



**مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات**  
**The Level of Organizational Trust Among Teachers and Its Relationship with Some Variables**

إعداد

**إبراهيم مسلم إبراهيم مخامرة**  
**Ibrahim Musallam Ibrahim Makhamreh**

**د. كمال خليل محمد مخامرة**  
**Dr. Kamal Khalil Mohammed Makhamrah**

تخصص إدارة تعليمية كلية العلوم التربوية - جامعة القدس - أبو ديس

**Doi: 10.21608/jasep.2025.446326**

استلام البحث: ٢٠٢٥/٤/٧

قبول النشر: ٢٠٢٥/٦/٣

مخامرة، إبراهيم مسلم إبراهيم ومخامرة، كمال خليل محمد (٢٠٢٥). مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٥١)، ٧١ - ١٠٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

## مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات

المستخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٧) معلماً ومعلمة، من معلمي المدارس في فلسطين؛ ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بتطوير استبانة بلغ عدد فقراتها (٢٦) فقرة، التي تم التحقق من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم أنفسهم جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدى أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغيرات (الجنس، المديرية)، بينما توجد فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة لصالح حملة درجة البكالوريوس فأقل، وذوي الخبرة أقل من (٥) سنوات

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، المعلمين.

## Abstract

The study aimed to identify the level of organizational trust among teachers and its relationship to some variables. The study sample consisted of (367) male and female teachers, from school teachers in Palestine. To achieve the study objectives, the descriptive approach was followed by developing a questionnaire with (26) paragraphs, whose validity and reliability were verified. The results showed that the level of organizational confidence among teachers in government schools in Palestine, from their own point of view, was average. It also showed that there were no statistically significant differences among the sample members regarding the level of organizational confidence among teachers in government schools in Palestine, from their point of view, attributed to the variables (gender, directorate), while there were differences according to the variable of academic qualification and years of experience in favor of those with a bachelor's degree or less, and those with less than (5) years of experience.

**Keywords:** Organizational trust, teachers.



## المقدمة:

أكد بو ذراع (٢٠١٦) أن الثقة التنظيمية Organizational Trust من المفاهيم التي تحرص أي مؤسسة على توفرها للعاملين لديها؛ لارتباطها بالكثير من المخرجات المؤسسية الإيجابية، ومنها كفاءة وفاعلية مجموعات العمل، وتأثيرها الإيجابي المباشر على سلوك العاملين في المؤسسة، فهي تحقق لهم استقراراً عاطفياً كبيراً، يعكس انخفاض الثقة في المؤسسة التي تؤدي إلى اختفاء قيم ودوافع الآخرين وزيادة السلوك الدفاعي والعذواني.

كما أوضحت دراسة بدر (٢٠١٩) أن المؤسسات التي تصبو إلى تحقيق أهدافها، وإدارتها بكفاءة لا بد من وجود الثقة المتبادلة، فضعف الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن فقدان الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصلحة المؤسسة، وفي ظل انخفاض مستوى الثقة في علاقات العمل يميل العاملون إلى التهرب من تحمل المسؤولية، وعدم المشاركة الفاعلة في أعمال المؤسسة، مع الحرص على تغطية الأخطاء التي قد يقعون بها، وهو ما يستنفذ جزءاً كبيراً من طاقاتهم. وإن الشعور بفقدان الثقة يشوه العلاقات في بيئة العمل، ولا يمكن للأفراد الذين يتصرفون بشك تجاه بعضهم البعض أن يكشفوا عن عمل ناجح في النهاية (Bastug et al., ٢٠١٦)

وتحتاج المدارس إلى الثقة لتحقيق أهدافها، فمن خلال الثقة التنظيمية يستطيع المعلمون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويقودهم إلى الإبداع والابتكار، حيث أن المعلمين ممن يتمتعون بالثقة اتجاه مؤسساتهم يُظهرون استعداداً أكبر نحو النجاح في إيجاد بيئات تعليمية منتجة، لذلك تُعد الثقة مؤشراً مهماً للعدالة في العمل، إذ يؤثران بشكل كبير على فاعلية وأداء المدارس (الهبيدة والسعود، ٢٠١٧).

ولا يقتصر تأثير الثقة على مستوى الجودة في الخدمة المقدمة فقط، بل يمكن أن تؤثر على الأداء والإبداع، والكفاءة، والفاعلية، ولا يمكن تحقيق أداء الموظف الجيد في المؤسسة إذا لم يكن لديها نظام من المعاني والقيم والمعتقدات التي يتم دمجها داخلها، والتي تشير إلى العمل وتميز منظمة ما عن الأخرى، ويطلق عليها مصطلح الثقافة التنظيمية (المطيري وآخرون، ٢٠٢٠).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في استكشاف واقع الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في فلسطين، حيث تلعب هذه الثقة دوراً حاسماً في تعزيز الأداء والإبداع على الرغم من أهميتها، فإن تأثير المدرسة في تعزيز هذه الثقة لم يحظَ بالاهتمام الكافي وأكدت ذلك دراسة سليمان وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة الرويلي (٢٠٢٣)، ودراسة الزبير وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة الدهشان

والسعود (٢٠٢٤)، حيث تسهم الثقة التنظيمية في تحسين البيئة التعليمية وتعزيز التفاعل الإيجابي بين المعلمين وإدارتهم. وفي ضوء ما سبق، تتحدّد مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الآتي:

### ما مستوى الثقة التنظيمية لدى مُعلّمي المدارس الحكومية في فلسطين؟

وينبثق عن السؤال الرئيس السؤال الفرعي الآتي: هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستويات الثقة التنظيمية لدى مُعلّمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم أنفسهم.

٢. التعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الثقة التنظيمية لدى مُعلّمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بما يأتي:

الأهمية العلمية:

• تنبع أهمية الدراسة من خلال أهمية الدور الذي يؤديه مدير المدارس في بناء الثقة التنظيمية عند المُعلّمين، وانعكاسها في تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة التربوية إلى تحقيقها.

• إضافتها لأدب تربوي ينطوي على معرفة تربوية حول الثقة التنظيمية.

الأهمية العملية:

• من المؤمل استفادة مديري المدارس في فلسطين من هذه الدراسة وتوصياتها.

• برزت أهمية الدراسة من خلال تناول أحد الموضوعات المهمة في مجال الإدارة التربوية، إذ تُسهم في إضافة معلوماتٍ ونتاجٍ بمجال الثقة التنظيمية، وتفتح مجال البحث كموضوع مهم بالنسبة للارتقاء بالتعليم، والتعرف إلى الجوانب الإيجابية التي تزيد من الثقة التنظيمية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

**الثقة التنظيمية:** هي مجموعة من التوقعات الإيجابية التي تحدث عند تفاعل الأفراد مع بعضهم، أو مع المؤسسة وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل (صياغ، ٢٠١٩)، ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها الدرجة التي يحصل عليها المعلمون

عن درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في فلسطين، على مقياس الثقة التنظيمية.

حدود الدراسة:

**الحد البشري:** معلمو المدارس الحكومية التابعة لمديريات التربية والتعليم-فلسطين.

**الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ م.

**الحد المكاني:** المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم -فلسطين (الضفة الغربية).

الأدب النظري:

وصف ماسلو (Maslow) الثقة بأنها تحقيق الذات الإنسانية وفي نفس الوقت تحقيق ثقة الآخرين. في حين ركز مكروجر (Megreoger) في نظرية (Y) على مفهوم الثقة لدى العاملين، والثقة التنظيمية هي الشعور الذي يملكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها، والواقع أن موضوع الثقة قد أصبح مجال اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة (الطار وأخرون، ٢٠١٩)، كما عرف بطاح (٢٠٢٣) الثقة التنظيمية بأنها توقعات الأفراد في المؤسسة بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن التعويل عليه في تحقيق الأهداف الموضوعة والمرغوبة من قبل كل من الفرد والمؤسسة، وتسعى لتحقيق الشعور بالاطمئنان الشامل في بيئة العمل.

ويعرفها الباحث: مجموعة الاعتقادات والتوقعات الإيجابية بين المدير والمعلمين في المؤسسة التي يعملون بها، وتوافق سلوكهم وفق المعايير والقيم الموضوعة وبالتالي تصب في تحقيق الأهداف.

#### أهمية الثقة التنظيمية

كما تحدث القرني (٢٠١٧) عن أهمية الثقة التنظيمية: وهي التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والشفافية، وتبادل وجهات النظر والآراء بحرية وموضوعية، ووضوح الأهداف والمهام والاتفاق عليها مع الالتزام بها، وارتفاع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، والدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات في نشاطات المؤسسة المعتمدة، وتفويض الصلاحيات وحسن استخدامها، وتقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة.

