

الثقة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية

إعداد

أ.د/ محمد جابر محمود

د/ نيسى فؤاد أحمد

قسم أصول تربية

قسم أصول تربية

كلية التربية النوعية بقنا

كلية التربية بقنا

جامعة جنوب الوادي

جامعة جنوب الوادي

أ/ منال محمد بكرى حسن

باحث ماجستير - قسم العلوم التربوية والنفسية

كلية التربية النوعية

جامعة جنوب الوادي

المستخلص:

هدفت هذه المقالة إلى عرض مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها في المؤسسات التعليمية ثم عرض لبعض خصائص الثقة التنظيمية وكذلك النتائج التي تترتب على انعدام الثقة التنظيمية أو اختفاؤها من المؤسسات التعليمية والعوامل المسببة لإنعدامها، ثم الأساليب التي يمكن أن يتبعها مديري المؤسسات التعليمية من أجل بناء الثقة التنظيمية وتعزيزها داخلها، كما تقدم المقالة في النهاية تصور مقترح لبناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية يقوم على ثلاث مقومات أساسية لبنائها وهذه المقومات هي المقومات البشرية والممثلة في وجود قيادات تعليمية فعالة تتصف بمجموعة من الخصائص مثل القدرة على القيادة وحب العمل والرغبة في العمل ، والمبادرة واتباع أنماط إدارية حديثة، والشفافية في العمل الإداري والانفتاح على الآخرين، والاهتمام بالتنمية المهنية والتطوير والتجديد باستمرار؛ بحيث تكون هذا القيادات طليعة لبناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية ، والمقوم الثاني وهو المناخ المؤسسي الجيد الذي يسوده الاحترام المتبادل والاتصال المفتوح وتمكين العاملين وتفويض الصلاحيات لهم مع إرساء ثقافة الثقة التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية في جو مناسب من العلاقات الإنسانية ، وفي النهاية المقومات المادية والممثلة في النفقات التي تلبى الاحتياجات اللازمة لبناء الثقة التنظيمية من تصميم البرامج التربوية وتدريب المديرين والقيادات.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات التعليمية - الثقة التنظيمية.

present the concept of organizational trust and its importance in educational institutions

Prof.Dr.Mohamed Gaber Mahmoud
Education Assets Department
Faculty of Quality Education in Qena
South Valley University

Dr.Nansy Ahmed Foad
Education Assets Department
Faculty of Education in Qena
South Valley University

Manal Mohamed Bakry Hassan
Department of Educational and Psychological sciences
Faculty of Quality Education
South Valley University

Abstract:

The aim of this article is to present the concept of organizational trust and its importance in educational institutions and then to present some of the characteristics of the organizational trust as well as the results that result from the absence of organizational trust or the disappearance of educational institutions and the factors that cause their absence, And then the methods that may be followed by managers of educational institutions in order to build and strengthen organizational trust within them, Finally, the article presents a proposal to build organizational trust in educational institutions based on three basic constituents of its construction. These constituents are the human constituents represented in the existence of effective educational leaders characterized by a range of characteristics such as leadership ability, liking of work, willingness to work, initiative, Transparency in administrative work and openness to others, and attention to professional development, development and innovation constantly; so that these leaders are the forefront of organizational confidence building within educational institutions. The second pillar is the good institutional climate that prevails in mutual respect and open communication, empowering the workers and empowering them, while establishing a culture of organizational trust within the educational institution in an appropriate atmosphere of human relations. Finally, the material components represented in the expenditures that meet the needs to build organizational trust from the design of educational programs and the training of managers and leaders.

Key words: Educational institutions- Organizational trust

مقدمة

لقد أصبحت العلاقات الإنسانية عاملاً رئيسياً في جميع العمليات الإدارية ، بل هي في الحقيقة الأساس الأول لهذه العمليات جميعها ، وذلك بالإيمان بأن القيادة الحكيمة هي التي تعتمد على احترام الفرد ، والعمل على رفع روحه المعنوية ، ومنحه جميع حقوق الإنسانية ، وإشباع ما يتوقعه من عمله من حاجات مادية ونفسية.

