United Arab Emirates University
Scholarworks@UAEU

Theses | Electronic Theses and Dissertations

1-2013

The Degree to Which School's Principal Practices Behaviors That Build or Destroy Teachers' Trust in Her in Cycle One Abu-Dhabi City Schools: Teachers' Perspective.

Fatema Saeed Ali Hassan Al-Menhali

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses

Part of the Educational Leadership Commons

Recommended Citation

Hassan Al-Menhali, Fatema Saeed Ali, "The Degree to Which School's Principal Practices Behaviors That Build or Destroy Teachers' Trust in Her in Cycle One Abu-Dhabi City Schools: Teachers' Perspective." (2013). *Theses*. 132.
https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/132

This Thesis is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fadl.musa@uaeu.ac.ae.

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

قسم أصول التربية

برنامج الماجستير في التربية

درجة ممارسة المديرة للسلوكيات التي تبني أو تهدم ثقة المعلمات بها في مدارس الحلقة الأولى بمدينة أبوظبي من وجهة نظر المعلمات.

رسالة مقدمة من الطالبة

فاطمة سعيد علي حسن المنهالي

إلى

جامعة الإمارات العربية المتحدة

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

القيادة التربوية

20 يناير - 2013

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية التربية

قسم أصول التربية

برنامج الماجستير في التربية

عنوان الرسالة

درجة ممارسة المديرة للسلوكيات التي تبني أو تهدم ثقة المعلمات بها في مدارس الحلقة الأولى بمدينة أبوظبي من وجهة نظر المعلمات.

اسم الطالبة

فاطمة سعيد علي حسن المنهالي

أعضاء لجنةالمناقشة		التوقيع
د. عبدالرحمن سالم عبدالله النعيمي	مشرفًا و رئيسًا	----------
د. حسن عيسى الخميري	عضوًا	----------
د. شيخة عبيد الطنيجي	عضوًا	----------

1000492662

جامعة الإمارات العربية المتحدة
عمادة المكتبات
UAEU
LIBRARIES DEANSHIP
U.A.E UNIVERSITY

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله على نعمة الإسلام وكفى بها نعمة، في البداية أوثق هذا الإهداء لدولتي الغالية دولة الإمارات العربية المتحدة و إلى والدي حفظه الله / سعيد المنهالي الذي تعهدني بكريم رعايته، و أخي الفاضل عوض سعيد المنهالي أثابهما الله عز وجل.

وبكل فخر وإعتزاز أسجل كذلك إهدائي لوالدتي حفظها الله تعالى ، فببركة رضاها ودعائها يقدر الله لي النجاح والفلاح ... فاللهم أكرمها بالفردوس الأعلى .. آمين.

ثم باعتزاز صادق .. وحب فياض .. أقدم هذا الإهداء لزوجي، حسن عمر المنهالي ، ولأبنائي البررة .. فهم وقود العطاء لتفانيهم في التضحية والوفاء .. حفظهم الله تعالى من كل مكروه.

وفي الختام أسأل الله تعالى أن يثيب إخواني وأخواتي وأبناءهم وكل من أعاننا على الخير .. وتذكرنا بالدعاء الصادق .. وأن يجعل ثواب ذلك في موازين حسناتهم، إنه سميع مجيب.

الباحثة

شكـر وتقديـر

الحمدُ لله حمداً يليقُ بمقامه، والصلاة والسلام على نبي الخلق محمد بن عبدالله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، أما بعد :

يسعدني وقد أنهيتُ بفضل الله ورعايته إعداد هذه الرسالة أن أتوجه إلى الله العلي القدير بالحمد والشكر الذي هداني وأنار الطريق أمامي، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع، وحباني بالأساتذة الأجلاء والعلماء الأفاضل من أناروا لي سبيل العلم.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان للأستاذ / الدكتـور محمد أحمد عبدالدايم منسق برنامج الماجستير وأعضاء القسم لهم جميعاً كل الشكر والتقدير.

وأجدُ لزاماً علي أن أنسب الفضل لأهله وفاءً وعرفاناً وأتقدم بوافرِ الشُكرِ وعظيم الامتنانِ إلى من منحني الرعاية الصادقة، والتوجيه المُخلص منذ اللحظة الأولى من كتابة هذه الرسالة، وحتى خرجت بهذهِ الصورة، وأخّص به الأستاذ الفاضل الدكتور عبدالرحمن النعيمى الذي تفضل بالإشرافِ على هذه الرسالة، ،ونعم المُعلم الذي وهب نفسهُ لخِدمةِ العلم وطلابهِ، فأسألُ الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتورة شيخة الطنيجي و الدكتور حسن الخميري على تفضلهم بقبول مناقشةِ هذه الرسالة، و ما سيُقدمانهِ من ملاحظات قيمة ستُثري هذا البحث إن شاء الله تعالى.

وأخص بالشكر أختي فاطمة الظاهري و موزة الكتبي على ما بذلتاه من مشورة سديدة وعطاء صادق في إنجاز هذه الدراسة سائلة المولى سبحانه أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم ويجعلهم معينين للخير دوماً.

الباحثة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إ التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى لسلوكيات بناء وهدم الثقة من وجهة نظر المعلمات في ضوء بعض المتغيرات الشخصية بالمدارس الحكومية في منطقة ابو ظبي التعليمية. وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما درجة ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة من وجهة نظر المعلمات ؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء أوهدم الثقة تعزى لمتغير الجنسية و متغير الخبرة و متغير سنوات العمل مع المديرة؟

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها قامت الباحثة ببناء استبانة خاصة لقياس مدى ممارسة المديرات لكل من سلوكيات بناء الثقة أوهدمها من وجهة نظر المعلمات وذلك بالاستناد الى الأدب التربوي والدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الثقة بالمدراء والسلوكيات التي تبني أوتهدم الثقة، وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (٥٣) فقرة موزعة على خمس مجالات وهي النوايا الحسنة/النزعة إلى الخير، والانفتاح، والاتساق ودرجة الاعتمادية، والنزاهة والاستقامة، والكفاءة؛ وقد تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة في المجال التربوي، كما تم التحقق من ثباتها عن طريق حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا بعد توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية.

وقد بلغ الثبات الكلي للفقرات المتعلقة بسلوكيات بناء الثقة (٠.٩٦) وللفقرات المتعلقة بسلوكيات هدم الثقة (٠.٩٥) لجميع المجالات، وقد تكونت العينة النهائية للدراسة من (١٧٨) معلمة أي ما نسبته (١٦%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهن باستخدام العينة المريحة وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة عالية ودرجة ممارستهن للسلوكيات التي تهدم الثقة منخفضة على جميع مجالات الأداة حسب آراء المعلمات في العينة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة على الأداة ككل أو نحو أي مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الجنسية.
- وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على الأداة ككل ونحو كل مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الجنسية وجميعها لصالح المعلمات من الجنسية العربية.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة α=٠.٠٥ في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لأي من سلوكيات بناء الثقة أو هدمها على الأداة ككل أو نحو أي مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الخبرة.
- وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة α=٠.٠٥ في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لكل من سلوكيات بناء الثقة وهدمها تبعا لمتغير سنوات عمل المعلمة مع المديرة في مجالي الانفتاح ودرجة الاعتمادية، وعدم وجود تأثير دال إحصائيا في مجالات النوايا الحسنة/ النزعة الى الخير والنزاهة والاستقامة والكفاءة.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	vii
الشكر والتقدير	vii
الملخص باللغة العربية	vii
قائمة المحتويات	vii
قائمة الجداول	vii
قائمة الملاحق	vii
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها	9-1
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	2
أسئلة الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
أهداف الدراسة	7
حدود الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	55-10
أولا: الأدب النظري	30-10
مفهوم الثقة: تعريفها، أنواعها، جوانبها المتعددة	10
أهمية الثقة	19
سلوكيات بناء وهدم الثقة	25
ثانيا: الدراسات السابقة	52-31
الدراسات التي تناولت موضوع الثقة والثقة التنظيمية بشكل عام	31
الدراسات التي تناولت موضوع الثقة بالمدير والسلوكيات التي تبني وتهدم الثقة	44
ملخص الأدب النظري والدراسات السابقة	53

الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات	56-62
منهجية الدراسة	56
مجتمع الدراسة	56
عينة الدراسة	57
أداة الدراسة	58
صدق الأداة	59
ثبات الأداة	60
إجراءات الدراسة	61
متغيرات الدراسة	61
المعالجة الإحصائية	62
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	63-85
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	63
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	72
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	75
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	78
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	86-95
مناقشة نتائج السؤال الأول	86
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	90
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	91
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	92
التوصيات	94
قائمة المراجع	96-103
المراجع العربية	96
المراجع الأجنبية	97

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة----------	57
2	ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للعينة الاستطلاعية	60
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة	63
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة	65
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول النوايا الحسنة/ النزعة الى الخير	67
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني الانفتاح	68
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث الاتساق ودرجة	69
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع النزاهة والاستقامة	70
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس الكفاءة	71
10	المتوسطات الحسابية ودرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة	72
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة من وجهة نظر المعلمات حسب متغير الجنسية	73
12	نتائج اختبار ت (t-test) على متوسطات آراء المعلمات نحو ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة تبعا لمتغير الجنسية	74
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المعلمات لدرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة تبعا لمتغير الخبرة	75
14	نتائج اختبار التباين الأحادي One Way Anova على متوسطات آراء المعلمات نحو ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة تبعا لمتغير الخبرة	77

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
15	نتائج اختبار التباين الأحادي One Way Anova على متوسطات آراء المعلمات نحو ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة تبعا لمتغير الخبرة	78
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المعلمات لدرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة	79
17	نتائج اختبار التباين الأحادي One Way Anova على متوسطات آراء المعلمات نحو ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة	81
18	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات اراء المعلمات حول درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة ضمن مجالي الانفتاح والاتساق ودرجة الاعتمادية تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة	82
19	نتائج اختبار التباين الأحادي One Way Anova على متوسطات آراء المعلمات نحو ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة	83
20	نتائج اختبار شيفيه للمقارنة البعدية بين متوسطات اراء المعلمات حول درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة ضمن مجالي الانفتاح تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة	84

قائمة الملاحق

الموضوع	الصفحة
الملحق رقم 1 الأداة بصورتها الأولية----------	104
الملحق رقم 2 الرسالة الموجهة الى المحكمين----------	105
الملحق رقم 3 الأداة بصورتها النهائية باللغة العربية----------	106
الملحق رقم 4 الأداة بصورتها النهائية باللغة الانجليزية----------	107
الملحق رقم 5 كتاب تسهيل مهمة الباحثة من منسق برنامج الماجستير في جامعة الإمارات -	108
الملحق رقم 6 كتاب تسهيل مهمة الباحث من مجلس أبو ظبي للتعليم----------	109

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمـــــــة

يقود مجلس أبو ظبي للتعليم منذ تأسيسه عام ٢٠٠٥ حركة الإصلاح التربوي في الإمارة وفق رؤية تهدف إلى الارتقاء بالتعليم إلى أعلى المستويات العالمية، وقد طرح المجلس عام ٢٠١٠ النموذج المدرسي الجديد لمواجهة التحديات الحالية في قطاع المدارس الحكومية، وإحداث تطور ملموس في تقديم الخدمات التعليمية، وشمل النموذج المدرسي الجديد عدد كبير من المتطلبات والتغييرات والتي تضمن وضع مناهج دراسية جديدة واستحداث أساليب ووسائل تعليمية جديدة تقوم على تطوير مهارات التواصل ومهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، والتركيز على اللغة الإنجليزية من خلال توظيف معلمين أجانب لتعليم مواد اللغة الإنجليزية والرياضيات والعلوم.