كما أجمل بنات (٢٠١٦) أهمية الثقة التنظيمية في الأمور الآتية: إن الثقة التنظيمية تجعل العمل داخل المؤسسة عمل متماسكاً، وتزيد من الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي، وتشجع على الإبداع

والابتكار، كما تعمل على تخفيض معدلات التأخير والغياب، وزيادة الكفاءة وتحسين الأداء.

ولخص كريم، ومحمد (٢٠١٦) أهمية الثقة التنظيمية فيما يلي: إن الثقة التنظيمية تعمل على التفاعل والتعامل الصادق المبني على الصدق والصراحة، وتعمل على وضوح الأهداف والمهام، ورفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وتساعد في تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل المؤسسة، وتدفع إلى العمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية. وإن عملية بناء الثقة التنظيمية تعد أساساً لفاعلية ونجاح التنظيم لكل مؤسسة، ومصدرًا للميزة التنافسية؛ لأن تأصيل الثقة التنظيمية يزيد من التعاون بين أعضاء المؤسسة والتي بالحقيقة تخفض من كلف التبادل وكذلك السلوك الانتهازي، وتعد العامل الحيوي في العمل الإبداعي داخل المؤسسات، وتعتبر أحد العناصر الأساسية في حل المشاكل الإدارية، ولها تأثير على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين.

وبشكل عام فإن العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين كما ذكرها الزهراني (٢٠١٩) تتأكد بأهمية توفر الثقة التنظيمية، وما لها من انعكاسات إيجابية في الجوانب الآتية: رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، والإنتاجية وزيادة فاعلية الأداء، وتقليل التجديد والتطوير دون خوف، كما يولد الإبداع في الممارسات الإدارية، والتحلي بالولاء التنظيمي لدى المعلمين، والوضوح والشفافية في نقل المعلومات وتبادلها، حدد فيزوري (Fizroy) الكثير من جوانب أهمية الثقة التنظيمية فيما يلي: الثقة التنظيمية تجعل العمل في المؤسسة يتسم بالتماسك والجودة العالية، كما تزيد من ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة، وتشجع على الحوارات والنقاشات المفتوحة بين الزملاء في العمل، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي، وتقلص كثيراً من معدلات غياب العاملين أو تأخرهم عن العمل، وتحفز العاملين على الوصول إلى مستويات الإبداع والابتكار. يرى الباحث أن أهمية الثقة التنظيمية ترجع إلى توفير بيئة تنظيمية مليئة بالراحة والسعادة الوظيفية والأمان والاستقرار، والتي ترفع من مستوى الدافعية وتحسين الأداء، وجودة القرارات الإدارية، وتحقيق التزام أكبر من قبل العاملين من خلال تعزيز انتمائهم لعملهم.

#### أهداف الثقة التنظيمية.

أشار جبارين وآخرون (٢٠١٨) إلى أهمية الثقة التنظيمية في النقاط الآتية: أ-رفع مستويات الأداء المهني والرضا الوظيفي والولاء والالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.

ب-تعمل على تماسك وترابط المؤسسة من خلال العمل الجاد والمشارك بين أفراد المؤسسة.

ج-تفتح باب الحوار والمناقشة وخاصة بين القادة والمرووسين بعيداً عن الصراعات التنظيمية.

د-تزيد من وجود العلاقات الإنسانية بين القادة والمرووسين من خلال رفع روحهم المعنوية وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.

هـ-التزام الأفراد بالأنظمة والقوانين والأوامر داخل المؤسسة؛ مما يقلل من معدلات الغياب والتأخير والتدوير الوظيفي .

و-تعمل على إطلاق الحريات من خلال إبداء الرأي والمصارحة وتقبل الآخر وتفتح وجهات النظر المختلفة.

ز - زيادة عمليات التفويض والمشاركة في صنع القرار، من خلال تحديد المشكلات ووضع الحلول المناسبة.

#### المرتكزات الأساسية لبناء الثقة التنظيمية

يرى (محمود وآخرون، ٢٠١٨) أن هناك بعض المرتكزات الأساسية لبناء الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة مرتكزات على النحو الآتي:

المقومات البشرية التي تحتاج إلى قيادات تعليمية إدارية فعالة، تتصف بالقدرة على القيادة وحب العمل، وتتمتع بشخصية قوية في القدرة على المواجهة للحقائق والظروف الصعبة بشجاعة وإقدام، والرغبة في العمل والحزم والنزاهة والكفاءة والصدق والتوافق بين الأقوال والأفعال، وأن تتوافر لديه المهارات القيادية اللازمة لإتمام المهام المناطة به مثل عمليات الاتصال والتواصل والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقدرة على تشكل فرق العمل وتوفير الموارد الأساسية وتوزيعها بشكل عادل بين الأفراد العاملين.

المناخ المؤسسي الجيد ويحتاج إيجاد مناخ تنظيمي تسوده الثقة التنظيمية إلى عناصر أساسية مثل تمكين العاملين في العمل والاتصالات المفتوحة بين الإدارة والعاملين في كل الاتجاهات، وإرساء الثقافة المؤسسية وإقامة علاقات إنسانية ودية مع العاملين.

المقومات المادية بحيث يتم توفير تمويل مادي لتغطية النفقات التي تعمل على تلبية الاحتياجات اللازمة لبناء الثقة التنظيمية، والعمل على تدريب المديرين والقيادات وعقد ورش تدريبية ومؤتمرات وندوات حول الثقة التنظيمية، وما الفوائد التي ستعود على الجميع.

#### أبعاد الثقة التنظيمية

اختلف الكتاب والباحثون في وضع رؤية مشتركة لأبعاد الثقة التنظيمية، وذلك يرجع لاختلاف أفكار ومرجعيات هؤلاء الكتاب، ولكن العديد من الكتابات والدراسات، أجمعت على أن الثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

**الثقة بالمشرفين:** أشار عامر (٢٠١٨) أن الثقة بالمشرفين تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والعدالة، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين.

**الثقة في الرئيس:** كما جاءت في دراسة خوين (٢٠٢١) وهي تبادل الثقة بين القائد ومرؤوسيه في المؤسسة، من خلال تفهم مشاعرهم ومصالحهم وكيفية التعامل معهم، وشعورهم بالعدالة، والنمط القيادي المستخدم الذي سيؤثر على مستوى الثقة لديهم.

**الثقة بزملاء العمل:** التوقعات الإيجابية الموثوقة للعامل بخصوص نوايا وسلوك زملائه الآخرين. وتشمل ثقة الأفراد داخل المؤسسة ببعضهم البعض من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بينهم، وبما تعكس تطابق القيم والمبادئ بين الطرفين، والتكلم بحرية عن مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل واشترائهم في المشاعر والأمال (الطائي، ٢٠٠٧).

**الثقة في المنظمة:** الثقة بإدارة المؤسسة تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين وتطابق أقوالهم ووضوح أفعالهم وتوقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن بالإضافة إلى التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فانعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي (بن عليه وجميلة، ٢٠٢٣).

### خصائص الثقة التنظيمية

بين العنبي (٢٠١٩) العديد من خصائص الثقة التنظيمية التي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أ- متعددة المستويات: يمكن أن تكون نتائج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل داخل المؤسسة، أو بين الأفراد ورئيسهم المباشر، أو بين المؤسسات بعضها مع بعض.

ب- ذات جذور ثقافية، ترتبط بنوع الثقافة الموجودة بالمؤسسة، من خلال القوانين والقيم والمعتقدات السائدة فيها.

ج- تعتمد على الاتصال، تبني الثقة من نتائج سلوكيات الاتصال الإداري، مثل توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، ومناقشتها من خلال الحوار، وإعطاء تفسيرات

للقرارات، وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين العاملين، وبالنهاية تعطي حرية تبادل الآراء والأفكار.

د-ديناميكية، فالثقة في مسار متغير مستمر، وتمر بمراحل عدة ذات سمات مختلفة، ثم تستقر، كالبنا، وأخيراً تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.

هـ- متعددة الأبعاد، أي أن الثقة تتكون من عوامل متعددة، مثل المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد لدرجة الثقة السائدة.

### العوامل المؤثر في تحقيق الثقة التنظيمية

ذكر عتريس (٢٠١٦) العديد من العوامل المتنوعة التي تؤثر في بناء وتحقيق الثقة التنظيمية بالمؤسسة، منها:

١. الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والتي تشمل القواعد والقيم والمعتقدات والتوجهات السائدة.

٢. أنماط الاتصال ومدى توافر المعلومات الدقيقة وسرعة تدفقها وإتاحتها للجميع.

٣. السياسات الإدارية السليمة وسيادة القيم التنظيمية الإيجابية.