وتعود نشأة الثقة التنظيمية إلى عقود بعيدة ولكن الاهتمام العلمى بها بدأ منذ العقد الخامس من القرن العشرين، كأحد الفروع المهمة في علم النفس، حيث أوضح اريكسون (Erikson) بأن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة ، وقد برزت أفكار الثقة التنظيمية في علم الاجتماع في بداية الستينيات، حينما تم وصف الدور الجوهرى للثقة التنظيمية في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وبعد ذلك تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية خلال السبعينيات، عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل، حيث أكد الباحثون على أهمية الثقة التنظيمية داخل العلاقات التنظيمية لتحقيق التنسيق الإدارى، وإنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة.(نجيب عبدالمجيد، خوله صدرالدين، ٢٠١٤، ٢٤١)

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

يعد مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة ذات الصلة بالسلوك الإنسانى بشتى المنظمات، كما أن الثقة على علاقة وطيدة بحاجات العاملين وتتوقف ثقتهم بالمؤسسة بالدرجة الأولى على مدى إشباعها لحاجاتهم السلوكية.(عبدالله الطجم، طلق السوط، ٢٠١٢، ٤٠)

وقد تطور مفهوم الثقة التنظيمية مع تطور الفكر الإدارى والتنظيمى إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية فى العلاقات التنظيمية السائدة فى المنظمة (السلطة - تقسيم العمل - نطاق الاشراف) والتي قيدت تطور الثقة داخل المنظمة فى حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشرى، أما المداخل الحديثة فى الفكر الإدارى التنظيمى فقد ازداد اهتماماً بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل، إذ بنيت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلة فى (الثقة - المهارة - المودة) وبالتالي تعد الثقة هى أحد المرتكزات الأساسية فى العمل الادارى.(رنا ناصر صبر، ٢٠٠٧، ٦١).

وهناك من أشار إلى أن الثقة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد؛ لأنه يشمل جميع الأفراد في المؤسسة التعليمية؛ باختلاف مستوياتهم الوظيفية، ودرجاتهم العلمية، وخلفياتهم الإجتماعية، وأهداف ومخرجات تلك المؤسسة، فالثقة في الإدارة لا يمكن فهمها إلا في ضوء مهارات وقدرات المديرين، وصفاتهم التي تعد مخرجاً من مخرجات الموقف الإداري. (Hulsart, & Carthy, 2008,103)

وفي إطار زيادة علاقات العمل المعقدة والمتشابكة بين الرئيس والمرؤسين من ناحية، وبين أعضاء جماعات العمل بالمنظمة من ناحية ثانية، وبين المنظمة وعملائها من ناحية ثالثة، تحول مفهوم الثقة من الثقة الفردية إلى الثقة التنظيمية، حيث تأثر بالتغيرات الحادثة في الفلسفة الإدارية للمنظمة وهيكلها التنظيمي والعلاقات المتبادلة بين أفرادها وسلوكياتهم. (عزة أحمد الحسيني، إيمان زغلول، ٢٠٠٥، ٣١)

بيدما عرفها آخرون بأنها محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك. (حامد كاظم، عامر على، ٢٠٠٨، ٢٨)

ويعرفها البعض بأنها الفهم المتبادل بين المنظمة والأفراد بما ينسجم وتحقيق الأهداف التنظيمية. (صبيحة قاسم، على رزاق، ٢٠١٠، ٤٥)

كما عرفت بإنها إيمان كل طرف بقدرات الطرف الآخر، وإمكاناته، واستعداده لتنفيذ بنود العقد النفسى، حيث تشمل على توقعات سلوكية تتصل بأخلاقيات الوظيفة، والدافع، والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص، للقيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية، والحكم على الأمور بمنطق، وموضوعية (سحر عيسى، ٢٠٠٨، ٢٧)