وضمن هذا المنهج التعليمي الجديد يقع على عاتق المدير إدارة عملية التعلم والتعليم ومساعدة العاملين في الوصول إلى أقصى إمكاناتهم وتأسيس ثقافة تشجع التميز والمساواة وبث روح التحدي والتحفيز لدى المعلمين من خلال تشكيل فرق فعالة وموازرتها، والقيادة بمشاركة الجميع، وتكوين علاقات عمل إيجابية ومثمرة (ADEC, 2010)، وهذا ما يشير إلى أهمية العلاقات في المدرسة وأساسها بناء الثقة بين المدراء والمعلمين (Gilmore, 2007; Kochanek, 2005)، فوجود الثقة يخفف من إحساس الضعف والشكوك التي يشعر بها العاملون عندما يواجهون التحديات التي تسببها جميع متغيرات ومتطلبات التغيير (Bryk & Schneider, 2002)، وذلك لدورها في تحسين العلاقات وتبادل الآراء والأفكار الابداعية، و تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة (السعودي، ٢٠٠٥).

كما أشارت الدراسات إلى ارتباط الثقة بالعديد من المتغيرات التي تؤثر على فعالية المدرسة مثل مجتمعات التعلم المهنية (Gilmore, 2007) وتحصيل الطلاب (Bryk & Schneider, 2003) والرضا الوظيفي للمعلمين (Wolfe, 2010).

وعليه لا يمكن للمدير تحقيق الأدوار التي عليه القيام بها في غياب الثقة بينه وبين المعلمين (العمايرة، ٢٠٠٢) و الشيء الوحيد الذي يكسب القائد الثقة هو سلوكياته والطريقة التي يتصرف بها و ليس لقبه (Reina & Reina, 2006).

مشكلـــة الدراســـة:

إن السلوكيات القيادية المتبعة من قبل القائد التربوي، لها تأثير جم على الجو المدرسي ومستوى الروح المعنوية والثقة لدى المعلمين، حيث أن العلاقات السائدة في المدرسة بين كافة أعضاء الأسرة المدرسية، تتأثر بنوعية تلك العلاقات، كما أنها تتأثر بالأداء التدريسي للمعلمات، ومستوى الثقة لديهم في إدارة المدرسة سلبياً أو إيجابياً، حيث أن من تلك السلوكيات ما يبعث على التشجيع وبث روح التعاون وتحمل المسؤولية وارتفاع مستوى الإبداع، وسلوكيات قيادية أخرى منها ما يؤدي إلى نتائج سلبية كإحساس المعلمين بعدم الثقة في الإدارة والشعور الدائم بالقلق والفوضى، وهذا ما يترتب عليه انخفاض في ثقة المعلمين في الإدارة ويؤثر بالسلب على أداء المعلمين داخل المدرسة وداخل الفصل، كما وأن تلك النتائج السلبية والإيجابية الناتجة عن السلوك القيادي تؤثر حتى على الطلاب والعاملين بالمدرسة، كون المدير هو من يقود تلك المؤسسة التربوية ويوجهها (Baired, 2010; Hoy & Kupersmith, 1984) .

وليس هناك شك أن مستوى الثقة بين قائد المدرسة والمعلمين في المدارس ينعكس على مستوى الأداء فيها، وينعكس أيضاً على درجة فعالية إدارة المدرسة، كون ذلك ممثل برباط وثيق بين قوة القائد المدرسي وبين مستوى الثقة لدى المعلمين (معايعة وأندراوس،٢٠٠٩).

وانطلاقا من أهمية ثقة المعلمين بالمدير في بناء العلاقات وتحقيق أهداف المدرسة والارتقاء بها إلى مستويات عليا وأثر السلوكيات التي يقوم بها المدير على كسب ثقة المعلمين به، وعدم وجود دراسات تتناول موضوع سلوكيات المدير المتعلقة بالثقة في مدارس الإمارات حسب علم الباحثة، وبناء على ملاحظة الباحثة لوجود فجوة في العلاقات بين المعلمين والمدراء وخصوصا بعد التغييرات الكبيرة التي تشهدها المدارس في إمارة أبوظبي، تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن السلوكيات التي تقوم بها مديرات المدارس الحكومية في مدارس الحلقة الأولى لمنطقة أبوظبي والتي تساهم في بناء أو هدم ثقة المعلمات بمديرات المدرسة وذلك من وجهة نظر المعلمات؛ لعلها تكون مرجعا يستفيد منه المدراء و صُنّاع القرار لتحسين أداء المدراء في بناء علاقات تسودها الثقة داخل المدارس.

أسئلـــة الدراســـة:

بناء على مشكلة الدراسة تم صياغة الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء أوهدم الثقة من وجهة نظر المعلمات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء أوهدم الثقة تعزى لمتغير الجنسية؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= ٠.٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة تعزى لمتغير الخبرة؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= ٠.٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة تعزى لمتغير سنوات العمل مع المديرة؟

أهميـــــة الدراســـة

تنبثق أهمية هذه الدراسة كونها ترتبط بأهمية القيادة المدرسية بشكل عام وأهمية الصفات السلوكية لقائد المدرسة والدور الذي يمارسه وما يمتلكه من مهارات تجعله مؤهلاً لقيادة المدرسة وكسب ثقة المعلمين، حيث بينت العديد من الدراسات أن الثقة عنصر أساسي من عناصر النجاح في المنظمات والمدارس، كما أكدت على أهمية الثقة بالمدير، ودور السلوكيات التي يمارسها المدراء في بناء أو هدم الثقة (McCue,2009; Walker,et.al., 2011; Cosner, 2009; Tschannen-Moran, 2009).

ويمكننا أن نبرز أهمية الدراسة في جانبين أحدهما نظري، والآخر تطبيقي، على النحو التالي :

أ. الجانب النظري :

- تتناول الدراسة أحد أهم موضوعات الإدارة المدرسية والتي ترتبط بشكل وثيق بالإدارة التربوية، وهي سلوكيات القادة وأثرها على مستوى الثقة في القيادة لدى المعلمين.
- تعمل على المساعدة في إبراز سلوك المدراء كأحد أهم العوامل المؤثرة على مستوى الثقة لدى المعلمين، مما يساهم في محاولة توجيه السلوك القيادي وتطوير القيادات التربوية في كافة مراكز

القيادة في العملية التعليمية من الإدارات العليا والوسطى، وبما يضم ذلك الإدارة المدرسية، للإستفادة من التعرف على أفضل السلوكيات القيادية وجعل القيادات إيجابية وفاعلة في تطوير الإدارة التربوية، بحيث يكونوا مبدعين وذوي أفق واسع.

- تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في هذا المجال في البلاد العربية، فلم تعثر الباحثة على أية دراسات تناولت موضوع الثقة بالمدير في المدارس وسلوكيات بناء وهدم الثقة سوى دراسة المحزوم (٢٠٠٧) وكانت في دولة الكويت وللمرحلة الثانوية وركزت على السلوكيات التي تبني الثقة ولم تتطرق إلى السلوكيات التي تهدمها.
- تسليط الضوء على أهمية مؤشر الثقة وأثره على أداء المعلمين، وكذلك دور سلوك مدير المدرسة في رفع وتعزيز مؤشر الثقة بشكل إيجابي لدى المعلمين.

ب- الجانب التطبيقي :

- من متطلبات المعايير المهنية للمدراء التي وضعها مجلس أبو ظبي للتعليم في مجال قيادة الأفراد ضمن النموذج المدرسي الجديد هو تشكيل فرق فعالة وموازرتها، والقيادة بمشاركة الجميع، وتكوين علاقات عمل إيجابية ومثمرة ولا يمكن تحقيق أي من ذلك في غياب ثقة المعلم بالمدير، وبالتالي يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مرجعا للمدراء لتعزيز سلوكيات بناء الثقة وتجنب سلوكيات هدمها.
- محاولة الوصول إلى بعض النتائج والتي من شأنها تعزيز السلوك القيادي الإيجابي لدى مدراء المدارس، وذلك للمحافظة على مستوى عالٍ من مؤشر الثقة لدى المعلمين في مدارس إمارة أبوظبي.

- تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد على القادة التربويين بإمارة أبوظبي على اتخاذ الإجراءات الفعالة لتطبيق الاتجاهات الحديثة من الأنماط القيادية لدى قادة المدارس، ورفع مستوى الثقة في الإدارة المدرسية لدى معلمي المدارس الحكومية بإمارة أبوظبي.

- من الممكن أن تشكل الدراسة الحالية فائدة للقيادات العليا وصانعي القرارات بوزارة التربية والتعليم بالدولة، لاتخاذ التدابير اللازمة من أجل المحافظة على مستوى عال من الثقة من خلال تطوير ومعالجة المعوقات التي تهدم الثقة وتحفيز السلوكيات التي تبني الثقة لدى مديري المدارس بإمارة أبوظبي.

- تشكل هذه الدراسة إضافة مهمة للعلوم التربوية، ولعلها قد تفيد المهتمين بشؤون الإدارة التعليمية والتربوية وكيفية تطويرها.
- قد تفتح تلك الدراسة المجال أمام الباحثين، وطلبة الدراسات العليا في مجال القيادة التربوية لإجراء المزيد من البحث والدراسات في هذا المجال.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الآتية إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى للسلوكيات التي تبني أوتهدم ثقة المعلمات بهن من وجهة نظر المعلمات بالمدارس الحكومية في منطقة أبو ظبي في ضوء التغييرات التي يتطلبها تطبيق النموذج المدرسي الجديد.

حدود الدراســـة :

تلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية :

* الحدود الموضوعية

يقتصر موضوع الدراسة على موضوع سلوكيات بناء أوهدم الثقة لدى مديرات الحلقة الأولى في المدارس الحكومية في منطقة أبوظبي من وجهة نظر المعلمات.

* الحدود المكانية:

إقتصر تطبيق الدراسة على عينة من المعلمات بالمدارس الحكومية في منطقة ابو ظبي التعليمية بالإمارات العربية المتحدة .

* الحدود الزمانية :

تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الدراسي ٢٠١١م.

مصطلحات الدراســـة

مديرة المدرسة:

هي المسؤول المباشر عن جميع العاملين بالمدرسة والمسؤول الأول عن تحقيق المدرسة لأهدافها وبلوغ غاياتها، كما أنها المسؤول عن توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة (الحقيل، ١٤١٧ هـ، ص : ٧٦)

المعلمة/ المدرسة:

هي القائمة مباشرة على تنفيذ المنهج الدراسي لمادتها ، وما يرتبط به من أنشطة صفيه ولا صفية، تتبع من الناحية الإدارية مديرة المدرسة ومساعدة ، ومن الناحية الفنية التوجيه التربوي لمادتها.

النقـة :

هي عامل عام، يمثل اتجاه الفرد نحو ذاته ونحو بيئته الاجتماعية، فإما أن يميل الفرد إلى الإقدام على هذه البيئة أو التراجع عنها، ومن مظاهرها، الشعور بالكفاية، وتقبل الآخرين، والإيمان بالنفس والآخرين، والاتزان الاجتماعي. (أبو علام، ١٩٧٨).

وفي الدراسة الحالية تم اعتماد تعريف هوي وموران للثقة وهو أنها استعداد الأفراد أو المجموعات للمخاطرة لأن يكونوا عرضة لطرف آخر اعتمادا على ثقتهم (إيمانهم) بأن الطرف الآخر نواياه حسنة ويمكن الاعتماد عليه، كفء، نزيه، ومنفتح (Hoy &Tchannen-Moran, 1999)

سلوكيات بناء الثقة:

تم تعريفها إجرائيا بأنها الأفعال التي يقوم بها المدير والتي تؤدي إلى كسب ثقة المعلمين به .