٤. السمات والمتغيرات والخصائص الشخصية للقائد.

٥. المهارات الإدارية والقيادية للإداري في المؤسسة.

### معوقات الثقة التنظيمية:

يعتبر انعدام الثقة من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات والصراعات

في المؤسسات مما تسبب عدم الإيمان بالآخرين، حيث من الممكن أن تنعدم الثقة في

بعض الأفراد داخل المؤسسة، أو في الإدارة العليا أو في المؤسسة ككل، أشار

الحارثي والشماسي (٢٠٢٣) إلى النتائج المترتبة على فقدان الثقة التنظيمية:

١- ضعف الالتزام: ترتبط الثقة بالالتزام بعلاقة طردية، فالالتزام بتحقيق هدف مشترك أساس النجاح.

٢- انخفاض رضا العاملين: فالمعلم الذي يفقد ثقته بزملائه أو بمديره أو بمؤسسته، يقل التزامه بالعمل فيقل إنتاجه، وقد يترك وظيفته.

٣- تعطيل قنوات الاتصال: فإذا لم يثق العاملون ببعضهم، ولم تثق المؤسسة بمعلميها من حيث تبادل المعلومات، فيتم حصر المعلومات بين فئة محدودة من الأشخاص لاتخاذ القرار، فينتج عن ذلك أجواء مشحونة وحذرة بين المعلمين أنفسهم، وبينهم وبين المؤسسة، مما يعمل على تعطيل قنوات الاتصال.

٣- كلمات جوفاء وصور غير واقعية: فإذا لم تترجم أقوال الرؤساء والمؤسسة أفعال يراها العاملون أثناء تأديتهم لمهامهم، فإنها ستكون جوفاء لا معنى لها، وتقل ثقة العاملين بالرئيس والمؤسسة ككل.

### الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية

هناك أهمية استراتيجية في المدارس التي يتم بناؤها كنظام اجتماعي منفتح، ويؤدي مفهوم الثقة دوراً مهماً في نجاح هذه المدارس، وثمة أثر إيجابي واضح لمفهوم الثقة على نجاح البناء المدرسي، الذي يتضمن العديد من الأشخاص ذوي العلاقة، وهؤلاء الأشخاص هم مديرو المدارس، والعاملون الإداريون والمعلمون، والطلاب، والعاملون في المناطق التعليمية، والمجتمع المحلي، وأولياء أمور الطلبة، والثقة إحدى الواجبات التي ينبغي أن يتم وضعها في رؤية المدارس، كما ينبغي التصريح بالأهداف الخاصة بالثقة التنظيمية، من أجل وضع ثقة فاعلة بين هؤلاء الأشخاص ذوي العلاقة إضافة لذلك يتم تحديد توقعات هؤلاء الأشخاص ذوي العلاقة نحو بعضهم البعض، وأن تكون هذه التوقعات إيجابية وواضحة لجميع الأشخاص، وبعد أن يتم الوصول إلى إجماع في الرأي حول القواعد المستخدمة في بيئة العمل؛ فإن هناك ضرورة أيضاً لتحليل الترتيبات القانونية، وتحسين عملية الاتصال في المدرسة، إضافة لضرورة تسريع عملية تدفق المعلومات وللصفات الشخصية المرتبطة بمدير المدرسة من أجل توافر الثقة (الجسار، ٢٠١٠).

الدراسات السابقة ذات الصلة.

هدفت دراسة برهوم (٢٠١٧) التعرف إلى درجة الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٤٥٠) معلماً ومعلمة، وأجريت مقابلة مع المعلمين لوضع مقترحات لزيادة الثقة التنظيمية بالإضافة لاستبانة، وأظهرت النتائج: أن الدرجة الكلية للثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح من وجهة نظر معلميهم حصلت على وزن نسبي (٧٨.٨٩%). كما لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع الثقة التنظيمية بالمدارس الثانوية في محافظة رفح تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

أشار الهبيدة والسعود (٢٠١٧) في دراستهما إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي والالتزام التنظيمي للعاملين معهم، وتم استخدام المنهج المسحي الارتباطي. وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٥) فرداً من القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، لعام ٢٠١٧ / ٢٠١٨ توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت من وجهة نظرهم قد جاءت بدرجة متوسطة والدرجة الكلية للسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الكويت، من وجهة نظر قياداتهم، جاءت بدرجة مرتفعة والدرجة الكلية للالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الكويت، من وجهة نظر قياداتهم، قد جاءت بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج

وجود علاقة ارتباطية بين درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت ودرجة الالتزام التنظيمي للعاملين معهم وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت، ودرجة السلوك الإبداعي للعاملين معهم

**وهدفت دراسة عامر (٢٠١٨)** توضيح الأهمية الحيوية للثقة في العلاقات داخل العمل ودورها في زيادة فاعلية المنظمة لتحقيق أهدافها، وإلى أي مدى يمكن تهيئة الظروف اللازمة لنجاح المؤسسات من خلال حفز الأفراد للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ومشاعرهم للتعاون والتعلم والإبداع، وخاصة في المؤسسات التعليمية (المدارس) لتحقيق الانتماء والولاء والإنجاز واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتوضيح مفهوم الثقة التنظيمية والمحددات والأبعاد والأركان والخصائص والمكونات، والقواعد الخاصة بالثقة التنظيمية وأيضاً أداء الإدارة المدرسية والأنماط الإدارية وخصائص الأنشطة الإدارية بالمدرسة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها: التطوير والتحديث المستمر لسياسة إعداد وانتقاء الأفراد القائمين على الإدارة المدرسية.

**أجرى مبارز (٢٠١٨, Mubariz)** دراسته لدراسة النموذج البنوي بين الثقة التنظيمية والعقود النفسية بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس في المنظمة التعليمية والتعليمية الخاصة في مصر (الكلية الدولية الكندية C.I.C). واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الكلية، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية مهمة بين الثقة التنظيمية والعقود النفسية. كما أظهرت العلاقة الإيجابية مع المتغيرات ذات الصلة بالكفاءة والانفتاح والصدق والموثوقية والوفاء بالعقود النفسية.

**أجرى راهايونينغسيه (Rahayuningsih, 2019)** الدور الحاسم للثقة هو تعزيز علاقات العمل لضمان تحقيق المنظمات لأهدافها بشكل فعال. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التأثير الإيجابي للثقة التنظيمية، أي الثقة تجاه الزملاء وأصحاب العمل والمنظمة، أجريت مراجعة منهجية وفقاً لإرشادات PRISMA، مع تسليط الضوء على عدد السجلات التي تم تحديدها وفحصها وتقييم أهليتها وإدراجها للدراسة. لقد اختارت (٣٠) مقالة بحثية تستخدم الثقة التنظيمية كمتغير تابع أو وسيط أو معتدل. وأظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية يمكن أن تقلل من اتجاه دوران العمل، فضلاً عن زيادة نية البقاء في المنظمة، وفعالية الاتصال داخل المنظمة، والاستعداد للتغيير، وتحسين الاستمرارية، والسلوك المبتكر، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، والالتزام التنظيمي، ودوافع السلامة، وأداء العمل؛ كمتغير مستقل، يمكن أن تؤثر الثقة في زملاء العمل على أنشطة التعلم المشتركة، والرغبة

في مشاركة المعرفة والأفكار مع زملاء العمل، والالتزام بالشبكات، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، الثقة في الرؤساء تعزز الهوية التنظيمية، وأداء العمل (أقوى مستوى من الارتباط الإيجابي)، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، فضلاً عن كونها متنبأاً بالإرهاق وإزالة الشخصية. هدفت دراسة سليمان وآخرون (٢٠٢٠) إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس لإدارة الصراع بجامعة دمياط ، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي وطبقت الاستبانة على عينة قوامها (١١٠) عضواً. وتوصلت النتائج أن الثقة التنظيمية تتوافر بدرجة متوسطة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، حيث جاءت الثقة في إدارة الجامعة في المركز الأول تليها الثقة في الرئيس المباشر وأخيراً الثقة في الزملاء كما تستخدم إدارة الجامعة أساليب متنوعة لإدارة الصراع ولكنها بدرجات متوسطة .