كما تعرف بإنها درجة الاقتناع الإيجابي عند الفرد في المنظمة، بأن بقية الأعضاء، رؤساء ومرؤوسين، سوف لن يكونوا إنتهازيين، لا في القول، ولا في السلوك، ولا في القرارات، بما يحفز على الأداء التنظيمي الفاعل (فهى خليفة الفهداوى، ٢٠٠٥، ٧٧)

يتضح أن الثقة التنظيمية مفهوم مرتبط بالعمل المنظمى، وينطبق على كافة المنظمات القائمة في المجتمع ومن بينها المؤسسات التعليمية، وأنه مفهوم يتضمن مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الطرف محل الثقة (المدير) حتى يمكن تصديقه والثوق به من قبل الطرف الوائق (العاملين بها) والتي تشمل مايلي:

- إظهار الاحترام والتقدير للعاملين بالمؤسسة التعليمية لا تعالى عليهم.
- العدالة في توزيع المهام والمسئوليات على العاملين معه، والصدق والأمانة في التعامل معهم.

ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية العامل الرئيسى فى كل التفاعلات الإنسانية، وتعمل الثقة التنظيمية على زيادة فعالية العلاقات بين أفراد المؤسسات التعليمية، كما تساعد على بناء العلاقات الشخصية وحرية التعبير، وتقجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد واستثمارها فى العمل بصورة تطوعية، كما أنها تؤثر على العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتعتبر عامل حيوى وضرورى لنجاح الفرد والمؤسسة. (Rostami, ets,2015,422)

كما تعد الثقة التنظيمية العامل الأساسى والجوهرى لفهم السلوك الجماعى والفردى بين الأفراد والفاعليات الإدارية؛ حيث يحتاج الأفراد عند العمل سويماً إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية. (سعد على العنزى و مؤيد يوسف نعمة، ٢٠٠٤، ٥٤)

كما أن بناء الثقة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية يعد من المسلمات الأساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جمع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال المختلفة للمنظمة من أجل الأسهم فى تحقيق النجاح للمنظمة ونموها، وبدونها لا يمكن للمنظمات الأستمرار فى عملها. (حميد سالم الكعبى ، ٢٠١٣ ، ٢٧١)

كما تعد الثقة التنظيمية أحد العناصر الأساسية فى حل المشاكل الإدارية ، وعامل حيوى فى العمل الإبداعى داخل المؤسسات التعليمية.(Adams , 2004,7)

كما يساعد توفير مناخ من الثقة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية على مواكبة التغييرات الحادثة فى البيئة المحلية والدولية من عولمة وتوجه نحو اقتصاد عالمى، وتنافس متزايد، وهو ما يدعو المؤسسات التعليمية إلى الأهتمام بتنمية مناخ من الثقة التنظيمية فى العلاقات بين المديرين والمعلمين وزملائهم وإولياء أمور الطلاب، الأمر الذى يسهم فى تحسين إنتاجية المدرسة وزيادة كفاءة وفعالية الأداء المدرسى ويساعد المدرسة على تحقيق ميزة تنافسية محلياً وعالمياً. (عزة أحمد الحسينى، ايمان زغلول، ٢٠٠٥ ، ٣٨)

ويرى البعض أنه من الفوائد المتحققة من الثقة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية مايلى(عادل سالم ، رامى جمال ، ٢٠٠٩ ، ٩١):

- ١- تزيد الثقة التنظيمية من ولاء العاملين للعمل بالمؤسسة التعليمية.
- ٢- تشجع الثقة التنظيمية على المناقشات المفتوحة، وتقلل من حدة الصراع التنظيمى.
- ٣- تشجع الثقة التنظيمية على الإبداع والابتكار فى العمل.