سلوكيات هدم الثقة:

تم تعريفها إجرائيا بأنها الأفعال التي يقوم فيها المدير والتي تؤدي إلى كسر ثقة المعلمين به.

الفصل الدراسي الثالث

هو الفصل الأخير من السنة الدراسية حيث عدلت وزارة التربية والتعليم نظام التقويم المدرسي وحولت العام الدراسي من فصلين إلى ثلاث فصول ابتداء من العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١.

النموذج المدرسي الجديد:

هو عبارة عن منهج جديد للتعليم بدأ تطبيقه في العام الدراسي (٢٠١٠-٢٠١١) في امارة أبو ظبي، وهو يركز على مواجهة التحديات الموجودة في قطاع المدارس الحكومية لقيادة عمليات التطوير الملموسة والمحددة في تقديم الخدمات التعليمية. واحدى التغييرات التي تمت ضمن في النموذج المدرسي الجديد كانت التركيز على التعلم ثنائي اللغة وضمنه تم توظيف عدد من المعلمين من الخارج ممن لديهم شهادات تدريسية متخصصة لتسهيل تقديم الوسائل التربوية الحديثة وإتقان اللغة الإنجليزية (ADEC).

مجلس أبو ظبي للتعليم (ADEC):

هو الجهة المسؤولة عن وضع وإدارة خطط تطوير المنظومة التعليمية في إمارة أبو ظبي والإشراف على تنفيذها، وتم إنشاءه عام 2005 بهدف تطوير التعليم والمؤسسات التعليمية في إمارة أبوظبي، وتقديم الاستشارات الفنية بشأن تطوير السياسات والخدمات التربوية في الإمارة، وذلك وفق رؤية تهدف إلى الارتقاء بالتعليم في إمارة أبوظبي إلى أعلى المستويات العالمية (ADEC).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولا: الأدب النظري

يتناول الأدب النظري المتغير الرئيس للدراسة، حيث يتناول مفهوم الثقة أنواعها وكيفية تطورها وجوانبها المتعددة إضافة إلى أهمية الثقة، وسلوكيات بناء وهدم الثقة، والتي قدمت خلفية نظرية تم بناء أداة الدراسة بناء عليها.

الثقة:

مفهوم الثقة: تعريفها ،أنواعها، جوانبها المتعددة

مفهوم الثقة مفهوم معقد لما يحمله من معان مختلفة باختلاف السياق والأشخاص وبما يحركه من مشاعر مختلفة، فالجميع يعرف ما هي الثقة إلا أن وضع تعريف محدد لها ليس أمرا سهلا، سواء على المستوى الشخصي أو المؤسسي أو الاجتماعي (Hoy & Tchannen-Moran, 1999).

ومن الممكن دراسة الثقة في مستويات مختلفة سواء على مستوى الأفراد أو المجموعات أو المنظمات (Puusa & Tolvanen, 2006)، وقد ظهرت العديد من الدراسات التي حاولت وضع تعريف أو إطار لمفهوم الثقة في المستويات المختلفة، واتفقت العديد من تعريفات الثقة أنه لا بد من استعداد أحد الأطراف للمجازفة للتعرض للخطر من قبل الطرف الآخر استنادًا إلى إيمانه أنه لا نية لذلك الطرف لإيذائه وبأن لديه خصائص تميزه (Hoy & Tchannen-Moran, 1999; Baier, 1986; Mishra,1996; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt78, & Camerer, 1998)

فهناك العديد من الأشياء والأشخاص التي نهتم بها ونقدرها إلا أننا غير قادرين على العناية بها أو صنعها منفردين، وهذا يضعنا في موقف لا بد لنا فيه من الثقة بجهات أخرى ليهتموا بالأشياء والأشخاص التي تهمنا. من هنا جاء تعريف بير (١٩٨٦) للثقة بأنها الاعتماد على كفاءة الآخرين للاهتمام وعدم إيذاء الأشخاص والأشياء التي تخصنا ونهتم لأمرها والموضوعة تحت رعايتهم (Baier, 1986).

وهذا يتفق مع تعريف كورال وانكبين(٢٠٠٦) للثقة بأنها القرار بالاعتماد على طرف آخر (شخص، مجموعة، مؤسسة) تحت ظروف مجازفة (Crrall & Inkpen, 2006)، وتعريف ماير وزملاؤه (١٩٩٥) بأنها استعداد طرف بأن يكون معرضا للتأثر بتصرفات طرف آخر على أساس توقع أن الطرف الآخر سيقوم بعمل يهمه، بصرف النظر عن قدرته على مراقبة أو التحكم بالطرف الآخر (Mayer, et.al , 1995).

وقد أشار الباحثون أن تعريف الثقة يقوم على ثلاثة محاور، الأول هو التوقع أو الاعتقاد بأن الطرف الآخر سوف يتصرف بإخلاص ويدافع الخير؛ والثاني هو الاستعداد للمخاطرة بأن الطرف الآخر قد لا يفي بالتوقع؛ والثالث يتضمن قدر من الاعتماد على الشخص الآخر بحيث تتأثر نواتج أحد الأطراف من أعمال الطرف الآخر؛ وقد جادل الباحثون بأن الثقة وعدمها هما بعدان منفصلان ومتصلان في نفس الوقت فهما ليسا طرفين متعاكسين تماما، فهناك عناصر تساهم في زيادة الثقة ونقصانها وهناك عناصر تساهم في زيادة عدم الثقة أو نقصانها وبالتالي فإن مستوى قليل من عدم الثقة ليس كمستوى عال من الثقة، ومستوى عال من عدم الثقة ليس كمستوى قليل من الثقة (Lewicki, McAllister, & Bies, 1998).

وهناك عدد من التعريفات التي تناولت الثقة من الجانب النفسي، وفي هذا الإطار تم تعريف الثقة بأنها بنية نفسية وخبرة متغيرة ومتطورة تنتج من تفاعل قيم الناس واتجاهاتهم وأمزجتهم وعواطفهم؛ حيث توفر القيم معايير للثقة يسعى الناس لتحقيقها في علاقاتهم مع الآخرين، والاتجاهات توفر المعرفة لاستحقاق الشخص الآخر للثقة، والأمزجة والعواطف الحالية هي مؤشرات على وجود ونوعية الثقة في العلاقة (Jones & George, 1998). و بأنها حالة نفسية تتمثل في تقبل التعرض للخطر أو الضعف استنادا على توقعات إيجابية لنوايا أو سلوكيات الطرف الآخر نحوه (Rousseau, et. al, 1998; Kramer & Cook, 2004)؛ ويكون بناء على -١- نواياه الحسنة وكفاءته والتزامه بحماية مصالح الواثق -٢- تتبع تاريخ وسجل استحقاق الطرف الآخر للثقة -٣- والتأثيرات الاجتماعية (Currall & Epstein, 2003).

وهناك من ركز على العلاقة المشتركة والتبادلية في علاقة الثقة (Bryk & Schneider, 2003; Wolfe, 2010 Reina & Reina, 2006)، فقد أطلق عليها الكاتبان رينا ورينا (٢٠٠٦) اسم معاملات الثقة وعرفوها بأنهاعلاقة مشتركة ومتبادلة تُبنى تدريجيا مع مرور الوقت، بكلمات أخرى لا بد من منح الثقة من أجل كسبها، وصنفوا الثقة إلى ثلاثة أنواع وهي الثقة التعاقدية (الثقة بالشخصية) وتشير إلى وجود تفاهم مشترك ومتبادل بين الأشخاص، فكل منهم يلتزم بأقواله حول ما سيقوم به؛ وثقة الافصاح (ثقة التواصل) حيث يشعر الموظفون في مكان العمل بالأمان للتعبير عن آرائهم بصراحة وطرح القضايا ومواجهة التحديات واعطاء وتلقي التغذية الراجعة، وطرح الأسئلة وطلب المساعدة عند الحاجة لها؛ والنوع الثالث هي ثقة الكفاءة فمن يشارك في تنفيذ التغييرات لا بد وأن يكون له دور في صنعها، فعندما يسعى القائد ويبحث عن مساهمات الموظفين فهذا يعني بأنه يثق بكفاءة الموظف وبالتالي ينمي ثقة هذا الموظف بكفاءته، في المقابل يؤدي هذا إلى الزيادة في الثقة بالقائد(Reina & Reina,2006).

وفي دراسة شارك فيها ٣٣ مدير من أكثر من ١٢ مؤسسة، وصف المدراء الثقة بتحديد خصائص مثل الكفاءة والانفتاح والاهتمام بمصالح واهتمامات الآخرين، والاعتمادية والاتساق بين الأقوال والأفعال (Mishra, 1996)؛ أما الغامدي وبدراسة شارك فيها الموظفين في الوزارات الحكومية في السعودية فقد توصل إلى أربعة عناصر لمكونات الثقة التنظيمية وهي: السياسات الإدارية والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات.

وقد أورد الغامدي نوعين من الثقة هما:

١. الثقة التعاقدية: ويتطور هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي، وتكون المخاطرة في هذا النوع من الثقة أقل، حيث يكون التركيز على النتائج الملموسة والسلوك الخارجي، بدلا من التركيز على الاتجاهات والقيم والمعتقدات.
٢. الثقة المكشوفة: وهي توقعات الشخص بأنه سيتم التعامل مع آرائه ومعتقداته باحترام واهتمام فيما لو أظهرها ولن يتم استخدامها للإضرار به (الغامدي، ١٩٩٠).

ويرى مكالستر أن هناك شكلان رئيسان من أشكال الثقة بين الأفراد، الأولى هي الثقة المستندة إلى المعرفة والتي ترتكز على معتقدات الفرد، ومعرفته حول موثوقية واعتمادية الطرف الآخر والثانية هي الثقة المستندة إلى العاطفة وهي ترتكز إلى الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة (McAllister, 1995).

وهذا التصنيف مشابه لأنواع الثقة التي أشار لها لويكي وبنكر (١٩٩٦) وهي:

١. الثقة المهنية: وهي الثقة التي تبنى عند التزام الأشخاص بفعل ما يقولونه لأنهم يخشون عواقب عدم القيام به، وبالتالي فإن هذا النوع من الثقة يستمر طالما كانت هناك عواقب واضحة لخرق الثقة.

٢. الثقة المعتمدة على المعلومات: هذا النوع من الثقة يُبنى مع الوقت نتيجة للتفاعلات الاجتماعية، وترتكز على تطوير الأشخاص لقدرة على التنبؤ بسلوك الآخرين وبأنهم سيتصرفون بطريقة تستحق الثقة.

٣. الثقة المعتمدة على الهوية: وهي تتشكل نتيجة للفهم والتقدير المتبادل لرغبات ونوايا الآخر، وهي تجعل كل من الطرفين يتصرف بشكل فعال لمصلحة الآخر(Lewicki & Bunker,1996).

أما جونز وجورج (١٩٩٨) فقد عرضا نموذجا تفاعليا تأخذ فيه الثقة ثلاثة أشكال وهي عدم الثقة والثقة المشروطة والثقة غير المشروطة؛ حيث أن الثقة المشروطة هي حالة من الثقة التي يكون فيها كلا الطرفين على استعداد للتعامل مع بعضهما البعض ما دام كل منهما يتصرف بشكل ملائم وتكون اتجاهات الطرف الأول تجاه الآخر موائية بما فيه الكفاية لدعم التفاعل بين الزملاء في المؤسسة، أما الثقة غير المشروطة فتشكل فيها القيم رابطة مشتركة، حيث يبدأ الناس بالشعور بأنهم ليسوا مجرد زملاء في العمل بل أصدقاء وأعضاء فريق. ويشير الباحثون إلى أنه بالرغم من أن الثقة المشروطة تسمح للمجموعة أن تعمل تجاه هدف مشترك، فان وجود الثقة غير المشروطة من شأنه أن يكون أساسيا في تغير نوعية التبادل في العلاقة ويحول المجموعة إلى فريق (Jones & George, 1998).