**أجرى الأشقر (٢٠٢٣) دراسة للتعرف إلى واقع الثقة التنظيمية في الكليات الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الشامل، تم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٤٨٣) فرداً. وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الثقة التنظيمية في الكليات الحكومية، جاءت بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق بالنسبة لمتوسطات الاستجابات تعزى لمتغيرات الجنس، والكلية، بينما توجد فروق لمتوسطات الاستجابات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح لأصحاب المؤهل "دراسات عليا"، ووجدت فروق المتوسطات الاستجابات تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، حيث وكانت الفروق لصالح الخدمة أكثر من (١٠) سنوات.**

**أجرى الزبير وآخرون (٢٠٢٣) دراسة للتعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبين، ومعرفة أثر متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، اللقب العلمي) على مستوى الثقة التنظيمية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، طبقت استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٧٤) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة ، ماعدا مجال القيم التنظيمية جاء بدرجة عالية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، اللقب العلمي) على مستوى الثقة التنظيمية في الأداة والمجالات ككل.**

**أجرى عموش (٢٠٢٣) دراسته للتعرف إلى درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلمهم واستخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٣) معلماً ومعلمة.**

وأظهرت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جاءت أيضاً بدرجة كلية متوسطة ووجود فروق ذات تعزى لأثر الجنس على درجة البراعة التنظيمية، ومستوى الثقة التنظيمية لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية والثقة التنظيمية لدى المعلمين.

**هدفت دراسة الرويلي (٢٠٢٣) إلى الكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي في جامعة تبوك،** واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٥) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت النتائج أن متوسط مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، وأن درجة الاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً في درجة الثقة التنظيمية ومستوى الاستغراق الوظيفي تعزى لمتغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

**أجرى الدهشان والسعود (٢٠٢٤) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس في الأردن كما يدركها موظفوها الإداريون.** وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٠) موظفاً إدارياً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس في الأردن كانت مرتفعة من وجهة نظر الإداريين العاملين معهم، وأنه توجد فروق في درجة الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس في الأردن تعزى لمتغير الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم (١٠ سنوات فأكثر)، وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

**ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.**

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها، أن هناك تنوع في المواضيع، وقد تناولت العديد من الدراسات الثقة التنظيمية بمتغيرات أخرى، كسلوك الإبداع والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والاستغراق التنظيمي، وغيرها كدراسة الهبيدة والسعود (٢٠١٧)، (٢٠٢٣)، (Abdelouaha and Mohammed, ٢٠٢٣) الرويلي، (٢٠٢٣).

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة، في صياغة الأدب النظري، وطريقة اختيار مجتمع الدراسة والعينة، وبناء أدواتها، بالإضافة إلى طريقة تناولها للمواضيع، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة. منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي؛ لملاءمته لأغراض الدراسة وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعللاقة بين المتغيرات.

#### مجتمع الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية استهدف الباحث جميع معلمي/ات المدارس الحكومية في فلسطين في المديريات الآتية (يطا، رام الله والبيرة، نابلس)، وقد تم اختيار المديريات الثلاثة بحيث تكون ممثلة للمديريات في فلسطين، وتم اختيار مديرية يطا من جنوب الضفة الغربية ومديرية رام الله والبيرة من منطقة الوسط، ومديرية نابلس بحيث تمثل مديريات شمال الضفة الغربية، وكان عددهم (٨٢٠٩) معلما ومعلمة تقريبا، بواقع (٣٢٠٢) معلماً، و(٥٠٠٧) معلمة وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام ٢٠٢٤/٢٠٢٥، والجدول الآتي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المديرية والجنس:

جدول (١): توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا للمديرية والجنس

| المديرية         | عدد الذكور | عدد الإناث | المجموع |
|------------------|------------|------------|---------|
| يطا              | ٧٤١        | ٩٨٠        | ١٧٢١    |
| رام الله والبيرة | ٩٧٠        | ٢٠١٣       | ٢٩٨٣    |
| نابلس            | ١٤٩١       | ٢٠١٤       | ٣٥٠٥    |
| المجموع          | ٣٢٠٢       | ٥٠٠٧       | ٨٢٠٩    |

عينة الدراسة: نظراً لكون الباحث يسعى إلى تحقيق أهداف دراسته التي تتمحور حول النّقة التّنظيميّة لدى المُعلّمين، فقد عمل على تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى طبقتين حسب متغيري الجنس، والمديرية، بحيث تم استهداف ما نسبته (٤.٥%) من مجتمع الدراسة، (٣٦٧) معلماً ومعلمة، حيث وقع الاختيار على مديرية نابلس من الشمال، وكان عدد المعلمين والمعلمات (٣٥٠٥) بواقع عينة (١٥٧)، ومديرية رام الله من الوسط، وكان عدد المعلمين والمعلمات (٢٩٨٣) بواقع عينة (١٣٣)، ومديرية يطا من الجنوب، وكان عدد المعلمين والمعلمات (١٧٢١) بواقع عينة (٧٧). وقد تم اختيار عينة الدراسة عن طريق جداول معادلة ستيفن ثامبسون بحسب المعادلات الآتية: العينة الذكور =  $\frac{\text{حجم المجتمع الإحصائي} \times \text{حجم العينة الكلي}}{\text{حجم المجتمع الإحصائي}}$

جدول (٢): يوضح توزيع الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

| المتغير       | مستويات المتغير          | العدد | النسبة % |
|---------------|--------------------------|-------|----------|
| الجنس         | ذكر                      | 143   | 39.0%    |
|               | أنثى                     | 224   | 61.0%    |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس فأدنى          | 282   | 76.8%    |
|               | ماجستير فأعلى            | 85    | 23.2%    |
| سنوات الخدمة  | قصيرة (أقل من ٥ سنوات)   | ٥٠    | ١٣.٦%    |
|               | متوسطة من (٥-١٠) سنوات   | ٧٠    | ١٩.١%    |
|               | طويلة أكثر من (١٠) سنوات | ٢٤٧   | ٦٧.٣%    |
| المديرية      | يطا                      | ٧٧    | ٢١.٠%    |
|               | رام الله والبيرة         | ١٣٣   | ٣٦.٢%    |
|               | نابلس                    | ١٥٧   | ٤٢.٨%    |

#### أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، للتعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، من خلال الاطلاع على الأدب النظري، والإفادة من استبانات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وتكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من أربعة أجزاء، وهي على النحو الآتي:

**الجزء الأول:** المعلومات الديموغرافية للمستجيب، وتشمل: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المديرية.

**الجزء الثاني:** مستوى الثقة التنظيمية: قام الباحث بتطوير هذا المقياس اعتماداً على الأدب النظري، ومستقيماً من أدوات الدراسات السابقة ومنها: دراسة الهيبة والسعود، (٢٠١٧)، عامر (٢٠١٨)، سليمان وآخرون (٢٠٢٠)، الأشقر (٢٠٢٣)، وتكون المقياس من (٢٦) فقرة، تتوزع على ثلاثة مجالات هي: (الثقة في مدير المدرسة، الثقة بزملاء العمل، الثقة بالوزارة)

تم الإجابة على فقرات الاستبانة للمجالات السابقة عن طريق اختيار المعلم/ة على سلم الاستجابة، الذي يتبع الفقرة وفق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وهي كالآتي: درجة كبيرة جداً وتعطى (٥) درجات، درجة كبيرة وتعطى (٤) درجات، درجة متوسطة وتعطى (٣) درجات، درجة قليلة وتعطى درجتين، درجة قليلة جداً وتعطى درجة واحدة.

### صدق المحكمين:

بعد صياغة فقرات الاستبانة والتأكد من صياغة فقراتها من قبل الباحث والمشرف على الدراسة، تمّ التأكد من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى، إذ تمّ عرضها بصورتها الأولى على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص؛ في المجال التربوي، وكان عددهم (٢٨) محكماً، وخرجت الاستبانة في صورتها النهائية بـ (٢٦) فقرة.

### صدق الاتساق الداخلي:

وبعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Correlation Coefficient Pearson) بين فقرات الاستبانة. بحيث تم حساب درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لكل محور من محاور الاستبانة، وكان الهدف من حساب درجة الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية هو تقنين أداة الدراسة، وصولاً إلى التحقق من درجة صلاحيتها من أجل تحقيق الأهداف التي تروى إلى تحقيقها الدراسة، والجدول الآتي يظهر درجة الارتباط بين فقرات الاستبانة والدرجة الكلية.