٤- تؤدي إلى الرضا الوظيفي والأداء المتميز، وارتفاع الروح المعنوية ، وتخفيض من معدلات الغياب والتأخير ودوران العمل ، وتوفير بيئة رياضية متميزة ومزدهرة. وتستمد الثقة التنظيمية قيمتها من الدور الذي تضطلع به في المؤسسات التعليمية ، حيث يرى البعض أن للثقة فوائد كثيرة مثل أنها تحفز العاملين بالمؤسسات التعليمية إلى قبول المسؤوليات في حالة كون المعلومات غير مؤكدة وغير كاملة، وتساعد في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تشجيع تبادل المعلومات وتبادل المعرفة، كما تعمل على تشجيع أعضاء المؤسسة على تجنب السلوك الانتهازي من خلال التعاون بينهم، وتساعد في تفعيل الأتصال المفتوح بين العاملين والحد من الصراعات الداخلية، وتؤدي إلى الإبتتاح والإستعداد للاستماع وقبول النقد، مع زيادة القدرة على التنبؤ والإعتمادية، هذا بجانب تسهيل عمل الإدارة. (Yilmaz & Atalay , 2009, 344)

ثالثاً: نتائج انعدام الثقة التنظيمية

يرى البعض أن انعدام الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى ضعف الأداء ، وتفكك فرق العمل وزيادة حدة الصراعات التنظيمية والتي تؤدي في مجملها إلى فشل المؤسسة التعليمية مع وجود رغبة لدى المرؤوسين في ترك العمل وقلّة الانتماء. (عادل عبد المنعم المسدي، ٢٠١١، ٢٣٧-٢٣٨)

قد يحدث أن يمنح المدير ثقته إلى من ليس أهلاً لها فيتفاجأ بأنه المتحدث على شخص خذله، أو عمل خلاف ما اتفقا عليه، إذا بهذا المفهوم يكون منح الثقة شبه مخاطرة، الوحيد الذي يتحمل مسؤوليتها هو مانحها (باهر عبد الهادي، ٢٠٠٢، ٦٠) ، كما أن انعدام الثقة التنظيمية سيؤدي إلى:

١- انعدام الالتزام من قبل المرؤوسين :

يرى البعض أن من أهم العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي بين الأفراد داخل أي مؤسسة هي بناء الثقة المتبادلة ، فالثقة هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراداً كانوا أو جماعات ، وهذا ما يجب أن يلزم إدارة التنظيم وكل فرد في المنظمة وذلك في كل الأفعال والتصرفات والعمل على الوفاء بالوعد وعدم التهرب من الحقيقة لأي اعتبار كان، وهذا من شأنه أن يشعر فيها كل أعضاء المنظمة بأنهم عائلة واحدة يسعى الجميع لتحقيق أهداف مشتركة. (بوخلوة باديس وقمو سهيلة، ٢٠١٧، ١٢٠)

١- انخفاض رضاء المرؤوسين:

هناك ارتباط قوى بين الثقة ورضاء العاملين وارتفاع الروح المعنوية وانخفاض الإنتاجية، فعندما تفقد الثقة بين المرؤوس ومكان عمله يقل التزامه بالعمل فتتخفص إنتاجيته، بينما المرؤوس الذي تزيد الثقة بينه وبين عمله سوف يشعر بأنه جزء من عمله، وبالتالي يرفع من الروح المعنوية لديه ويتمسك بعمله. (باهر عبد الهادي، ٢٠٠٢، ٦٠)

٢- انعدام قنوات الاتصال المفتوحة:

إذا لم يثق المرؤوسين ببعضهم، والمؤسسة لم تثق بمرؤوسيهيها من حيث تبادل المعلومات، فإن هذه المعلومات سوف تكون محصورة في أشخاص معدودين لكي يتخذوا القرار، وإن تبادل المعلومات يشكل جزء رئيس من عملية الاتصال. (باهر عبد الهادي، ٢٠٠٢، ٦٠) ويتضح مما سبق أن الشعارات التي يرفعها بعض المديرين ويتلفظون بها أو يكتبونها على لوحات في جدران مكاتبهم تظل مجرد كلمات جوفاء وغير حقيقة ما لم تترجم إلى واقع حقيقي يشعر المرؤوسين بأن المدير ليس بصاحب شعارات فقط وإنما يطبقها في سلوكياته وفي تعامله معهم مما يساعد في بناء الثقة بينهم وبين مديرهم لأنه أصبح صادقاً في أقواله وأفعاله.