كما قسم الباحثون عملية تشكل الثقة إلى ثلاثة مراحل بعد الرجوع إلى عدد من التعريفات المتداولة؛ المرحلة الأولى هي مرحلة الإيمان وهي مجموعة شخصية من المعتقدات عن الطرف الآخر وطبيعة العلاقة به، والتي تؤدي إلى الإيمان بأن أفعال الطرف الآخر سيكون لها عواقب إيجابية للشخص؛ والشكل الثاني هو قرار الثقة وفي هذه المرحلة يكون هناك استعداد للثقة بالطرف الآخر، حيث يتجلى الإيمان باستحقاق أحد الأطراف للثقة بشكل جزئي في الثقة نفسها وفي هذه المرحلة يكون هناك استعداد ونية للشخص بأن يعرض نفسه للمخاطرة المحتملة على أساس أن احتمالية حصولها ضئيلة؛ ويأتي الشكل الثالث للثقة عندما يتبع الاستعداد أو قرار الثقة بسلوكيات أو أفعال تتضمن المخاطرة حتى يبرهن أحد الأطراف بأنه يثق بالطرف الآخر فعلا، مثل أن يتخلى المدير عن سيطرته على موارد قيمة أو عن صنع القرار، أو تقاسم معلومات قد تضره مع الطرف الآخر .ومن الضروري التفريق بين هذه السلوكيات والسلوكيات التي تشير أن شخص ما هو أهل للثقة مثل التعامل بصدق وحفظ العهود وغيرها من السلوكيات التي لا تتضمن المخاطرة الفعلية (Dietz & Hartog, 2006).

وهناك نموذج آخر وضعه كورال وانكبن لتطور علاقات الثقة، حيث يرى الباحثون أن الثقة في المراحل الأولى عند نقطة قريبة من الصفر حيث ينعدم الشعور بالثقة وعدمها بسبب الافتقار إلى المعلومات حول استحقاق الطرف الآخر إلى الثقة. وغالبا ما يكون بناء الثقة بطيئا وتدريجيا، خصوصا عندما يتعلق الأمر بأطراف غير معروفة. فيكون بناء الثقة بخطوات صغيرة؛ ومع مرور الوقت، إذا ما اتخذت إجراءات لبناء الثقة، ينمو مستوى الثقة إلى أن يبدأ بالاستقرار خلال مرحلة "الحفاظ على الثقة". وفي هذه المرحلة، يبقى مستوى الثقة ثابتا تقريبا، إذا لم يتخذ أي طرف إجراءات تقوض الثقة. وفي حال انتهاك الثقة،

ينخفض مستوى الثقة عموديا إلى مستوى يقل عن الصفر وهو ما أطلق عليه الباحثون مرحلة "تدمير الثقة"، وفي حال حدوث ذلك فإنه يتطلب جهود شاقة للعودة إلى نقطة الصفر، وجهود أكبر للانتقال إلى مجال الثقة الإيجابية (Curall & Inkpen, 2006).

وبالنسبة للثقة في إطار التعليم فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقة في محاولة لوضع معنى أو إطار لتلك الثقة ومحاولة للتوصل إلى السلوكيات التي تؤثر على علاقة الثقة، وفي أوائل هذه الدراسات توصل الباحثون (Blumberg, Greenfield & Nason, 1978) عن طريق جمع استجابات المعلمين على سؤال مفتوح حول معنى علاقة الثقة بالمدير، إلى تحديد ٤ عوامل من شأنها أن توثر على هذه العلاقة وهي: شخصية المدير ونمط العلاقة مع المعلمين والتوقعات المهنية للمعلمين لدور المدير (مثل العدل، الدعم، المصداقية)، والتوقعات الإدارية مثل (الكفاءة التقنية، المشاركة في صنع القرار، المتابعة).

وفي دراسة مشابهة نوعيًا أجاب فيها المشاركون من ثلاثة كليات عن أسئلة مفتوحة تتعلق بمفهوم الثقة، وما الذي يجعل المدير يستحق أو لا يستحق الثقة بناء على تجاربهم الشخصية، توصل الباحث من خلال أنماط استجابات المشاركين إلى عدد من العناصر المهمة في تعريف الثقة وهي: النزاهة والسلوك الأخلاقي، وتقدير وحماية الآخرين ودعمهم، والاتساق وقابلية التوقع، والكفاءة المهنية (Baired, 2010).

وقد توصل فوديكا(٢٠٠٦) إلى نتيجة مشابهة بعد مراجعة عدد من الأدبيات حيث عرّف مفهوم الثقة ضمن فئات ٤ وهي الثبات حيث لا يكون هناك اختلاف في مواقف المدير أو ما يقوله باختلاف الأشخاص أو الجمهور، مما يجعلها متوقعة في بعض الأحيان، والتعاطف (الاهتمام) حيث يشعر المعلمون بالرعاية

ينخفض مستوى الثقة عموديا إلى مستوى يقل عن الصفر وهو ما أطلق عليه الباحثون مرحلة "تدمير الثقة"، وفي حال حدوث ذلك فإنه يتطلب جهود شاقة للعودة إلى نقطة الصفر، وجهود أكبر للانتقال إلى مجال الثقة الإيجابية (Curall & Inkpen, 2006).

وبالنسبة للثقة في إطار التعليم فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقة في محاولة لوضع معنى أو إطار لتلك الثقة ومحاولة للتوصل إلى السلوكيات التي تؤثر على علاقة الثقة، وفي أوائل هذه الدراسات توصل الباحثون (Blumberg, Greenfield & Nason, 1978) عن طريق جمع استجابات المعلمين على سؤال مفتوح حول معنى علاقة الثقة بالمدير، إلى تحديد ٤ عوامل من شأنها أن تؤثر على هذه العلاقة وهي: شخصية المدير ونمط العلاقة مع المعلمين والتوقعات المهنية للمعلمين لدور المدير (مثل العدل، الدعم، المصداقية)، والتوقعات الإدارية مثل (الكفاءة التقنية، المشاركة في صنع القرار، المتابعة).

وفي دراسة مشابهة نوعيًا أجاب فيها المشاركون من ثلاثة كليات عن أسئلة مفتوحة تتعلق بمفهوم الثقة، وما الذي يجعل المدير يستحق أو لا يستحق الثقة بناء على تجاربهم الشخصية، توصل الباحث من خلال أنماط استجابات المشاركين إلى عدد من العناصر المهمة في تعريف الثقة وهي: النزاهة والسلوك الأخلاقي، وتقدير وحماية الآخرين ودعمهم، والاتساق وقابلية التوقع، والكفاءة المهنية (Baired, 2010).

وقد توصل فوديكا(٢٠٠٦) إلى نتيجة مشابهة بعد مراجعة عدد من الأدبيات حيث عرّف مفهوم الثقة ضمن فئات ٤ وهي الثبات حيث لا يكون هناك اختلاف في مواقف المدير أو ما يقوله باختلاف الأشخاص أو الجمهور، مما يجعلها متوقعة في بعض الأحيان، والتعاطف (الاهتمام) حيث يشعر المعلمون بالرعاية

والحماية من المدير بحيث لا يتم استغلالهم، والتواصل من خلال مشاركة المعلومات سواء الإيجابية أو السلبية مع المعلمين والعمل على طلب التعليقات والملاحظات من الموظفين والسماح بمشاركتها يساعد على بناء الثقة والكفاءة فلا يكفي أن يوفر المدير للمعلمين الرعاية والاهتمام والحماية لا بد له من أن يتحلى بالكفاءة والمهارات اللازمة ليكون قادرا على أداء أعماله ويكسب ثقة المعلمين. (Vodica, 2006).

أما بريك وشنيدر (٢٠٠٣) وجدا أنه خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في جو المدرسة، يقومون باستمرار بتحديد النوايا المتضمنة في تصرفات الآخرين، هذه العوامل يمكن تنظيمها حول ٤ اعتبارات وهي: الاحترام، أمور شخصية، الكفاءة والنزاهة (Bryk & Schneider, 2003).

ومن التعريفات المتداولة بشكل كبير في الدراسات التربوية والذي اعتمدته الباحثة في الدراسة الحالية، وهو يتضمن وجوه مختلفة للثقة؛ هو بأنها استعداد الأفراد أو المجموعات للمخاطرة لأن يكونوا عرضة لطرف آخر اعتمادا على ثقتهم (إيمانهم) بأن الطرف الآخر هو شخص نواياه حسنة ويمكن الاعتماد عليه، كفء، نزيه، ومنفتح (Hoy & Tchannen-Moran, 1999)

وضمن هذا التعريف وبعد مراجعة للأدبيات على مدى ٤٠ عاما قسم الباحثان عناصر الثقة أو وجوهها إلى ما يلي (Hoy & Tchannen-Moran, 2000):

الاتساق ودرجة الاعتمادية: شرط مهم للثقة حيث تكتسب الثقة أهميتها عندما تكون مصلحة أحد الأطراف لا يمكن تحقيقها إلا بالاعتماد على طرف آخر.

النوايا الحسنة : حيث يثق أحد الأطراف أن الطرف الآخر لن يستغل ضعف الطرف الآخر وحاجته، يعتمد الأشخاص على حسن النية لدى الطرف الآخر، وبأنه سوف يتصرف بما يحقق مصلحته.

الاتساق ودرجة الاعتمادية: وهي الثقة بأن أحد الأطراف (الموثوق به) سوف يتصرف بشكل دائم ومتسق بطرق مفيدة للطرف الآخر (الواثق).

الكفاءة: القدرة على أداء ما هو متوقع منه من المهمات بما يتناسب مع المعايير، وهي عنصر مهم من عناصر الثقة.

النزاهة والاستقامة: النزاهة والصدق والاصالة والعدل، تطابق الأقوال مع الأفعال هي قلب النزاهة والاستقامة.

الانفتاح: اي إلى أي مدى تتم مشاركة المعلومات ولا يتم إخفاؤها. عندما يكون الشخص منفتح فإنه لا بد أن يجازف بأن يعرض نفسه للخطر بمشاركة الأشخاص الآخرين بعلومات شخصية أو تنظيمية. هذا النوع من الانفتاح يشير إلى الثقة التبادلية، والثقة بأنه لن يتم استخدام المعلومات من أي من الطرفين ضد الطرف الآخر.

كما لاحظنا هناك العديد من التعريفات والجوانب المعقدة والمتداخلة للثقة؛ وحتى ان تم التوصل إلى تعريف محدد للثقة، ففي الواقع الثقة لن تكون نفسها في كل الأوقات وفي جميع الأماكن. أهمية كل جانب من جوانب الثقة يعتمد على الشخص الموثوق، وعلى طبيعة الترابط والاعتمادية بين الأطراف. وقد تعتمد الثقة أيضا على ميول (موقف) الشخص للثقة، على الحالة المزاجية والعواطف، على القيم والاتجاهات، على الدوافع والحوافز، على دعم المؤسسة للثقة، على معرفة الشخص الآخر والشعور نحوه. حتى في إطار العلاقة الواحدة قد تكون الثقة وعدمها متفاوتة. لا بد لنا من استخدام الحكمة لتبين المستوى الأفضل للثقة في أي علاقة (Tschannen-Moran, & Hoy, 2000).

إن التنوع في تعريفات الثقة وعدم وجود تعريف واضح لها يؤكد على أن الثقة مفهوم معقد وهي ظاهرة متعددة الجوانب والوجوه، وجميع هذه الجوانب مهمة في المدارس، وفي الواقع فانها تندمج جميعها لتشكل مفهوم الثقة، والمدراء الذين يتجاهلون أي جانب من هذه الجوانب فإنهم يعرضون علاقة الثقة كاملة للخطر (Hoy & Tarter, 2004).