جدول (٣): نتائج (Person correlation) بين فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية

| رقم الفقرة | قيمة (R) | Sig     | رقم الفقرة | قيمة (R) | Sig     |
|------------|----------|---------|------------|----------|---------|
| ١.         | 0.638    | **٠.٠٠١ | ١٤.        | 0.706    | **٠.٠٠١ |
| ٢.         | 0.650    | **٠.٠٠١ | ١٥.        | 0.640    | **٠.٠٠١ |
| ٣.         | 0.633    | **٠.٠٠١ | ١٦.        | 0.755    | **٠.٠٠١ |
| ٤.         | 0.583    | **٠.٠٠١ | ١٧.        | 0.722    | **٠.٠٠١ |
| ٥.         | 0.611    | **٠.٠٠١ | ١٨.        | 0.711    | **٠.٠٠١ |
| ٦.         | 0.464    | **٠.٠٠١ | ١٩.        | 0.773    | **٠.٠٠١ |
| ٧.         | 0.693    | **٠.٠٠١ | ٢٠.        | 0.771    | **٠.٠٠١ |
| ٨.         | 0.722    | **٠.٠٠١ | ٢١.        | 0.730    | **٠.٠٠١ |
| ٩.         | 0.743    | **٠.٠٠١ | ٢٢.        | 0.762    | **٠.٠٠١ |
| ١٠.        | 0.645    | **٠.٠٠١ | ٢٣.        | 0.747    | **٠.٠٠١ |
| ١١.        | 0.735    | **٠.٠٠١ | ٢٤.        | 0.732    | **٠.٠٠١ |
| ١٢.        | 0.742    | **٠.٠٠١ | ٢٥.        | 0.681    | **٠.٠٠١ |
| ١٣.        | 0.730    | **٠.٠٠١ | ٢٦.        | 0.643    | **٠.٠٠١ |

\*\* دالة عند المستوى ٠.٠١ \* دالة عند المستوى ٠.٠٥

ظهر أن هناك ارتباط بين جميع فقرات الاستبانة والدرجة الكلية وهذا يشير إلى أن جميع فقرات الاستبانة ذات ارتباط بموضوع الدراسة ويحقق أهدافها، وخاصة أن مستوى الدلالة كان أقل من (٠.٠٥) مما يظهر درجة من الاتساق الداخلي بين الفقرات ومحاور الدراسة.

**ثبات أداة الدراسة:**

تم حساب (Cronbach's Alpha) لفقرات الاستبانة لكل مجال من مجالات في الاستبانة، من أجل التعرف على درجة ثبات نتائج الدراسة، وكانت درجة الثبات كما في الجدول الآتي:

**جدول (٤): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)**

| مجلات الدراسة         | عدد الفقرات | Cronbach's Alpha |
|-----------------------|-------------|------------------|
| الثقة في الزملاء      | ٧           | ٠.٨٦٩            |
| الثقة في مدير المدرسة | ١١          | ٠.٩٥٧            |
| الثقة في الوزارة      | ٨           | ٠.٩٥٢            |
| الثقة التنظيمية       | 26          | ٠.٩٥٦            |

تراوح معامل (Cronbach's Alpha) تراوحت بين (٠.٨٦٩-٠.٩٥٧) لمجالات الثقة التنظيمية، في حيث كان معامل (Cronbach's Alpha) (٠.٩٥٦) أي أن الفقرات التي تم صياغتها ضمن محور الثقة التنظيمية قادرة على استرجاع (٩٥.٦%) من نتائج الدراسة في حال تطبيقها في نفس الظروف وعلى نفس مجتمع الدراسة.

**متغيرات الدراسة:**

**المتغيرات المستقلة:** الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المديرية

**-المتغيرات التابعة:** مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية

**مفتاح المتوسطات الحسابية لنتائج الدراسة:**

تم تقسيم درجات الاستجابات على عدد الفئات الآتية: (قليلة جداً، قليلة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً)، وذلك على النحو الآتي:

المدى لقيم المقياس = أكبر قيمة - أصغر قيمة = ٥ - ١ = ٤

ومن أجل تفسير النتائج قام الباحث تقسيم تدرج لكرت إلى ثلاث فئات وكانت النتائج كما يلي:

$$\text{مدى قيم المقياس} = \frac{3}{5} = 1.33$$

عدد قيم التفسير

والناتج المتمثل في (١.٣٣) يمثل طول الفئة، أي المدى الذي يمثل الدرجات التي تم اعتمادها في المتوسط الحسابي، كما في الجدول الآتي:

#### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام العديد من الاختبارات الوصفية من نسب مئوية ومتوسطات حسابية، وانحرافات معيارية، وأعداد، كما تم استخدام الاحصاء الاستدلالي للإجابة عن فرضيات الدراسة، واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لعينة الدراسة، ولمعرفة اتجاهات الفروق تم استخدام اختبار (LSD)، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لقياس صدق أداة الدراسة، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب قيمة معامل ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

**نتائج السؤال الرئيس: ما مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المبحوثين لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين، والجدول الآتي يوضح النتائج:

**جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجالات الثقة التنظيمية**

| المجال                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الموافقة |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| الثقة في الزملاء                     | ٣.٧٧            | ٠.٦٥              | ٢       | مرتفعة        |
| الثقة في مدير المدرسة                | ٣.٨٢            | ٠.٧٤              | ١       | مرتفعة        |
| الثقة في الوزارة                     | ٣.١٣            | ٠.٨٩              | ٣       | متوسطة        |
| الدرجة الكلية لمستوى الثقة التنظيمية | ٣.٥٧            | ٠.٦٣              | متوسطة  |               |

تراوحت المتوسطات الحسابية لمجالات الثقة التنظيمية بين (٣.٨٢-٣.١٣)، وكانت الدرجة الكلية ضمن المدى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقة التنظيمية (٣.٥٧)، وبانحراف عن المتوسط العام بلغ (٠.٦٣).

وكانت أعلى مجالات الثقة التنظيمية، هو مجال الثقة في مدير المدرسة بدرجة موافقة مرتفعة مقدار متوسطها الحسابي (٣.٨٢)، وبانحراف

معياري (٠.٧٤)، بينما جاء مجال الثقة في الزملاء بالمرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة مقدار متوسطها الحسابي (٣.٧٧)، وبإنحراف معياري (٠.٦٥) وأخيراً مجال الثقة في الوزارة بدرجة موافقة متوسطة مقدار متوسطها الحسابي (٣.١٣)، وبإنحراف معياري (٠.٨٩).

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع سليمان وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة الرويلي (٢٠٢٣)، ودراسة الزبير وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة الدهشان والسعود (٢٠٢٤)، بحيث كانت درجة تلك الدراسات متوسطة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة برهوم (٢٠١٧)، ودراسة جبارين وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة عامر (٢٠١٨) حيث كانت نتيجة تلك الدراسات مرتفعة.

قد يعزو الباحث النتيجة إلى ثقة المعلمين بمديرهم من خلال الممارسات اليومية، بالتالي حتما ستولد الثقة بين الزملاء وأخيراً انعكاسها على فاعلية الأداء، وأن الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة واضحة، بالإضافة إلى شح الإمكانيات المادية للإدارة المدرسية التي تقف حائلاً دون تنفيذ العديد من الخطط التطويرية في جوانب التعليم والأنشطة المدرسية المختلفة.

ويعزى الخروج بهذه النتيجة إلى وجود مساح حقيقية يتشارك فيها كل من مديري المدارس الحكومية ومعلميها وطلبتها والإدارة العليا وأولياء أمور الطلبة مع المجتمع المحلي للتغيير والتطوير والإصلاح المدرسي، والعمل على تحسين الأداء، وزيادة الفاعلية. كما قد يعزى السبب إلى إدراك مديري المدارس ومعلميها لأهمية الثقة كعنصر أساسي في تنمية العلاقات الإنسانية، وتبادل المعلومات والأفكار.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ثقة أعضاء المعلمين بأنفسهم وبالكفايات المهنية للمديرين، وإيمانهم بقدراتهم على تحقيق وإنجاز أعمالهم بثقة وعدالة لجميع العاملين دون استثناء، على الرغم من بعض المنغصات التي يتعرض إليها العاملين في المدارس خلال مسيرته العملية من ضغوطات في العمل وتحديات وصعوبات في الحياة الشخصية.