رابعاً: خصائص الثقة التنظيمية :

تتميز الثقة التنظيمية بالعديد من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من

المفاهيم الإدارية الحديثة والتي يمكن إيجازها فيما يلي:-

١- الديناميكية

إن الثقة التنظيمية تتغير وتتطور بمرور الوقت حيث تبدأ بالبناء ثم التجديد أو الهدم فقد تنشأ ببطء وتنتهي في لحظة عن طريق الخطأ، فالتفاعلات الديناميكية في إطار علاقات العمل قد تجعل الثقة في مستوى أقل من التي تم تحقيقها من قبل، وربما يعبر ذلك عن الطبيعة المتغيرة للثقة والتي ترجع في أساسها إلى التغير المستمر في السلوك الإنساني، والذي ينعكس بدوره على العلاقات بين الأفراد في مجال العمل، فقد تبدأ علاقة الثقة بتوقع سلوك إيجابي من أحد الأطراف، ثم تتغير مع تطور علاقات العمل فتنتهي بتوقع سلوك سلبي من جانب الطرف ذاته، أو سلوك يدعم السلوك الإيجابي الأول.

٢- التراكمية

تشير خاصية التراكمية إلى أن الثقة التنظيمية نتاج عدد من المواقف والخبرات المتكررة بين طرفين، ولا يمكن أن تنشأ من أول مواجهة بينهما، وإنما تحتاج لفترة طويلة من الوقت لتتكرر فيها اللقاءات والاتصالات بينهما للتأكد من صحة التوقعات المرتبطة بسلوكيات أحد الطرفين.
٣- عنصر المخاطرة

تعد هذه الخاصية للثقة الأكثر ارتباطاً بها، فالثقة في أساسها تعتمد على مجموعة تنبؤات وتوقعات غير يقينية مرتبطة بسلوك الآخرين، وبالتالي فهي تحتل الشك في هذا السلوك إذا ما كان إيجابياً أو سلبياً، ومن ثم قد يتعرض أحد الأطراف للمخاطرة الناتجة عن سلوكيات الآخرين وأفعالهم، فقد تكون المخرجات والنتائج الفعلية أسوأ من المتوقعة، وقد تكون وخيمة العواقب وقد تكون إيجابية. (عزة أحمد الحسيني، إيمان زغول، ٢٠٠٥، ٣٣-٣٤)
٤- الاتصال

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

هناك العديد من الأساليب والتي تساعد المؤسسات التعليمية على بناء الثقة التنظيمية داخلها ، وفيما يلي توضيح أهم هذه الأساليب التي يمكن أن يتبعها مدير المؤسسة التعليمية من أجل بناء الثقة التنظيمية مايلي

١- إظهار الاحترام والتقدير لا التعالى والنفور:
إن كسب ثقة المرؤوس وتأييد لقرارات مديره وتعليماته يجب أن تتم في إطار من الاحترام والتقدير للمرؤوس لا التعالى عليه من حكم موقع السلطة والإدارة، فإذا كلف المدير أحد مرؤوسيه بعمل معين فربما من الأفضل مخاطبته بقول (إننى أتوقع منك تحقيق النتائج التالية من هذا العمل)، وليس(بقوله يجب عليك إنجاز هذا العمل وبالنتائج التالية) لأن هذه اللهجة تحمل في طياتها الاقتراح لا الأمر. (محمد حسنين العجمي، ٢٠١١، ٣٩)
٢- الحفاظ على الوعود والوفاء بها:

الحرص على الوفاء بالوعد سيجعل المدير شخص يعتمد عليه من قبل الآخرين، ولهذا عندما يتخذ المدير وعداً يجدر به الالتزام وعدم الحنث بأى وعد يتخذه، ففي بعض الأحيان قد لا يتمكن المدير من الوفاء بالوعد نتيجة لظروف خارجة عن نطاق سيطرته، عندها عليه أن لا يتهرب من الآخرين أو أن يتجاهل وعوده لهم، بل عليه أن يوضح الأسباب التي دفعته لذلك، وإن كان الوعد يختص بأمر هام فالشرح والتفسير قد لا يكون كافياً فعلى المدير أن يعد العاملين مرة أخرى