أهمية الثقة

الثقة أمر أساسي للمضي قدما في مجتمعاتنا الحالية المعقدة والمترابطة. نحن نعتمد على غيرنا من الأشخاص ليزرعوا طعامنا ويعالجونا ونثق بأنهم يفعلون ذلك بشكل صحيح؛ كما نعتمد على هؤلاء الذين يبنون بيوتنا ليقوموا بذلك بشكل دقيق؛ ونعتمد على الذين نشاركهم بالطرقات ليلتزموا بالقواعد المرورية؛ ونثق بالذين يحملون ويستثمرون أموالنا ليتعاملوا معنا بصدق؛ ونعتمد على حكوماتنا للمحافظة على البنية التحتية للبلاد وحمايتنا من المعتدين؛ باختصار في كل جانب من جوانب حياتنا نحن نعتمد على غيرنا ليتصرفوا تبعا لتوقعاتنا، بالتالي لا بد أن يكون لدينا ثقة بأن توقعاتنا من الأناس الآخرين سيتم تلبيتها (Tschannes-Moran & Hoy,2000).

إن تزايد أهمية الثقة تتبع لما تعود عليه من فائدة للأفراد والجماعات في المؤسسات، ومن الواضح أن هناك اتفاق بين العديد من الباحثين في مختلف الميادين على أهمية الثقة وفائدتها وتأثيراتها الإيجابية على الاتجاهات والسلوكيات ومخرجات الأداء داخل الأطر التنظيمية (Dirks & Ferrin, 2001).

فتشكيل العمليات التنظيمية على أساس الثقة ينتج مؤسسات تقوم على التفاعل بين الموظفين وارباب العمل، ويساعد على زيادة الالتزام بالعمل والرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين (Yilmaz & Atalay, 2009)؛

ينخفض مستوى الثقة عموديا إلى مستوى يقل عن الصفر وهو ما أطلق عليه الباحثون مرحلة "تدمير الثقة"، وفي حال حدوث ذلك فإنه يتطلب جهود شاقة للعودة إلى نقطة الصفر، وجهود أكبر للانتقال إلى مجال الثقة الإيجابية (Curall & Inkpen, 2006).

وبالنسبة للثقة في إطار التعليم فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الثقة في محاولة لوضع معنى أو إطار لتلك الثقة ومحاولة للتوصل إلى السلوكيات التي تؤثر على علاقة الثقة، وفي أوائل هذه الدراسات توصل الباحثون (Blumberg, Greenfield & Nason, 1978) عن طريق جمع استجابات المعلمين على سؤال مفتوح حول معنى علاقة الثقة بالمدير، إلى تحديد ٤ عوامل من شأنها أن تؤثر على هذه العلاقة وهي: شخصية المدير ونمط العلاقة مع المعلمين والتوقعات المهنية للمعلمين لدور المدير (مثل العدل، الدعم، المصداقية)، والتوقعات الإدارية مثل (الكفاءة التقنية، المشاركة في صنع القرار، المتابعة).

وفي دراسة مشابهة نوعيًا أجاب فيها المشاركون من ثلاثة كليات عن أسئلة مفتوحة تتعلق بمفهوم الثقة، وما الذي يجعل المدير يستحق أو لا يستحق الثقة بناء على تجاربهم الشخصية، توصل الباحث من خلال أنماط استجابات المشاركين إلى عدد من العناصر المهمة في تعريف الثقة وهي: النزاهة والسلوك الأخلاقي، وتقدير وحماية الآخرين ودعمهم، والاتساق وقابلية التوقع، والكفاءة المهنية (Baired, 2010).

وقد توصل فوديكا(٢٠٠٦) إلى نتيجة مشابهة بعد مراجعة عدد من الأدبيات حيث عرّف مفهوم الثقة ضمن فئات ٤ وهي الثبات حيث لا يكون هناك اختلاف في مواقف المدير أو ما يقوله باختلاف الأشخاص أو الجمهور، مما يجعلها متوقعة في بعض الأحيان، والتعاطف (الاهتمام) حيث يشعر المعلمون بالرعاية

لذلك فإن الثقة التي يغرسها الرؤساء لدى مرؤوسيهم هي إحدى العناصر المهمة لتحقيق النجاح في المنظمات فالثقة بالرئيس تقود إلى تحقيق التعاون الاجتماعي والمهني في مكان العمل، اللذان يعدان مفتاحان رئيسان لتحقيق التميز في النتائج والنجاح النوعي في المنظمات (رشيد، ٢٠٠٣).

وبالإضافة إلى آثار الثقة غير المشروطة المباشرة على التعاون بين الأفراد والعمل الجماعي، هناك أيضا آثار غير مباشرة تتضمن (١) توسيع لتعريفات الدور (٢) علاقات جماعية (٣) ثقة عالية في الآخرين (٤) سلوك السعي إلى المساعدة (٥) حرية تبادل المعرفة والمعلومات (٦) إخضاع الاحتياجات الشخصية والأنا من أجل الخير المشترك (٧) مشاركة فعالة (Jones & George, 1998).

فعندما تسود علاقات الثقة في جو العمل يشعر العاملون بحماسة تجاه عملهم، حيث يتعاونون ويتشاركون الأفكار بحرية وتفتح قنوات الحوار. في هذه الأجواء لا يخاف الناس من صنع الأخطاء ويفخرون بالمؤسسة التي يعملون بها، ويظهرون الالتزام نحو الأشخاص الذين يعملون معهم، ويهبون كامل وقتهم للعمل ويزيد تركيزهم على عملهم فيكونوا أكثر إنتاجية (Reina & Reina,2006)، أما أجواء المنظمات التي تفتقر إلى الثقة والتي ينفر فيها الموظفون من بعضهم البعض رؤساء ومرؤوسين والتصرفات العدوانية والسلوكيات السلبية التي تفتقد إلى الثقة في العلاقات والاستجابات تتعارض مع أهداف المنظمة والعاملين فيها (الفهداوي، ٢٠٠٥).

و يرى بيرد (٢٠١٠) أن الثقة في مكان العمل هي حجر الزاوية في خلق جو صحي وإيجابي ومنتج فبدون الثقة بين القادة وهؤلاء الذين يقودونهم يتباطأ التقدم التنظيمي، ويصبح التعامل مع العمليات حتى البسيطة منها مسيّسا ويحيطه الحذر كما تقل محاولات المخاطرة التي هي أساس الابتكار، ويصبح التعاون صعبا حيث يتم التعامل مع التغييرات برهبة وليس بفضول أو أمل (Baird, 2010).

ويتفق هذا الرأي مع ايفانز الذي يرى أن التغيير يبدأ بالثقة وهي أهم رابط بين القائد والموظفين، وتتضاعف أهمية الثقة في المؤسسات التي تبحث عن تحسن سريع يتطلب جهدا وكفاءة كبيرين، وتتضاعف أهميتها مرة أخرى في المدارس التي عادة ما تكون الحوافز الخارجية (المركز، السلطة، المال) فيها محدودة (Evans, 2000)؛ كذلك تلعب المدارس دورا خاصا وهاما في المجتمع، لذلك فإن فهم علاقة الثقة في المدارس أمر ضروري وحيوي، وبغض النظر عن السلطة التي يمنحها أي مركز داخل المدرسة، يبقى الجميع معتمدا على الأخر لتحقيق النواتج المرجوة. فالمدير على سبيل المثال يحتاج إلى دعم المعلمين للمحافظة على مجتمع مهني متماسك يدمج الأهل والطلاب بشكل مثمر، وفي المقابل فإن عمل المدرسين يعتمد على القرارات التي يتخذها المدير بشأن تخصيص المصادر اللازمة داخل صفوفهم؛ الأهل يعتمدون على المدرسين والمدراء من أجل تهيئة البيئة الملائمة لسلامة أطفالهم ومساعدتهم على التعلم ولا بد من أن تكون المدرسة محل ثقة مجتمعاتها التي ترعاها وتمولها (Bryk & Schneider, 2003).

فزيادة الثقة في المدارس (Kochanek, 2005)

- تحفز مشاركة جميع العاملين في المدرسة في جهود الاصلاح.
- تخلق مزيدا من الانفتاح على الابتكار بين المعلمين.
- تزيد من التواصل مع الأهل.
- تؤدي إلى إنتاجية أكاديمية أكبر في المدارس.

ويرى بريك وشنيدر أن الثقة في العلاقات المدرسية تعد مصدرا مهما لتحسين الأداء في المدارس بأربعة طرق وهي:

١. حركات الإصلاح التربوي عادة ما تكون مصاحبة لضغوطات خارجية من أجل التحسن السريع، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة؛ وحدوث مثل هذا التغيير التنظيمي يستلزم أخذ مجازفات كبيرة من قبل جميع الأطراف ذوو العلاقة، ووجود الثقة يخفف من إحساس الضعف والشكوك الذي يشعر به العاملون عندما يواجهون مثل هذه المتطلبات.

٢. في البيئات التي يثق فيها الأفراد ببعضهم البعض من المرجح أن يتم حل الخلافات بشكل مباشر بسبب افتراض حسن النية عند جميع الأطراف مما يجعل التقدم في عملية الإصلاح تتم بشكل أسرع.

٣. السياق الذي تتوافر فيه الثقة، تكون التزامات الأدوار فيه واضحة، فالتوقعات واضحة والجميع يعرف عواقب عدم الالتزام بأداء واجبات الدور.

٤. تعد الثقة مصدرا للأخلاق في المدرسة، فالجميع يتعامل مع الآخرين أخلاقيا لتحقيق للمضي قدما في المدرسة ومن أجل تقدم الطلاب (Bryk & Schneider, 2002).

وترتبط الثقة بالمناخ الإيجابي في المدرسة، والتواصل المنتج، والمشاركة في اتخاذ القرار، واستعداد الموظفين للقيام بما يتجاوز متطلبات الحد الأدنى وظائفهم وغيابها يؤدي إلى الإسراف في وضع القوانين كطريقة للمحافظة على العاملين، ما يؤدي إلى نتيجة عكسية لأغراض المدرسة، كما أن هناك أدلة دامغة على أن الثقة أمر مهم في ما يتعلق بالعمليات اللازمة لعمل المدارس بفعالية.

الثقة تؤثر وتشكل فرقا في التحصيل العلمي للطلاب، وشعور المعلمين بالفعالية وفعالية المدرسة عموما. حتى تعمل المدارس بشكل جيد، فإنها تحتاج إلى الثقة (Tschannen-Moran & Hoy, 2000). والثقة بالمدير لها دور كبير في بناء جو من الثقة في المدرسة (Hoy & Tarter, 2004; Wolfe, 2010) ، ويعتقد مكنيل وزملاؤه (١٩٩٨) أن لموضوع الثقة بالمدير أهمية تعادل أهمية مهارات المدير القيادية هذا اذا لم تفوقها أهمية، ففي غياب الثقة لا يهم ما يمتلكه المدير من مهارات قيادية أو كفاءة مهنية، لا بد من بناء الثقة أولا، وهذه الثقة يتم اختبارها عن طريق التفاعل التبادلي بين الأشخاص ذوو العلاقة (MacNeil, Spuck and Ceyanes, 1998).

وهناك عدد من الدراسات التي تناولت ثقة المعلمين بالمدير وأكدت على أهميتها وتأثيرها على فاعلية المدرسة ومخرجاتها الأكاديمية، فقد أظهرت نتائج دراسة بكلي وتشغتاي (٢٠٠٩) أن ثقة المعلم بالمدير عامل أساسي في زيادة فاعلية المدرسة وتحسين مخرجاتها، فهي تحسن من أداء المعلمين وسلوك المواطنة التنظيمي وتحفز دافع التعلم لديهم، ذلك أن ثقة المعلم بالمدير تجعله يلتزم ويبذل جهده نحو تحقيق الاهداف مما يحسن من أدائه كذلك في جو يسوده الثقة يكون المعلمون أكثر ميلا للابتكار ومحاولة اتباع أساليب تدريس جديدة حيث أنهم لا يخافون من ارتكاب الأخطاء (Buckley, Chughtai, 2009).