فيما يلي عرض لكل مجال من مجالات الثقة التنظيمية:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات الثقة التنظيمية

| الفقرة                                                                            | المتوسط الحسابي | σ <sub>ع</sub><br>σ <sub>ع</sub> | σ <sub>ع</sub><br>σ <sub>ع</sub> | درجّة الموافقة |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------|
| يوجد تواصل بيني وبين زملائي أثناء العمل                                           | 4.13            | 0.79                             | ١                                | مرتفعة         |
| توجد ثقة متبادلة مع زملائي في المدرسة.                                            | 3.98            | 0.80                             | ٢                                | مرتفعة         |
| أقبل النقد البناء من زملائي في المدرسة.                                           | 3.96            | 0.77                             | ٣                                | مرتفعة         |
| أبادل مع زملائي المعلومات لتطوير أداء المدرسة وحل مشكلاتها.                       | 3.96            | 0.82                             | ٤                                | مرتفعة         |
| أشعر بأن زملائي في المدرسة يعدون المشاكل التي أواجهها كأنها مشكلاتهم الخاصة.      | 3.52            | 0.92                             | ٥                                | متوسطة         |
| تتطابق أقوال زملائي مع أفعالهم.                                                   | 3.49            | 0.91                             | ٦                                | متوسطة         |
| يؤثر ارتباطي العاطفي مع زملائي على سير العملية التعليمية                          | 3.37            | 1.11                             | ٧                                | متوسطة         |
| <b>الثقة في الزملاء</b>                                                           | <b>٣.٧٧</b>     | <b>٠.٦٥</b>                      |                                  | <b>مرتفعة</b>  |
| أثق بمديري لامتلاكه المعرفة والخبرة الكافية في مجال قيادته.                       | 3.93            | 0.86                             | ١                                | مرتفعة         |
| تتطابق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله.                                              | 3.92            | 0.89                             | ٢                                | مرتفعة         |
| يسعى مدير المدرسة إلى حل مشكلاتي بحكمة وعقلانية.                                  | 3.91            | 0.84                             | ٣                                | مرتفعة         |
| يرفع مدير المدرسة الروح المعنوية لدي.                                             | 3.90            | 0.90                             | ٤                                | مرتفعة         |
| يشجعني مدير المدرسة إلى الالتحاق بالدورات التدريبية أثناء الخدمة                  | 3.89            | 0.89                             | ٥                                | مرتفعة         |
| يعزز مدير المدرسة نقاط الاتفاق مع المعلمين                                        | 3.87            | 0.82                             | ٦                                | مرتفعة         |
| يعتمد مدير المدرسة على معايير واضحة أثناء تقييم أدائي.                            | 3.86            | 0.86                             | ٧                                | مرتفعة         |
| يشجعني مدير المدرسة على الإبداع والابتكار.                                        | 3.84            | 0.88                             | ٨                                | مرتفعة         |
| يلبي مدير المدرسة احتياجاتي الشخصية.                                              | 3.71            | 0.92                             | ٩                                | مرتفعة         |
| يشاركني مدير المدرسة في عملية صنع القرارات.                                       | 3.67            | 0.98                             | ١٠                               | متوسطة         |
| يشاركني المدير في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها.                                    | 3.61            | 0.98                             | ١١                               | متوسطة         |
| <b>الثقة في مدير المدرسة</b>                                                      | <b>٣.٨٢</b>     | <b>٠.٧٤</b>                      |                                  | <b>مرتفعة</b>  |
| تمتلك الوزارة رؤية استراتيجية واضحة في إدارتها للمديرين.                          | 3.36            | 1.00                             | ١                                | متوسطة         |
| تبقى الوزارة والاتصال والتواصل فاعلاً بين المديرين                                | 3.29            | 0.97                             | ٢                                | متوسطة         |
| تتعامل الوزارة بأسلوب الحوكمة في عملياتها الإدارية.                               | 3.26            | 0.96                             | ٣                                | متوسطة         |
| تلتزم الوزارة بالشفافية في عرض البيانات وإتاحة المعلومات وانسيابها داخل المديرين. | 3.23            | 1.01                             | ٤                                | متوسطة         |
| تطبق الوزارة القوانين واللوائح والإجراءات على المديرين بموضوعية                   | 3.08            | 1.04                             | ٥                                | متوسطة         |
| تضع الوزارة معايير واضحة للترقيات في المناصب الإدارية.                            | 3.07            | 1.09                             | ٦                                | متوسطة         |
| توفر الوزارة الأمن الوظيفي للموظفين داخل مؤسساتهم التربوية.                       | 3.04            | 1.07                             | ٧                                | متوسطة         |
| يأخذ صانعو القرار بالوزارة رأي العاملين بالمؤسسات التعليمية قبل اتخاذهم القرارات. | 2.72            | 1.12                             | ٨                                | متوسطة         |
| <b>الثقة في الوزارة</b>                                                           | <b>٣.١٣</b>     | <b>٠.٨٩</b>                      |                                  | <b>متوسطة</b>  |

### أولاً: الثقة في الزملاء:

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الثقة في الزملاء بين (٤.١٣- ٣.٣٧)، وكانت الدرجة الكلية ضمن المدى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٧) بانحراف عن المتوسط العام بلغ (٠.٦٥). إن أعلى فقرات الثقة في الزملاء كانت العبارة التي نصّت على (يوجد تواصل بيني وبين زملائي أثناء العمل) بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (٤.١٣)، وبانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٧٩)، تلاها العبارة (توجد ثقة متبادلة مع زملائي في المدرسة)، بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي وجاءت بمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وبانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٨٠)، وكانت أقل درجة موافقة للمعلمين بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وبانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (١.١١) هي عبارة (يؤثر ارتباطي العاطفي مع زملائي على سير العملية التعليمية).

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسات بدرجة مرتفعة كدراسة برهوم (٢٠١٧)، ودراسة جبارين وآخرون (٢٠١٨)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سليمان وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة الرويلي (٢٠٢٣) بحيث كانت الدرجة متوسطة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في المدرسة يسعون لتحقيق أهداف المدرسة بشكل تشاركي وخاصة بين المعلمين أنفسهم، لأنهم يستطيعون إظهار نقاط القوة والضعف فيما بينهم بخلاف مسؤولهم المباشر، وتزيد من مستوى التواصل بين المعلمين ومدير المدرسة، وتحيي الثقة المتبادلة بينهما وأن تبادل الآراء بين الطاقم المدرسي ككل يؤدي للوصول إلى أعلى مستوى من تطور أداء المدرسة وحل المشكلات التي تواجه العاملين فيها.

### ثانياً: الثقة في مدير المدرسة

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الثقة في مدير المدرسة بين (٣.٩٣-٣.٦١) وكانت الدرجة الكلية ضمن المدى المرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقة في مدير المدرسة (٣.٨٢)، وبانحراف عن المتوسط العام بلغ (٠.٧٤). إن أعلى فقرات مجال الثقة في مدير المدرسة، كانت العبارة التي نصّت على (أثق بمديري لامتلاكه المعرفة والخبرة الكافية في مجال قيادته) بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٩٣)، وبانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٨٦)، تلاها العبارة (تتطابق أقوال مدير المدرسة مع أفعاله)، بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣.٩٢)، وبانحراف معياري عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٨٩)، وكانت أقل درجة موافقة للمعلمين بمتوسط حسابي (٣.٦١)، وبانحراف

معياريّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٩٨) وهي (يشاركني المدير في إعداد رؤية المدرسة ورسالتها).

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة برهوم (٢٠١٧)، ودراسة جبارين وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة الدهشان والسعود (٢٠٢٤)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة: سليمان وآخرون (٢٠٢٠)، الرويلي (٢٠٢٣).

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك ثقة متبادلة بين المدير والمعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وخاصة أن هناك خطة شاملة يعمل المدير على تنفيذها خلال عمله في المدرسة، فوجد ثقة المعلمين بالمدير من خلال مروره بالعديد من الدورات القيادية، وأيضاً بمجال خبرته ومعرفته في العمل الإداري يعمل على تنفيذ العديد من الأعمال بالشراكة مع المعلمين، كما أن المدير من خلال عمله يعمل على مساعدة المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم وتوفير أكبر مستوى من البيئة المشجعة للعمل مما يزيد من مستوى الثقة بمدير المدرسة، كما أن المدير يعمل على متابعة احتياجات المعلمين والسعي من أجل تطوير مهاراتهم وكفاياتهم المهنية.

### ثالثاً: الثقة في الوزارة

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الثقة في الوزارة بين (٣.٣٦-٢.٧٢) وكانت جميع المتوسطات الحسابية ضمن المدى المتوسط، وكذلك الدرجة الكلية، فقد بلغ المتوسط الحسابي للثقة في الوزارة (٣.١٣) وبانحراف عن المتوسط العام بلغ (٠.٨٩).

إن أعلى فقرات الثقة في الوزارة كانت العبارة التي نصّت على (تمتلك الوزارة رؤية استراتيجية واضحة في إدارتها للمديرية) بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٣٦)، بانحراف معياريّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (١.٠٠)، تلاها العبارة (تتقي الوزارة الاتصال والتواصل فاعلاً بين المديرية)، بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (٣.٢٩)، بانحراف معياريّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (٠.٩٧)، وكانت أقل درجة موافقة للمعلمين بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وبانحراف معياريّ عن المتوسط العام للعبارة بلغ (١.١٢) وهي عبارة (يأخذ صانعو القرار بالوزارة رأي العاملين بالمؤسسات التعليمية قبل اتخاذهم القرارات).

وافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سليمان وآخرون (٢٠٢٠)، ودراسة الرويلي (٢٠٢٣)، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة برهوم (٢٠١٧) ودراسة جبارين وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة الدهشان والسعود (٢٠٢٤) بحيث كان مستوى الثقة بالوزارة مرتفعاً.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك العديد من الخطط التي تعمل الوزارة إلى صياغتها منها قصيرة الأمد ومنها طويلة الأمد بناءً على الإمكانيات المتوفرة

ومواكبة التطورات التي تحدث في هذا العصر، فنجد أن هناك استراتيجيات واضحة وقابلة للتنفيذ تعمل الوزارة على تنفيذها بالتعاون مع مديريات التربية والتعليم ومديري المدارس، بحيث يعمل مديري المدارس على مساندة الخطة العامة للتعليم المدرسي بصورة شفافة، كما يعمل مديرو المدارس بالتعاون مع المعلمين في سعيهم لتحقيق أهداف الوزارة، بما يتماشى مع خصوصية وحاجة المدرسة، مما يولد الثقة بالوزارة، ولكن هناك العديد من الظروف التي تتعلق بالبيئة المساندة للعمل المدرسي تحد

نتائج السؤال الأول: هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المديرية)؟  
أولاً: الجنس.

تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى ثقتهم التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما في الجدول (٧).

جدول (٧): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى ثقتهم التنظيمية تعزى لمتغير الجنس

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | Sig.  |
|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|-------|
| ذكر   | 143   | 3.59            | 0.74              | ٣٦٥          | ٠.٣٣٨           | ٠.٧٣٦ |
| أنثى  | 224   | 3.57            | 0.57              |              |                 |       |

\*\* دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠١ \* دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠٥

تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة من تقديرات المبحوثين بلغت (٠.٧٣٦) عند الدرجة الكلية، كما أنها أكبر من (٠.٠٥) لجميع مجالات الثقة التنظيمية، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس.

تتفق النتيجة مع دراسة برهوم (٢٠١٧)، ودراسة جيارين وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة الأشقر (٢٠٢٣)، ودراسة الرويلي (٢٠٢٣)، ودراسة الزبير وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة الدهشان والسعود (٢٠٢٤)، واختلفت النتيجة مع دراسة عموش (٢٠٢٣) كانت الفروق لصالح الذكور.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجنس لم يؤثر في تفاوت إدراك المعلمين للثقة التنظيمية، وأن المعلمين يعملون ضمن تعليمات واضحة في المدرسة تسري عليهم جميعاً، كما أن للدورات التدريبية التي تلقاها المعلمون من وزارة التربية والتعليم وبخاصة فيما يتعلق بالثقة التنظيمية دور فعال في بناء الثقة التنظيمية بينهم، ما جعل

عدم وجود فروق بينهما، كما أن الأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسسات التعليم تساوي بين المعلم والمعلمة، وأن لكل منهم حقوقه وواجباته.

ثانياً: المؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين متوسطات تقديرات الباحثين لمستوى الثقة التنظيمية لدى مُعلّمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما في الجدول (٨).

جدول (٨): نتائج اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين متوسطات مستوى ثقتهم التنظيمية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | Sig.    |
|-----------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------|
| بكالوريوس فأدنى | 282   | 3.63            | 0.60              | ٣٦٥          | ٢.٧٤٩           | **.٠٠٠٦ |
| ماجستير فأعلى   | 85    | 3.41            | 0.72              |              |                 |         |

\*\* دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠١ \* دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠٥

تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة لتقديرات الباحثين بلغت (٠.٠٠٦) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (٠.٠٥) لجميع مجالات الثقة التنظيمية، ما عدا مجال الثقة بالمعلم، لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات الباحثين لمستوى الثقة التنظيمية لدى مُعلّمي المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة درجة بكالوريوس فأدنى لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة برهوم (٢٠١٧)، ودراسة جبارين وآخرون (٢٠١٨)، ودراسة الرويلي (٢٠٢٣)، ودراسة الزبير وآخرون (٢٠٢٣)، ودراسة عموش (٢٠٢٣)، ودراسة الدهشان والسعود (٢٠٢٤)، بحيث لم تظهر فروقاً تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما اختلفت النتيجة مع دراسة الأشقر (٢٠٢٣) التي أظهرت فروقاً لصالح حملة الشهادات العليا.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن حملة درجة البكالوريوس فأدنى يكون لديهم ثقة بالمدير والوزارة أكثر من حملة درجة الدراسات العليا، وذلك لكونهم أقل طلاعاً على الفرص المتاحة من أجل تنفيذ الخطط المعدة سواء أكانت من قبل المديرين أو الوزارة، وتكون درجة التعاون بينهم وبين المديرين أكثر من حملة درجة الماجستير فأعلى الذين يكونون لديهم اطلاع أوسع على العديد من الإجراءات والخيارات التي يمكن النقاش فيها من أجل تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتكون لدى حملة درجة البكالوريوس فأدنى مرونة أكثر في التعاون مع مدير المدرسة، بينما حملة درجة الماجستير فأعلى يطغى عنصر الحوار والنقاش في العديد من القضايا التي يتم

طرحها أو تبادلها أثناء العمل، وقد نجد أن العديد من المديرين غير متعاونين مما يحد من درجة الثقة التنظيمية، كما أن هناك العديد من المسابقات في الجامعات يدرسها طلبة حملة الماجستير تنقد السياسات المتبعة في المؤسسات التعليمية.

**ثالثاً: سنوات الخدمة.**

تم استخدام اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين تقديرات المبحوثين لمستوى ثقتهم التنظيمية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

**جدول (٩): نتائج اختبار (ANOVA) لتقديرات المبحوثين لمستوى ثقتهم التنظيمية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة**

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | Sig.   |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------|
| بين المجموعات  | 2.824          | 2            | 1.412          | 3.50   | 0.031* |
| داخل المجموعات | 146.446        | 364          | .402           | 9      |        |
| المجموع        | 149.269        | 366          |                |        |        |

\*\* دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠١ \* دالة إحصائية عند المستوى ٠.٠٥

تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة لتقديرات المبحوثين بلغت (٠.٠٣١) عند الدرجة الكلية، كما أنها أقل من (٠.٠٥) عند الدرجة الكلية وكذلك بعد الثقة في الوزارة، بينما لا توجد فروق عند البعدين (الثقة في الزملاء، الثقة في مدير المدرسة)، لذا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخدام اختبار (LSD) للكشف عن مصدر الفروق بين تقديرات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، كما هو موضح في الجدول (١٠).

**جدول (١٠): نتائج اختبار (LSD) للفروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الثقة التنظيمية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة**

| سنوات الخدمة     | المتوسط الحسابي | أقل من ٥ سنوات | من ٥-١٠ سنوات | أكثر من ١٠ سنوات |
|------------------|-----------------|----------------|---------------|------------------|
| أقل من ٥ سنوات   | ٣.٧٨            |                | ٠.٢١٧٢٥٧*     | ٠.٣٠٣٩٥٢*        |
| من ٥-١٠ سنوات    | ٣.٥٧            | ٠.٢١٧٢٥٧*      |               |                  |
| أكثر من ١٠ سنوات | ٣.٤٦            | ٠.٣٠٣٩٥٢*      |               |                  |

الفرق في المقارنات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

تُشيرُ مُعطياتُ الجدولِ السابقِ إلى أنَّ هناك فروقاً بينَ ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنّوات) من جهةٍ وبينَ ذوي الخبرة (من ٥-١٠ سنّوات) من جهةٍ أخرى لصالح ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنّوات)؛ لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر. وأنَّ هناك فروقاً بينَ ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنّوات) من جهةٍ وبينَ ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنّوات) من جهةٍ أخرى لصالح ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنّوات)؛ لأن المتوسط الحسابي لديهم أكبر.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة برهوم (٢٠١٧)، جبارين وآخرون (٢٠١٨)، الرويلي (٢٠٢٣)، والزيبر وآخرون (٢٠٢٣)، عموش (٢٠٢٣) بحيث لم يكن هناك فروقاً تبعاً لمتغير الخبرة. وتتفق مع نتيجة دراستي دراسة الدهشان والسعود (٢٠٢٤)، والأشقر (٢٠٢٣) لصالح الخبرة أكثر من (١٠) سنوات.

يعزو الباحث النتيجة أن من هم أقل من (٥) سنوات يكونون في إطار الزيارات التوجيهية أكثر من كونها إشرافية من المستويين الإداريين والمدير والمشرف التربوي، وبالتالي يكون لديهم الثقة التنظيمية بالمعلومات التي يتم تقديمها لهم بشكل أكثر من غيرهم من المعلمين ذوي الخبرة الأكثر، ويعزو الباحث ذلك بأن وزارة التربية والتعليم تهتم بالعاملين الجدد في جميع مستوياتهم، حيث توفر لهم الدورات التدريبية والاحتياجات اللازمة، ونتيجة التعاون المستمر بين المعلمين .

