصحيّ هو المعوق الثالث حيث شمل بيئة العمل غير الداعمة وكثرة الخلافات في المدرسة والبيئة غير الآمنة نفسيا وجسديا وعدم الانسجام بين طواقم المدرسة. ومن الجدير بالذكر بأنّ فقدان البيئة التنظيمية الصحية يؤثر كثيرا على أداء العاملين في المؤسسة التربوية نظرا لأهمية البيئة الصحية كبيئة داعمة ومهم توفرها في كل مؤسسة تربوية وذلك من أجل الانسجام بها، والعمل بها بكل أريحية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها. البيئة الصحية لها دور كبير في شعور العاملين بالطمأنينة والراحة، والتعاون والعطاء، وتشجيعهم على العطاء والإبداع والابتكار، وهذا ما توصلت إليه دراسة العريفي (2018). بالإضافة لذلك، أشار المشاركون بأنّ سوء العلاقات الاجتماعية كان معوقا رئيسا للثقة التنظيمية لدى مديري المدارس، حيث أجمع المشاركون على غياب العلاقات الايجابية الاجتماعية، عدم التعاون، كثرة الخلافات والمنازعات، السلوك غير الأخلاقي، نقص التواصل بين الأفراد. حيث إنّ المؤسسات التي تنعدم فيها الثقة، قد تعاني من انعدام في التعاون وضعف التواصل، وهذا ما أشارت إليه دراسة (العريفي، 2018). ولعله من الأهمية بمكان، التأكيد على أنّ هذه الدراسة قد أشارت إلى عدة مقترحات من شأنها أن ترفع من مؤشرات الثقة التنظيمية. جاءت هذه المقترحات على أربعة مستويات وهي: مستوى البيئة المدرسية، مستوى الهيكلية المدرسية، مستوى الإدارة المدرسية، وعلى مستوى المعلمين. فعلى مستوى البيئة المدرسية؛ بناء بيئة عمل داعمة وصحية، توفير الدعم الاجتماعي، تشجيع التفاعل الاجتماعي والتواصل في العمل، توجيه الدعم والتشجيع في داخل المدرسة، وهذا ما تتفق عليه دراسة شعير (2015)، ودراسة العريفي (2018). وعلى مستوى الهيكلية المدرسية؛ وجود رؤية مدرسية واضحة، التوجيه نحو الأهداف، العمل وفقا لأخلاقيات ودستور المدرسة، الشفافية في اتخاذ القرارات، الإيمان برسالة المدرسة، وهذا ما تتفق عليه دراسة القرني (2017)، ودراسة الجريسي (2012)، ودراسة الشمري (2020) ودراسة بحري وخرموش (2022). أما على مستوى الإدارة المدرسية؛ الإيمان بالمعلمين من حيث الكفاءات والقدرات، إتاحة الفرص للمعلمين، العدالة في توزيع المهام والصلاحيات، المشاركة والتعاون في اتخاذ القرارات، إدارة النزاعات، وهذا ما تتفق عليه دراسة القرني (2017)، ودراسة جبارين وآخرون (2018)، ودراسة (Oktug, 2012).

وبالإضافة لذلك، على مستوى المعلمين؛ العمل على تأهيل وتطوير المعلمين، تدريب المعلمين، التقليل من أعباء المهام وخاصة المعلمين الجدد، الاهتمام باحتياجات المعلمين.

توصيات الدراسة:

1. تبني مؤشرات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس لما لها من أثر في تكامل المؤسسة التربوية، حيث إن هذه المؤشرات تساعد المؤسسة على تعزيز ثقافة الثقة التنظيمية وترسخ أهميتها.
2. ضرورة وضع الرؤية المدرسية وتحديد الأهداف بمشاركة من قبل المعلمين والإدارة، وذلك من أجل فهم آلية العمل في المؤسسة والعمل على تحقيقها.
3. ضرورة توفير مناخ وبيئة مدرسية صحية كونها تزيد من الشعور بالثقة التنظيمية وفيها يتحقق بناء علاقات إيجابية في المؤسسة، والعمل بشكل تعاوني يسوده روح الفريق الواحد.
4. ضرورة الالتزام بالمهنية كونها ذات أثر في الالتزام والانتماء التنظيمي، والعمل وفقا للمعايير الأخلاقية، لأنها عناصر ضرورية لبناء الثقة التنظيمية وتعزز من الشعور بالثقة.