كما أظهرت نتائج دراسة أخرى أنه في حال لم يقم المدراء في المدارس بتطوير علاقات ثقة مع معلميهم، فإنهم يخاطرون بخلق بيئات عمل يشعر المعلمون فيها بالضغط والإرهاق (الاحتراق النفسي للمعلم) مما يجعلهم أقل إنتاجية. (Ceyanes & Slater, 2005). كما أن هناك ارتباط وثيق بين سلوكيات المدير التي تبني الثقة والرضا الوظيفي للمعلمين (Wolfe, 2010).

وفي دراسة استمرت ١٠ سنوات في أكثر من ٤٠٠ مدرسة ابتدائية وجد بريك وشنيدر (٢٠٠٣) أن طلاب المدارس التي يسودها جو من علاقات الثقة أظهروا التحسن الأكاديمي في القراءة والرياضيات في المقابل المدارس التي تسودها علاقات تفتقر للثقة لم يكن لديها فرصة للتحسن طوال فترة الدراسة سواء في القراءة أو الرياضيات (Bryk & Schneider, 2003).

وتوصلت جيلمور أن المدارس المشبعة بمستويات عالية من الثقة بالمدير تكون أكثر نجاحا في تنفيذ التغييرات نحو مجتمع تعلم مهني، وأكثر ميلا لامتلاك هيكلية مدرسية تسمح بالتمكين(Gilmore, 2007).

ويرى بعض الباحثون أن للمدير دور في تحفيز الثقة بين الزملاء في المدرسة وذلك من خلال زيادة وقت التفاعل خلال اجتماعات الدوائر، واجتماعات المعلمين والتطوير المهني في الميدان ومن خلال البدء بخلق محافل تفاعل جديدة التي يظهر بأنها تزيد من احتمال تعزيز الثقة بين المعلمين في سياقات تفاعلية (Moye, Henkin, & Egley, 2004).

نستطيع الاستنتاج مما سبق أن الثقة هي عنصر أساسي لعمل أي مؤسسة بشكل صحيح ومنتج، وخاصة في المدارس، لذلك يتعين على قادة المدارس زراعة الثقة اذا ما أرادت تحقيق الرسالة الرئيسة لها بتعليم الطلاب ليكونوا مواطنين صالحين (Tschannen-Moran, 2004)، فلا بد للقادة من التعرف على العوامل التي تساعد على بناء علاقات الثقة في أماكن عملهم ليتمكنوا من الحصول على مدارس وظيفية ناجحة (Ceyanes, 2004).

سلوكيات بناء وهدم الثقة

من أجل فهم الثقة بشكل أكبر ولخدمة أهداف الدراسة الحالية، لا بد من معرفة الأفعال والسلوكيات اللازمة لبناء الثقة، والسلوكيات التي قد تؤدي إلى هدمها؛ وبالرغم من الصفة التبادلية للثقة

فإن الأدلة تشير إلى أن سلوكيات وأفعال المدراء لها التأثير الأكبر على خلق جو الثقة في المؤسسة (Hoy & Tarter, 2004; Wolfe, 2010; Ceyanes, 2004) وهي تلعب دورا رئيسا في بناء وتوطيد علاقات الثقة، فالمدير يضع أسس الاحترام وتقدير الذات عندما يظهر اهتمامه بالآخرين وبوضعهم، وينصت إلى اهتماماتهم بنشاط، ويتجنب أي اجراءات تعسفية قد تضرهم؛ المدير الفعال يجمع هذه السلوكيات مع رؤية واضحة للمدرسة للمضي قدما وهذا التوافق بين الكلمات والأفعال يؤكد على نزاهة المدير الشخصية. بعد ذلك إذا قام المدير بإدارة شؤون المدرسة اليومية بكفاءة سيؤدي هذا إلى ظهور أخلاقيات عامة تشكل الثقة في مجتمع المدرسة (Bryk & Schneider, 2003).

وفي الغالب يتم استخلاص سلوكيات بناء وهدم الثقة من تعريفاتها حيث أن هذه السلوكيات تعكس أبنية الثقة وجوانبها المتعددة.

فقد قام الكاتبان رينا ورينا (٢٠٠٦)، بتقسيم السلوكيات تبعا لأشكال الثقة المختلفة كالتالي:

١. السلوكيات المرتبطة بالثقة بالشخصية: وتتضمن سلوكيات بناء الثقة ادارة السلوك ووضع حدود واضحة للمهام والتفويض المناسب والاتساق والثبات والالتزام بالاتفاق وتشجيع نوايا المساعدة والتعاون المتبادل، وفي المقابل فإن التركيز على الذات وعدم الاهتمام بالآخرين ومصالحهم وحاجاتهم، وعدم وجود مواقف ثابتة بحيث من الصعب توقع الأفعال وتغيير القوانين باستمرار هي سلوكيات تهدم الثقة.

٢. السلوكيات المرتبطة بثقة التواصل: مشاركة المعلومات وقول الصدق والاعتراف بالأخطاء وتلقي وإعطاء التغذية الراجعة البناءة والمحافظة على السرية والتحدث لأغراض ونوايا جيدة كلها سلوكيات تبني الثقة بينما النميمة والتحدث عن الأشخاص من وراء ظهورهم، وعدم تحمل المسؤولية عند الخطأ وإلقاء اللوم على الآخرين، وتحريف الحقيقة، وعدم الانفتاح للآراء الأخرى والاعتقاد بأنهم يمتلكون جميع الإجابات الصحيحة هي سلوكيات تهدم ثقة التواصل .

٣. السلوكيات المرتبطة بثقة الكفاءة: الاعتراف بمهارات الأشخاص وقدراتهم والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرار والسعي لمساهماتهم إضافة إلى مساعدة الأشخاص في تعلم المهارات هي سلوكيات تساعد على بناء الثقة، في حين أن فشل المدير بتفويض الأعمال وإطلاقه للأحكام دون جمع المعلومات الكافية هي سلوكيات تهدم ثقة الكفاءة (Reina & Reina, 2006).

أما كوفي (2006) فقد حدد ١٣ من السلوكيات الشائعة التي يمارسها القادة الموثوقون حول العالم، والتي يمكن للقادة في أي مكان ممارستها لبناء الثقة مع الآخرين والمحافظة عليها، وصنفها إلى سلوكيات شخصية، وسلوكيات كفاءة، وسلوكيات شخصية وكفاءة؛ ويندرج تحت السلوكيات الشخصية:

١. التحدُّث بشكل مباشر وقول الصدق.

٢. إظهار الاحترام والاهتمام بالآخرين.

٣. خلق الشفافية وعدم محاولة إخفاء المعلومات.

٤. إصلاح الأخطاء: منه الاعتذار والاعتراف بالخطأ.

٥. إظهار الولاء: إظهار التقدير للآخرين وإعطائهم الفرص لعرض عملهم والتحدث عن الآخرين في حال غيابهم.

أما سلوكيات الكفاءة فيندرج تحتها السلوكيات التالية:

٦. إعلان النتائج والانجازات: الالتزام بوقت الحضور وإنجاز العمل ثم عرض النتائج.

٧. السعي للتحسن باستمرار فعلى القائد أن يكون متعلما دائما، ويعمل على وضع نظام للتغذية الراجعة وتشجيعها باستمرار.

٨. مواجهة الواقع.

٩. توضيح التوقعات وإعادة النظر فيها عند الحاجة وعند الإمكان.

١٠. وضع النفس تحت المساءلة وتحمّل المسؤولية وعدم إلقاء الملامة على الآخرين.

أما سلوكيات الكفاءة والمهنية فهي:

١١. الاستماع والإنصات إلى الآخرين أولا.

١٢. المحافظة على الوعود والالتزامات.

١٣. توسيع دائرة الثقة.

وقد أشار كوفي أنه لابدّ من موازنة هذه السلوكيات مع بعضها وأي سلوك منها قد يصبح ضعفا في حال المبالغة فيه (Covey, 2006).

أما وتنر وزملاؤه (١٩٩٨) فقد وضعوا السلوكيات التي تؤثر على نظرة الموظفين لاستحقاق الادارة إلى الثقة في خمس فئات وهي:

١. الاتساق في السلوك.
٢. النزاهة أو الاستقامة في السلوك.
٣. المشاركة وتفويض السلطة.
٤. التواصل.
٥. إظهار الاهتمام (Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998).

وهناك عدد من الدراسات التي هدفت إلى تحديد سلوكيات المدراء التي تساعد على بناء الثقة أو هدمها (Baird, 2010; Wolfe, 2010; Longloy, 2006). قام بيرد (٢٠١٠) بإجراء مقابلات مع ١٣ من أعضاء الهيئة التدريسية من ثلاثة كليات في ولاية كارولينا الشمالية، وتوصل من خلال أنماط استجابات المشاركين إلى عدد من السلوكيات المهمة في بناء وهدم الثقة وصنفها تحت أبنية الأخلاق وتقييم الآخرين والتواصل والكفاءة والاتساق، وهي كالتالي:

الأخلاق:

من سلوكيات بناء الثقة التي أشار اليها المشاركون التحلي بالنزاهة والاستقامة والمحافظة على المبادىء حتى في الأوقات التي يكون من الصعب فيها عمل ذلك، ويتصفون بالعدل وتوزيع العمل بالتساوي، والصدق وقول الحقيقة والمحافظة على السرية؛ أما سلوكيات هدم الثقة تتضمن التلاعب وإثارة المشاكل والكذب وتشجيع التجسس على الزملاء، وإلقاء اللوم على الآخرين في حال الخطأ بدلا من تحمل المسؤولية، و الظلم والحكم على أساس التحيز والمحاباة وخدمة المصالح الخاصة (Baird, 2010).

تقدير الآخرين:

وصف المشاركون القادة الذين يستحقون الثقة بأنهم يهتمون بالمعلمين شخصيا، ويقدرونهم كأشخاص كما يقدرونهم كمعلمين، ويدعمون التطور المهني للأفراد في فريقهم، ويثقون بأعضاء فريقهم ليقوموا بعمل جيد ويشاركونهم بالسرية، ويقدرون ويسعون إلى مشاركتهم بالقرارات، ويحمون معلميهم وعند حاجتهم إلى إعادة توجيه يفعلون ذلك بشكل يحافظون فيه على كرامتهم ولا يجرحونها. من السهل التحدث إليهم وهم ودودون ويظهرون التعاطف ويبينون تقديرهم و يصنعون القرارات بما في مصلحة المجموعة؛ أما القادة الذين لا يستحقون الثقة فهم لا يظهرون أي اهتمام صادق بموظفيهم ولا يثقون بقدرات المدرسين مما

يظهر عدم احترامهم كما أنهم يهددون وسلوكياتهم قد تكون عدوانية، ويفشلون في حماية ودعم موظفيهم ولا يثقون بقدرتهم على القيام بعمل جيد ويركزون على أنفسهم وحياتهم المهنية بدلا من التركيز على المجموعة أو المؤسسة وهذا ينعكس في قراراتهم (Baird, 2010).

التواصل

القادة الموثوقون يتواصلون بانفتاح يتحدثون بصراحة، ويجيبون على الأسئلة بشكل مباشر، يستمعون جيدا ويشرحون الأسباب. يستجيبون ويعطون تغذية راجعة بنّاءة حتى وإن كانت لا تعجب المتلقين. يطلعون الموظفين في حال حدوث تغييرات على الخطط أو عند عدم الايفاء بالوعود. يقيمون اتصالات بشكل دائم بحيث يحدث بناء العلاقات والتواصل.