ويلتزم به مهما كانت الظروف، وأى إخلال بهذا الوعد سيكون خيبة أمل كبيرة لمن وضع ثقته بهذا المدير. (عزة أحمد الحسينى، ايمان زغلول، ٢٠٠٥، ٤٦)

٣- الحرص على الإنصات للآخرين:

على المدير استخدام أفضل ما لديه من مهارات الاستماع والإنصات من خلال التأكيد على فهمه لما يقدمه الأفراد من معلومات، فهم يتقون فى المدير الذى يفهمهم.(محمد حسنين العجمى، ٢٠١١، ٣٩-٤١)

٤- ممارسة الاتصال المفتوح:

يؤدى الاتصال المفتوح إلى الإيـمان والثقة، فعلى المدير إعلام الأفراد وإبلاغهم بالمعايير التى تُصنع على أساسها القرارات، وعرض المشكلات، والكشف عن المعلومات المرتبطة، حيث لا يمكن إقامة علاقات فعالة بين الأفراد وفقاً لرغبة القائد فقط عندما يريد نشر بعض المعلومات أو حجب بعضها.

٥- الحرص على العدالة:

لابد من مراعاة الموضوعية والعدالة قبل صنع القرارات واتخاذها، فعلى القائد أن يكون موضوعياً وغير متحيزاً فى تقويمه لأداء الأفراد، وكذلك حريصاً على العدالة فى توزيع المكافآت.(عزة أحمد الحسينى، ايمان زغلول، ٢٠٠٥، ٤٦-٤٧)

٦- تحديد أهداف واضحة للمؤوس ومتابعة الاتصالات معه:

يجب على المدير أن لا يحدد لمؤوسيه أهدافاً سهلة أو أهدافاً صعبة لا يمكن تحقيقها من قبل المؤوسين، ولكن عليه أن يحدد لمؤوسيه أهدافاً تولد فيهم روح الحماس والمبادرة والثقة بالنفس. (محمد حسنين العجمى، ٢٠١١، ٤١)

٧- المحاسبية الذاتية:

تعتمد جميع العلاقات بين الأفراد بصورة كبيرة على المسئولية والمحاسبية الشخصية، ويمكن أن يشيع مناخ من الفوضى إذا حدث تقصير فى المحاسبية، بينما يزدهر العمل إذا تم محاسبة العاملين على أفعالهم. (عزة أحمد الحسينى، ايمان زغلول، ٢٠٠٥، ٤٨)

سادساً : تصور مقترح لبناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية :

يقوم التصور المقترح على مرتكزات أساسية ينبغى أن توضع فى الاعتبار منها:

المرتكز الاول: المقومات البشرية

١- يحتاج التصور إلى: قيادات تعليمية فعالة (المديرين) بحيث تكون طليعة لبناء الثقة

التنظيمية داخل المؤسسة التعليمية، وأن تتصف هذه القيادات بعدت خصائص منها :

٢- القدرة على القيادة وحبه للعمل كقائد ، والشخصية القوية من خلال القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الصعبة بشجاعة وإقدام ، والاخلاص ، والنضج والآراء الجيدة ، والطاقة والنشاط والحماس .

٣- الرغبة في العمل ، والمبادرة ، والحزم والكفاءة والنزاهة والأمانة والصدق الذى يظهر فى التوافق بين الأقوال والأفعال.

٤- أن تتمتع بالمهارات القيادية اللازمة لإنجاز مهامهم الوظيفية مثل الاتصال الفعال، وكذلك قدراتها الإدارية فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء، وأن تكون هذه القيادات التعليمية قادرة على إدارة جماعات العمل بنجاح .

٥- اتباع أنماط إدارية حديثة مثل النمط الديمقراطي، وتحرص تلك القيادات كذلك على دعم الابتكار فى العمل لدى العاملين ، وتهتم بتنميتهم المهنية .

٦- الألتزام بتوفير المورد الأساسية وتوزيعها بصورة عادلة بين العاملين وتقديرهم العادل لما يبذلونه من جهد لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها .

٧- تمتعها بالشفافية والانفتاح فى توصيل المعلومات الصحيحة وعدم احتكارها أو حجبها.

المرتکز الثاني: المناخ المؤسسي الجيد

ويضم المناخ المؤسسي الجيد مجموعة عناصر أساسية تساعد على بناء الثقة التنظيمية فى المؤسسات التعليمية وهما مايلي:

أ- تمكين العاملين:

ومعناه منح أفراد المؤسسة التعليمية فرصة الاستقلالية فى أداء العمل والمشاركة فى صنع القرارات ، وتحديد رؤية المؤسسة وأهدافها مع توفير المعلومات اللازمة لذلك حول حجم المؤسسة ومظاهر قوتها وضعفها والمشكلات التى تواجهها ، ومستوى التحصيل الطلابى بها ، وفى المقابل يتحملون مسؤولية النتائج المترتبة على تلك القرارات التى شاركوا فى صنعها، بما يؤدى إلى تنميتهم كقادة ويولد لديهم شعوراً بالكفاءة والقدرة على إنجاز مهامهم الوظيفية بنجاح ، ويؤدى ذلك إلى تنمية ثقتهم بالذات وبالأخرين من مديريين وزملاء .

ب- الاتصال المفتوح:

يعمل الاتصال المفتوح على تعزيز الثقة التنظيمية فى السياق المؤسسي عندما تتيح المؤسسة لجميع أفرادها فرصاً متساوية للمشاركة فى الحديث وتبادل المعلومات فيما بينهم والكشف عن أفكارهم ومشاعرهم وعن البيانات الدقيقة والكاملة حول المشكلات لمحاولة حلها.

ج- إرساء ثقافة وإقامة علاقات إنسانية:

من أجل بناء ثقافة تنظيمية قائمة علي الثقة بين المدير والعاملين في المؤسسة التعليمية ، يجب على المدير أن يمارس القيادة الإنسانية بمعنى أن يتفهم مشاعر العاملين معه ويقدم لهم الدعم اللازم لأداء مهامهم ، ويحافظ على أسرارهم ، ويوفى بوعوده لهم ، ويتعامل معهم بكل حكمة وافتتاح، كما يجب أن يكون قدوة ونموذجاً للمصادقية بمعنى أن يكون المدير صادقاً فيما يتحدث فيه أمام الآخرين ، وكذلك فيما يلتزم به تجاه الآخرين، كما يجب عليه أن يتمتع بنزاهة عالية في تصرفاته مع الآخرين، وأن يتقبل النقد ويعترف بإخطائه ويتحمل المسؤولية، وأن يظهر المدير الثقة في المعلمين والعاملين بالمدرسة عن طريق الحد من الأشراف الزائد والمراقبة الحثيثة أثناء العمل، وأن يتعامل مع العاملين بحيادية وموضوعية واعتبارهم منتجي أفكار واصحاب عقول، وتشجيع السلوك الابداعي من خلال دعم الأفكار المبتكرة ، وتنمية شبكة الاتصالات وفتح قنوات الحوار بين العاملين بالمؤسسة.

كما يجب على المدير من أجل توفير مناخ مؤسسى قائم على الثقة أن يحافظ على إقامة علاقات إنسانية إيجابية بين أفراد المؤسسة، من خلال احترامه لشخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله ، وأن يراعى الفروق الفردية التي تقع بين العاملين ووضع هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشكلاتهم ، وكذلك عند توزيع المهام والمسئوليات عليهم.

المرتکز الثالث: المقومات المادية

يبني التصور على توفير تمويل مادي لكي يغطي النفقات لتلبى الاحتياجات اللازمة لبناء الثقة التنظيمية من تصميم البرامج التربوية وتدريب المديرين والقيادات داخل الإدارات ، وعقد ورش عمل وندوات ومؤتمرات ودورات تدريبية حول الثقة التنظيمية للتوعية بأهمية بنائها في المؤسسات التعليمية، وتعليمهم كيفية بناء الثقة التنظيمية، ومدى الفوائد التي تعود على المؤسسة نتيجة توافر بيئة تعليمية قائمة على الثقة المتبادلة بين المدير (القائد) العاملين معه في المؤسسة التعليمية.