دراسات مقترحة:

1. دور الثقة التنظيمية في تعزيز الابداع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في منطقة النقب.
2. مقارنة بين فاعلية الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية في منطقة النقب والمدارس الثانوية العربية في الشمال.
3. واقع الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
4. معوقات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
5. مؤشرات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس العربية الثانوية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

المراجع:

المراجع العربية

- الأشقر، علاء. (2023). واقع الثقة التنظيمية في الكليات الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين فيها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 31(2)، 196-220.
- الجريسي، خالد. (2012). *أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري*. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض، السعودية.
- الشمري، فوزية. (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات والعلاقة الارتباطية بينهما. *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 35(4)، 251-310.
- العرفي، دلال. (2018). *مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض* (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- القرني، علي. (2017). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية*، 12(3)، 329-350.
- بحري، صابر وخرموش، منى. (2022). أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 7(1)، 1287-1314.

جبارين، أسماء وآخرون. (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 6 (1)، 12-24.

جراد، مجاهد. (2022). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء القويسمة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30 (4)، 620-650.

خوين، سندس. (2015). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلطة. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (35)، 119-143.

سعد، السيدة (2013). العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري لدى مديري الجهاز الإداري بجامعة الإسكندرية. دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)، العدد (81)، 291-503.

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

عبيدات، ذوقان وعبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن. (2013). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.

قائمة المراجع المرومنة:

Al-Arifi, D. (2018). The level of organizational confidence among leaders of government primary schools in Riyadh (Unpublished Master's thesis) (in Arabic). Department of Administration and Educational Planning, College of Social Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Riyadh, Saudi Arabia.

Al-Ashqar, A. (2023). The reality of organizational confidence in government colleges in the governorates of Gaza from the point of view of their employees (in Arabic). IUG Journal of Educational and Psychological Sciences, 31(2), 196-220.

Al-gresi, k. (2012). Management ethics from an Islamic and administrative perspective (in Arabic). King Fahad National Library. Riyadh, Saudi Arabia.

Al-Karni, Ali. (2017). The level of organizational trust among faculty members at the University of Tabuk and its relationship to organizational commitment from their point of view (in Arabic). Journal of Taibah University for Educational Sciences, 12(3), 329-350.

Al-shamry, F. (2020). The degree of practice of moral behavior by general education school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia and its relationship to the level of organizational trust among female teachers and the correlation between them (in Arabic). Journal of Research in Education and Psychology, 35(4), 251-310.

Bahri, S. & Kharmouche, M. (2022). The most important organizational sources in building organizational confidence Among the individuals in the organization. Al-Jameh Journal of Psychological Studies and Educational Sciences, 7(1), 1287-1314.

Jabareen, et al. (2018). Organizational trust in public schools in the Jenin Education Directorate from the point of view of teachers (in Arabic). Palestine Technical University Journal for Research, 6 (1), 12- 23.

Jarad, M. (2022). Participatory Leadership of Principals of Government Schools and its Relation to Organizational Trust in the Directorate of Education in Al-Qweismeh District (in Arabic). IUG Journal of Educational and Psychological Sciences, 30(4), 620-650.

Khawain, S. (2015). Organizational trust and its impact on achieving commitment among individuals - Applied research in Baghdad Soft Drinks Company - Mixed contribution (in Arabic). Journal of AlRafidain University College of Science, 35, 119-143.

Obedat, D. & Abed Alhak, K. & Adas, A. (2013). Scientific research concept, tools and methods (in Arabic). Dar Al-Fikr for printing and publishing, Amman.

Saad, Ms. (2013). The relationship between organizational confidence and innovative performance among managers of the administrative apparatus at Alexandria University (in Arabic). Educational and psychological studies (Journal of the Faculty of Education in Zagazig), 81, 291-503.

Shaer, M. (2015). Leader's Vision how it works? (in Arabic). Educational book house, Cairo, Egypt.

المراجع الأجنبية:

Creswell, J. W. (2012). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Pearson Education, Inc.

Demir, K. (2015). The Effect of Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary Schools. Journal of Educational Sciences: Theory & Practice, 15(3), 621-634.

Luoma-aho, V., Vos, M., Lappalainen, R., Lamsa, A. M., Uusitalo, O., Maaranen, P., & Koski, A. (2012). Added value of intangibles for organizational innovation. Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments, 8(1), 7-23.

Oktug, B. Z. (2012). The Effects of Organizational Trust on Employee Decision Making Style. British Journal of Arts and Social Sciences, 9(1), 79-88.