في المقابل يقوم القادة الذين لا يستحقون الثقة في كثير من الأحيان بحجب المعلومات الهامة التي يحتاج إليها أعضاء هيئة التدريس للقيام بعملهم أو فهم ما يجري داخل المؤسسة. يرفضون تفسير قراراتهم أوأسباب تغيير الخطط ويقدمون النقد السلبي والعقاب بدلا من التغذية الراجعة البنّاءة (Baird, 2010).

الكفاءة

سلوكيات الثقة بالقادة المتعلقة بالكفاءة تتضمن امتلاك المعرفة والخبرة الكافية فهم يقدمون رؤية وأهداف واضحة، لا يتحدثون فقط عن الأفكار ولكن ينجزون ويعلنون النتائج. لديهم وعي حول عمل المعلمين ويوفرون لهم المصادر اللازمة ليقوموا بعملهم بنجاح. أما سلوكيات هدم الثقة المتعلقة بالكفاءة تتضمن عدم امتلاك المعرفة الكافية فيفشلون في تقديم التوجيهات وسلوكياتهم لا تتلاءم مع رؤية الدائرة، بدلا من دعم وتسهيل نجاح هيئة التدريس وتوفير المواد اللازم للقيام بأعمالهم، يوصف القادة غير الموثوقين بأنهم عقبات تعترض التقدم وتشتت المعلمين عن الغرض الحقيقي لعملهم (Baird, 2010).

الاتساق

يمكن التنبؤ بأعمال القادة الموثوقون فهم مستقرون وثابتون كما تنسجم أعمالهم مع أقوالهم، أما القادة غير الموثوقين تكون أعمالهم غير متوقعة يربكون هيئة التدريس حيث أن أفعالهم لا تنسجم مع أقوالهم (Baird, 2010).

كما توصل ولفي(٢٠١٠) إلى سلوكيات مشابهة لدراسة بيرد؛ حيث قام ولفي بجمع البيانات من معلمي ٤ مدارس اعدادية في ولاية فرجينيا باستخدام استبانة مطورة من الباحث، وبعد أن قام بتحليل البيانات من استجابات المعلمين على سؤالين مفتوحين حول السلوكيات التي تبني وتهدم الثقة، قام بمناقشة النتائج على ضوء ٥ أبنية تتدرج تحتها سلوكيات المدراء المتعلقة بالثقة وهي التواصل والدعم والاتساق والاهتمام والكفاءة، ويرى ولفي أن التواصل هو أهم هذه الأبنية، فهو الأساس الذي تبنى عليه جميع أبنية الثقة الأخرى (Wolfe, 2010).

أما لونجلوي (٢٠٠٦) فقد استخدم استمارة تقييم الإدارة التي طورها فيريس (١٩٩٤) للتوصل إلى أهم سلوكيات المدراء التي تبني الثقة، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدد من السلوكيات التي كانت متوسطاتها تعكس أهمية كبيرة لثقة المعلم وهي: المدير يحافظ على السرية، مستمع جيد، يجمع ما يكفي من المعلومات قبل استنباط النتائج، يتعامل مع الأزمات بهدوء، يعطي توقعات واضحة (Longloy, 2006).

مما سبق يمكن الاستنتاج أن معظم الدراسات تتفق على الدور والتأثير الكبير لسلوكيات المدير في خلق جو من الثقة في المدرسة، وهناك عدد كبير من السلوكيات المشتركة التي توصل لها الباحثون وجميعها تعكس الجوانب المختلفة للثقة، وستقوم الباحثة في الدراسة الحالية باعتماد جوانب الثقة التي أشار اليها

هوي وموران (النوايا الحسنة، الانفتاح، الاتساق ودرجة الاعتماد، النزاهة والاستقامة، الكفاءة) للتوصل لسلوكيات المدراء التي تبني الثقة، وذلك لشمولها جميع جوانب الثقة التي أشارت لها الدراسات التي تمت مراجعتها.

ثانيا: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة هي الدراسات التطبيقية أو الميدانية التي تتعلق بمشكلة البحث (القحطاني، العامري، آل مذهب، العمر، ٢٠٠١)، وعليه سيتناول هذه الجزء عرضا للدراسات التي بحثت في موضوع الثقة وسلوكيات بناء وهدم الثقة في المدارس والمنظمات، وتمت مراجعة الأدبيات من خلال المحورين التاليين:

الأول: الدراسات التي تناولت موضوع الثقة والثقة التنظيمية بشكل عام.

الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع الثقة بالمدير والسلوكيات التي تبني وتهدم الثقة.

وفيما يلي تفصيل للمحاور السابقة:

الدراسات التي تناولت موضوع الثقة والثقة التنظيمية بشكل عام.

ظهر عدد كبير من الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية والثقة في مختلف المجالات، وقد قام يلماز واتالاي (٢٠٠٩) بإجراء دراسة تحت مسمى "تحليل نظري لرصد تأثير مفهوم الثقة على الحياة التنظيمية" وقال الباحثان أن تشكيل العملية التنظيمية لا يقوم على أساس القوة، ولكنه يتشكل أساساً بناء على مستوى الثقة والتفاعلية بين القائد والعاملين، ومفهوم الالتزام لديهم والرضا الوظيفي وتقييم الأداء، وفي هذه الدراسة تم فحص العوامل التي تتسبب في رفع مستوى الثقة التنظيمية في المؤسسة.

وقد توصل الباحثان إلى أن الظروف البيئية المتغايرة والاختلافات الثقافية والاقتصادية والنفسية تنشئ آراء مختلفة حول مفهوم الثقة بين الأفراد، ولكن تطبيق بعض العوامل الأساسية تؤدي إلى ارتفاع مؤشر الثقة بينهم، فمفهوم الثقة التنظيمية عندما يوجد يعطي شعور عام بالطمأنينة تجاه القيادة مع سواد الاعتقاد أن القيادة تعمل من أجل الجميع، وأصبحت الثقة عنصراً مهماً من عناصر النجاح في المنظمات منذ اكتشاف أهمية العنصر البشري داخل المنظمة (Yilmaz & Atalay, 2009).

وأجرى الغامدي (١٩٩٠) دراسة لتحليل مفهوم الثقة التنظيمة في الأجهزة الإدارية السعودية، وتوصل الباحث من خلال استطلاع آراء عينة تتكون من (١٤٣) من الموظفين الحكوميين من مختلف الوزارات والمؤسسات والشركات العامة في المملكة العربية السعودية حول تصوراتهم لمفهوم الثقة. وانتهى الباحث إلى أن ثمة أربعة عناصر لمكونات الثقة التنظيمية وهي: السياسات الإدارية والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتوافر المعلومات، وفي مرحلة ثانية قام الباحث بتوزيع استبانة على (٢٠٦) من الموظفين لاختبار مكونات الثقة وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن عوامل الثقة وما يندرج تحتها من عناصر تتأثر بمتغيرات المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، والعمر والمرتبة الوظيفية لصالح الموظفين في الوزارات الحكومية (الغامدي،١٩٩٠).

وباستخدام عناصر ثقة مشابهة للتي وضعها الغامدي قام معايعة وأندراوس (٢٠٠٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، قام الباحثان بتطوير أداة قياس تتكون من (٣٣) فقرة، موزعة على مجالات للثقة وهي:

١. دقة المعلومات وتوافرها
٢. فرص الإبداع وتحقيق الذات
٣. السياسات الإدارية والسلوك القيادي
٤. القيم التنظيمية السائدة

وتم توزيعها على القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، وقد استجاب (٣٩١) من أصل (٤٦٨)، وتوصل الباحثون بعد إجراء التحليلات الإحصائية أن ممارسات الثقة التنظيمية، ودقة المعلومات، وتوافرها، وفرص الإبداع، والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية السائدة كلها عناصر متوافرة بدرجة عالية. وقد كان هناك فروق دالة إحصائيا في استجابات المشاركين فيما يتعلق بالسياسات الإدارية والسلوك الإداري تعزى لمتغير الموقع الإداري لصالح رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات، كما كانت هناك فروق أيضا في الاستجابات حول القيم التنظيمية السائدة وكانت لصالح عمداء الكليات (معايعة وأندراوس، ٢٠٠٩).

وقد تناولت العديد من الأبحاث موضوع الثقة التنظيمية وتأثيراتها في سياقات متنوعة، حيث قام الحوامدة والمحارمة (١٩٩٨) بتطوير أداة لمعرفة تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة حول الثقة التنظيمية وكل مجال من مجالاتها، حيث تم اختيار عينة من ٣٨٠ موظفا من هذه الدوائر، وقد بين تحليل النتائج أن تصورات الموظفين في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة وكل مجال من مجالاتها، تصورات سلبية، كما أشارت إلى فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة (الحوامدة والمحارمة، ١٩٩٨).

أما الفهداوي (٢٠٠٥) فقد بحث في دور أنماط الثقة التنظيمية "الثقة من خلال الردع، الثقة من خلال المعرفة، الثقة من خلال التطابق" في مستوى القوة القيادية للمنظمة (على مستوى القسم الاداري، على مستوى المدير)، وقد اتبع الباحث منهجية البحث الوصفي إضافة إلى التحليل المسحي الميداني، من خلال بناء استبانة تم تطويرها للاجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها.

وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٣) عضوا من المسؤولين والمدراء والرؤساء عن الشعب والفروع والإدارات والدواوين في جامعة مؤتة. وقد جاءت تصورات المبحوثين بدرجة ذات دلالة متوسطة إزاء الثقة التنظيمية وبدرجة مرتفعة إزاء النفوذ القيادي، مع وجود علاقة إيجابية ارتباطية بينهما.

وظهرت ايضا عدد من الأبحاث التي تناولت أثر الثقة التنظيمة على الرضا الوظيفي، وجميعها أشارت إلى أهمية الثقة التنظيمية لرفع الرضا الوظيفي في المنظمات، فقد بحث الحوامدة والكساسبة (٢٠٠٠) في أثر الثقة التنظيمية والملاءمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرار على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي حيث طور الباحث استبانة تتضمن المعلومات الديمغرافية للمشاركين و أسئلة تقيس كافة متغيرات الدراسة إضافة إلى أسئلة مفتوحة حول الممارسات والعوامل التي تقوي أو تضعف الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي والملاءمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة لصنع القرار، وقد وزعها الباحث على جميع أفراد المجتمع واستعاد منها ١٤٠ استبانة بنسبة ٤٥% من المجتمع.

وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقد كانت هناك فروق في تصوراتهم حول الثقة التنظيمية لصالح متغيرات العمر وسنوات الخدمة خارج الجامعة ؛ بينما لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة لصنع القرار والرضا الوظيفي، وقد اختلفت تصورات أعضاء هيئة التدريس لدرجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة لصنع القرار تبعا لمتغيرات: الجنس، والرتبة الأكاديمية، والعمل الإداري؛ وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالثقة التنظيمية لقوة تأثيرها على رضا أعضاء هيئة التدريس (الحوامدة والكساسبة، ٢٠٠٠).

كذلك قام السعودي (٢٠٠٥) بتحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية، حيث شارك في الدراسة عينة عشوائية تتكون من (٥٨٦) من العاملين في الوزارات، أجابوا على أداة الدراسة التي تم إعدادها من قبل الباحث، لتغطي كافة متغيرات الدراسة حيث شملت الثقة التنظيمية عدة أبعاد وهي الثقة في أسلوب المدير وفي القيم التنظيمية السائدة و في فرص الإبداع وفي السياسات الإدارية السائدة، أما الرضا الوظيفي فقد شمل الرضا عن الأجر وعن العمل وعن العلاقة مع الرؤساء وعن العلاقة مع الزملاء.