مراجع الدراسة

أولاً : المراجع العربية

- باهر عبد الهادي(٢٠٠٢). بناء الثقة (دليل عملي للمدير الناجح) ، الرياض ، دار المعرفة للتنمية البشرية.
- بوخلوة باديس وقمو سهيلة (٢٠١٧) . " أثار أنماط الإدارية على الالتزام التنظيمي : لدى أساتذة القطب الثانی بجامعة قاصد مرياح ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصد مرياح ، العدد ١١ ، الجزائر، ، ص ١١٣-١٢٨.
- حامد كاظم وعامر على (٢٠٠٨) . " دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات (العمل الموقفية والسلوكية)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة القادسية، المجلد ١٠ ، العدد ٢، ص ٢٤-٤٨.
- حميد سالم الكعبي (٢٠١٣). "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة ووزارة الاعمار والاسكان"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد ٣٢، العراق، ص ٢٦٤ - ٢٩٠.
- رنا ناصر صبر(٢٠٠٧). "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي(دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط)" ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة بغداد.
- سحر عيسى قمورة(٢٠٠٨) . "الثقة التنظيمية لدي مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم" ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان ، الأردن.
- سعد على العنزي و مؤيد يوسف نعمة(٢٠٠٤). "الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والأقتصاد"، جامعة كربلاء، العدد ٥، بغداد، ، ص٤٨ - ٦٠.
- صبيحة قاسم هاشم وعلي رزاق جواد(٢٠١٠) . "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية في الكوفة)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والأقتصاد، جامعة القادسية ، المجلد ١٢، العدد ١، العراق، ص ٤١ - ٦١
- عادل سالم معاينة ورامى جمال أندروس(٢٠٠٩) . " درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعة الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية "، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، جامعة البحرين، المجلد ١٠، العدد ٤، ص ٨٧ - ١١٦

- عادل عبد المنعم المسدي(٢٠١١) . "العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين"، مجلة العلوم الإدارية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود ، المجلد ٢٢، العدد ٢، ٢٠٣ - ٢٣٨
- عبدالله الطجم و طلق السوط(٢٠١٢). السلوك التنظيمي والمفاهيم والنظريات والتطبيقات ، ط٤، السعودية، دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عزة أحمد الحسينى و إيمان زغلول راغب(٢٠٠٥) . "الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية"، مجلة التربية، مجلد ٨ ، العدد ١٧، ص ١٧ - ١٣٤.
- فهمى خليفة الفهداوى(٢٠٠٥). "العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة (دراسة تحليلية تطبيقية)" ، مجلة النهضة ، كلية الأقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة، المجلد ٦ ، العدد ٤، ص ٦٣ - ٩٨
- محمد حسنين العجمى(٢٠١١). استراتيجيات الادارة الذاتية للمدرسة والصف: عمان ، دار المسيرة.
- نجيب عبدالمجيد نجم وخولة صدرالدين كريم(٢٠١٤) . "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك"، مجلة آداب الفراهيدي، كلية الآداب ، جامعة تكريت، المجلد ٢، العدد ١٩، العراق، ص ٣٣٧ - ٣٦٩

ثانياً : المراجع الأجنبية

- Adams, S. (2004). "The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust", Unpublished dissertation of doctor of human development, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, P.7.
- Hulsart, R. & Carthy, V. (2008). "Educator's role in promoting academic integrity", Proceedings of the Allied Academies, 15(2).p.101-115
- Rostami, N., Shad, F. & Etemadifar, E. (2015). " The importance of organizational trust on organizational entrepreneurship، Applied mathematics in Engineering", Management and Technology, 3(3), P. 420-436

Yilmaz, A. & Atalay, C. (2009).” A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life”, European Journal of Social Science, C- Thesis and Distributions, 8 (2) ,p.340-353