#### رابعاً المديرية.

يتم استخدام اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين المتغيرات التصنيفية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر، لذا تم استخراج نتائج هذا الاختبار لمعرفة الفروق في تقديرات الباحثين حول الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المديرية،

**جدول (١١): نتائج اختبار (ANOVA) لتقديرات الباحثين حول الثقة التنظيمية تُعزى إلى متغير المديرية**

| المتغيرات       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | Sig.  |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------|
| الثقة التنظيمية | بين المجموعات  | 0.477          | 2            | 0.239          | 0.584  | 0.558 |
|                 | داخل المجموعات | 148.792        | 364          | 0.409          |        |       |
|                 | المجموع        | 149.269        | 366          |                |        |       |

\*\* دالة إحصائياً عند المستوى ٠.٠١ \* دالة إحصائياً عند المستوى ٠.٠٥

من خلال الجدول السابق تبين أن مستوى الدلالة المحسوبة لتقديرات الباحثين بلغت (٠.٥٥٨) عند الدرجة الكلية، كما أنها أكبر من (٠.٠٥) لجميع مجالات الثقة التنظيمية، لذا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى أفراد العينة حول مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم تُعزى إلى متغير المديرية. يُعزى ذلك إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم تجمعهم أفكار وثقافة وبيئة متشابهة يعملون بها، فاستجاباتهم كانت متقاربة على مستوى الثقة التنظيمية، حيث أن جميع اللوائح والأنظمة والتعليمات المطبقة على كافة العاملين في تلك المديريات هي فعلياً متشابهة، بحيث يعمل العاملون بتلك المديريات تحت نظام واحد تحكم الجميع دون تمييز. وأيضاً الاتصال والتواصل بين العاملين في تلك المديريات المختلفة يدفع إلى تبادل الخبرات والمعارف، ويذيب الفروق الموجودة بين العاملين، ومرونة السجل الوظيفي الذي يتيح الوظيفة لكل مكان بغض النظر عن موقعه الجغرافي.

**التوصيات:**

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:
- تعزيز دور المجتمع المحلي ومجلس أولياء الأمور في دعم المدارس ومديريها، مما يساهم في بناء علاقات ثقة وثقة أكبر بين جميع الأطراف والمجتمع المدرسي، والتغلب على التحديات والمشكلات التي تواجه أبنائنا الطلبة.
  - تعميم نتائج هذه الدراسة على المدارس الحكومية في فلسطين، ليتعرف جميع المعلمين والعاملين فيها إلى تقديرات زملائهم المعلمين الآخرين للثقة، ومدى انعكاسها على إبداعهم المهني من خلال مشاركتهم ووعيهم بدورهم المناط بهم، ومشاركتهم الفاعلة بصنع القرارات.
  - إجراء دراسات حول الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى كالاستقرار الوظيفي والعدالة التنظيمية

### المصادر والمراجع:

- الأشقر، علاء عوض. (٢٠٢٣). واقع الثقة التنظيمية في الكليات الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين فيها. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية* ٣١(٢)، ١٩٦-٢٢٠.
- بدر، فتحي. (2019). دور الثقة بالإدارة في تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بالمعاهد الفنية الصحية، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٠(٢٢)، ج ١، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٦٦٠-٦٣٧.
- برهوم، أحمد حمدان محمد. (٢٠١٧). واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، ٧(٢)، 91 - 122.
- بطاح، أحمد. (٢٠٢٣). رؤى معاصرة في الإدارة التربوية، (ط١). البديل للنشر والتوزيع، عمان، الجبيلة.
- بنات، عايدة سعيد ديب. (٢٠١٦). *الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم*، رسالة ماجستير في أصول التربية تخصص إدارة، بكلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- بو ذراع، أم الخير. (٢٠١٦). *الدعم التنظيمي ودوره في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية بمحافظة جده*، *المجلة العربية للنشر العلمي*، جده، ٦(٥٢)، ٢٠-٢٣.
- جبارين، أسماء وأبو سمرة، محمود، وأبو صاع، جعفر. (٢٠١٨). *الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين*، أطروحة دكتوراة، *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*، ١٦(١٢)، ٢٤-٢٤.
- الجبسار، علي. (٢٠١٠). *الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس كما يراها المعلمون*. الأردن: حمادة للنشر والتوزيع.
- الحارثي، أميرة حاتم والشماسي، أريج بنت عبد الرحمن ناصر. (٢٠٢٣). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع ٥٢، ١٩٨ - ٢٢٧.
- خوين، سندس. (٢٠٢١). *الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية - مساهمة مختلة*. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، العدد (٣٥)، ١١٩-١٤٣.

- الدهشان، ابتسام والسعود، راتب.(٢٠٢٤). الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم، **المجلة التربوية الأردنية**، (٩) ٣، ١٥١-١٧٥.
- الرويلي، هبة فرحان.(٢٠٢٣). العلاقة بين الثقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، **مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية**، ٤ (١٠)، ١١٩-١٤٨.
- الزبير، جلال عبده أحمد، عطاء، أوسيم محمد عباد، و الجفري، بثينة محمد عبدالقادر.(٢٠٢٣). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أبين **مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية**، (٨٢)، ١٨٢-٢٠٨.
- الزهراني، صالح بن غرم الله بن هندي الكناني، و صائغ، عبدالرحمن بن أحمد بن محمد.(٢٠١٩). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على مدارس التعليم الحكومي بمحافظة القويعة. **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، ١٠٨٤، ١٩٦ - ٢١١.
- سليمان، هناء ، مراد، حسام، والنجار، فاطمة.(٢٠٢٠). تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس: مدخل لإدارة الصراع بالمؤسسات الجامعية: جامعة دمياط نموذجاً للتطبيق **مجلة كلية التربية**، ٣١ (١٢٤)، ٣١٣-٣٩٠.
- صياغ، سارة.(٢٠١٩). أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة – شركة سوناطراك حاسي مسعود، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- الطائي، رنا.(٢٠٠٧). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي **المختلط "** (رسالة ماجستير)، جامعة بغداد، العراق.
- عتريس، محمد عبد .(٢٠١٦). تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، **دراسات تربوية ونفسية**، (٢/٩٣) جامعة الزقازيق، ٢١٥ - ٣٥٢.
- العتيبي، مها بنت عبد الله بن عبد اللطيف .(٢٠١٩). مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس، **مجلة كلية التربية** ، ٣٥ (١١)، ٤٢٣-٤٥٨.
- العطار، فؤاد والسعيد، صفاء والخفاجي ياسمين. (٢٠١٩). السلوك التنظيمي: مواضيع معاصرة، الأردن، دار الأيام.

- بن علي، أحمد وجميلة ملوكي. (٢٠٢٣). "الثقة التنظيمية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على موظفي إذاعة أدرار الجهوية. "مجلة الحوار الثقافي ١٢ (٢٨)، ٣٦٤ - ٣٨٠. مسترجع من
- عموش، أحمد سليمان مفلح، و المقدادي، محمود حامد حسين. (٢٠٢٢). إبراز معالم القيادة المتسامية في القيادة النبوية: صلح الحديبية أنموذجاً، (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، المفرق.
- القرني، علي بن حسن يعن الله. (٢٠٢٠). أنموذج مقترح لقياس الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، ٢٨ (١٣)، ١٥٧-١٩٨.
- محمود، محمد وأحمد، ننسي وحسن، منال. (٢٠١٨). الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية مجلة العلوم التربوية، ٣٧ (٢)، ١٩١-٢٠٤.
- المطيري، بدر والرقاد، محمد عب سالم والخصاونة، محمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الهيبة، عهود فلاح والسعود راتب. (٢٠١٧). درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم، المجلة التربوية الأردنية، ٣ (٣)، ٢٥١-٢٧٢.

Bastug, Gülsümet et al.(2016). Investigation of the Relationship between Organizational Trust And Organizational Commitment", **Universal Journal of Educational Research**, (6)4,1418-1425.

Abdelouahab Kouider, Mohammed Benmoussa. (2023) Organizational Trust and Citizenship Behaviors at Djelfa University's Faculty of Economics. **International Journal of Economic Performance**, 6(02).halshs-04521368

Mubariz, Ayman. (2018). The impact of organizational trust on psychological contract fulfillment in the private sector educational environment in Egypt. **Journal of Financial and Commercial Studies**, 3(28), pp.264-308.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1142405>

Rahayuningsih, I.(2019).The Positive Impact of Organizational Trust:a Systematic Review. **Journal of Educational, Health and Community Psychology**, 8(1).<https://doi.org/10.12928/jehcp.v8i1.1219>