وقد وجد الباحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائيةبين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما مقداره (٢٦.٨%) من التباين في الرضا الوظيفي كما أن هناك علاقة ذات دلاله إحصائيةبين أبعاد الثقة التنظيمية كل على حدة وبين الرضا الوظيفي و أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي هو بُعد الثقة في السياسات الإدارية، وقد اختلفت تصورات أفراد العينة في الوزارات المبحوثة للثقة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، العمر). ولم يكن هناك اختلاف في تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية (السعودي، ٢٠٠٥).

وقام دامين (٢٠٠١) أيضا بدراسة تهدف إلى البحث في العلاقة بين مستوى ثقة الأفراد في المنظمة التي يعملون فيها، والرضا الوظيفي العام للأفراد، ومدى تأثير بنية المنظمة (أداء مرتفع مقابل المنظمة التقليدية الهرمية) على مستوى ثقة الأفراد والرضا الوظيفي.

وقد تضمنت الدراسة ١٠٠ مشارك من ويسكنسن، ٥٠ من المؤسسات ذات الأداء المرتفع و ٥٠ من المنظمات التقليدية، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة وتكونت من استبانة تتضمن أسئلة لقياس الثقة في المنظمة ضمن ٤ جوانب وهي الانفتاح (الصدق)، الاعتمادية، الاهتمام بالموظفين والشخصية. وتم قياس العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي بأسئلة تتضمن الراتب والترقية وزملاء العمل والفوائد طبيعة العمل.وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ما بين مستوى الثقة التنظيمية للفرد ورضاه الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة وثيقة ما بين بنية المؤسسة ومستويات الثقة والرضا الوظيفي العامة (Dammen, 2001).

أما زاند (١٩٧٢) فقد اختبر تأثير الثقة على حل المشكلات الإدارية، ووضع زاند ٨ فرضيات ٤ منها تتعلق بالتواصل في المجموعات وتفترض أن المجموعات التي تتصف بالثقة العالية تتبادل الأفكار بشكل أكثر انفتاحا، وتطور أهدافا أوضح، تبحث عن الحلول العملية ولها تأثير أكبر على الحلول. والأربعة الأخرى ترتبط بشعور المجموعات التي تتحلى بثقة عالية برضا أكبر من جهودهم، ويتمتعون بدافعية أكبر، ينظرون إلى انفسهم كفريق، وأقل رغبة بترك الفريق.

حيث تم إعطاء مجموعات من الإداريين معلومات متطابقة لحل مشكلة تتعلق بسياسات التسويق، نصف هذه المجموعات تم تهيئتهم لتوقع علاقات تسودها الثقة والنصف الأخر لتوقع علاقات تسودها عدم الثقة؛ وقد دعمت نتائج هذه الدراسة فرضياتها حيث تبين أن المجموعات ذات المستوى العالي من عدم الثقة لم تكن قادرة على إيجاد الحلول المناسبة للعديد من المشكلات المطروحة. في المقابل كانت المجموعات ذات الثقة العالية كانت تتمتع بالانفتاح، حل المشكلات الواضح، تماسك الفريق، والرضا بين أعضاء الفريق. (Zand, 1972).

وفي توجه آخر تناول سيرفا (٢٠٠٥) مفهوم الثقة المتبادلة بين المجموعات، والتي بينت أن الثقة وعدمها من الممكن أن يحدث على مستوى الفرق؛ شارك ٢٤ فريق من طلاب تصميم وتحليل الأنظمة في دراسة ميدانية استمرت لمدة ٦ أسابيع. كل فريق كان مسؤولا عن تطوير نظام (دور تطويري)، وعن الإشراف على النظام الذي يتم تطويره من قبل فريق آخر (دور إداري)، وقد تبين أن أفعال المجازفة التي يقدم عليها ويظهرها أحد الفرق المتفاعلة، تؤثر على توقعات وتصورات الطرف الآخر لاستحقاق الطرف الأول للثقة وبالتالي الثقة. ومستوى الثقة بدوره كان له أثر في تنبؤ سلوكيات المجازفة الذي يأخذها الفريق والتي تتعلق بالفريق الآخر. وقد استمر هذا النمط من الثقة المتبادلة بإعادة نفسه طوال فترة تفاعل الفرق خلال فترة المشروع. مما يدعم النموذج الذي اقترحه الباحثون للثقة (Serva, 2005).

وتعد أبحاث موران وهوي (٢٠٠٠) من الأبحاث الرائدة في مجال الثقة وخصوصا داخل المدارس، فقد أجرى الباحثان تحليلا شاملا للبحوث التي أجريت على مدى أربعة عقود من أجل وضع إطار للثقة في المدارس. وتوصلوا بعد دراسة تعريفات الثقة المختلفة إلى تعريف خاص بهم للثقة وهو استعداد أحد الأطراف ليكون عرضة للطرف الآخر بناء على ثقته بأن الطرف الآخر نواياه حسنة ويمكن الاعتماد عليه وكفؤ ونزيه ومنفتح. كما بين الباحثون بأن الثقة في المدارس هي عنصر حيوي لتعمل بشكل فعال وقاموا بدراسة مقاييس الثقة والعوامل التي التي تحدد الثقة وعلاقات الثقة. وأوردوا الدلائل على حاجة المدارس إلى الثقة لتعمل بفعالية وربطها بتحصيل الطلبة من خلال عرض الدراسات السابقة (Tschannen-Moran & Hoy, 2000)

كما قام الباحثان بدراسة العلاقة بين الثقة والمناخ التنظيمي للمدرسة، الاطار الاساسي الذي استندت عليه الدراسة هو فكرة أن المناخ المدرسي يشير إلى الانفتاح والصحة المدرسية. من خلال اختبار ٤ علاقات: المجتمع و المدرسة -المدير والمعلم - المعلم والمعلم - المعلم و الطالب.

باستخدام أداة وصف المناخ التنظيمي (OCDQ-RM) والصحة التنظيمية وقائمة حصر الصحة التنظيمية (OHI-RM)، تم جمع بيانات من ٨٧ مدرسة في ولاية أوهايو من المرحلة المتوسطة وشملت ٢٧٤١ من المعلمين، هذا وقد تم اختيار المدارس من مناطق تعكس خصائص ديمغرافية ومستويات اجتماعية واقتصادية متنوعة، وقد كشفت نتائج الدراسة العامة أن جوانب المناخ والصحة المدرسية ترتبط بشكل متباين مع ثقة أعضاء هيئة التدريس. حيث وجدوا أن الانفتاح والأصالة، واللذان يتضمنان مشاعر المساءلة وتحمل المسؤولية، وعدم التلاعب أو الاستغلال، والتصرف بطريقة تتفق مع الشخصية عن طريق اختراق الحواجز التي يضعها المركز، من الممكن أن تكون العناصر الأساسية لبناء علاقات الثقة.

كما وجد الباحثون أن الثقة بالمدير تتحدد بشكل أساسي عن طريق سلوكيات المدير، المدير يتحكم بثقة المعلمين به عن طريق التصرف بشكل يولد الثقة أو عدمها، كذلك ثقة المعلمين بالزملاء تتحدد بسلوكياتهم تجاه الزملاء، وتأثير سلوك المدير على ثقة الزملاء يعد محدودا (Tschannen-Moran & Hoy, 1998).

وقام الباحثان بتطوير مقياس الثقة (Omnibus Trust Scale) والذي استُخدم في العديد من الدراسات لاحقا، وتم تطوير هذا المقياس على عدد من المراحل: أولها تطوير الفقرات لقياس الجوانب المختلفة للثقة بعد تحديد مفهوم نظري للثقة، ثم تم فحص صدق المحتوى من قبل لجنة خبراء، ثم الاختبار الميداني مع المعلمين، ودراسة تجريبية مع ٥٠ معلم في ٥٠ مدرسة مختلفة من ٥ ولايات،

واحتوت الصيغة النهائية للمقياس على (٣٧) فقرة موزعة على ثلاثة مقاييس فرعية وهي الثقة بالمدير والثقة بالمعلمين و الثقة بالعملاء (الطلبة والأهل) وقد تم استخدام مقاييس هوي وموران واختبارها بعد ذلك في مدارس ابتدائية وثانوية. وتم استخدام نتائج هذه الدراسة لتطوير أدوات تقييم ذاتي للمدارس لقياس مستويات ثقة المعلمين بالمدير وبزملائهم والأهل وثقة المدير بالمعلمين، حيث أشارت النتائج أنه عند وجود مستويات عالية من علاقات الثقة في المدارس، يكون لدى المعلمين إحساس أكبر بفعاليتهم أي ثقتهم بقدرتهم على التأثير على الأعمال التي تقود إلى النجاح. وقد تعارضت نتائج الدراسة إلى حد ما مع الدراسة المذكورة سابقا حيث وجد الباحثان أنه عندما يثق المعلمين بمديرهم تكون احتمالية ثقتهم بالزملاء والأهل والطلاب أكبر (Hoy & Moran, 2003)، الأمر الذي أيدته نتائج دراسة موران (٢٠٠٩) حول دور مدير المدرسة في تحديد نوعية العلاقات بين المعلمين فقد رأى موران أنه عندما تكون ثقة المعلمين بالمدير مرتفعة تكون ثقة المعلمين بزملائهم أعلى.

وهدفت دراسة موران (٢٠٠٩) إلى بحث علاقة مهنية المعلم في المدرسة بكل من تصورات أعضاء هيئة التدريس للتوجه المهني لقادة المدارس في ممارساتهم للسلطة الإدارية وخصوصا مدى الحرية التي يتم إعطاؤها للمعلم للتصرف فيما يختص بعمله، ومستوى ثقة المعلمين بكل من المدير والزملاء والعملاء (الأهل والطلاب).

حيث صمم الباحث استبانة لجمع البيانات حول المتغيرات الخمسة في الدراسة باستخدام مقاييس مختلفة منها مؤشر المناخ المدرسي ومقاييس الثقة ومقياس تمكين الهيكلية، ووزعها على عينة الدراسة التي تكونت من المعلمين في ٨٠ مدرسة متوسطة في ولاية أطلنطا، وقد أظهرت نتائج الدراسة

أن المعلمين يظهرون مهنية أكبر عندما يقوم المدراء بإظهار توجه مهني وعندما تكون علاقات الثقة واضحة في المدرسة (Tschannen-Moran, 2009).

ولبحث دور المدير في نشر علاقات الثقة تناول كوسنر (٢٠٠٩) في دراسته أهمية الثقة بالزملاء في بناء القدرات داخل المدرسة وفي دور المدراء في تحفيز هذه الثقة، ١١ مدير من مدارس ثانوية تم اختيارهم للمشاركة في الدراسة بناء على خبرتهم في بناء القدرات، وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلات إضافة إلى البيانات ووثائق مدرسية تم جمعها خلال ١٨ شهر، وبناء عليها اعتبر ١٠ من ١١ من المدراء أن الثقة هي عامل حاسم في بناء القدرات داخل المدرسة، وكان هذا دافع لهم للانخراط في أنشطة لتحفيز الثقة بين الزملاء في المدرسة وذلك من خلال زيادة وقت التفاعل خلال اجتماعات الدوائر، واجتماعات المعلمين والتطوير المهني في الميدان ومن خلال البدء بخلق محافل تفاعل جديدة التي يظهر بأنها تزيد من احتمال تعزيز الثقة بين المعلمين في سياقات تفاعلية.

وفي نفس الوقت الذي كان المدراء فيه يزيدون من وقت التفاعل، كانوا أيضا يتخذون الاجراءات التي تعزز الثقة بين المعلمين في سياقات متنوعة مثل:

- تعزيز طريقة المعلمين في الرد على الاختلافات بين الزملاء.
- عرض المهام المترابطة في أوضاع تفاعلية.
- تقوية المهارات القيادية والتسهيلية في سياق تفاعلي.
- إدخال المجازفات بشكل تدريجي من خلال حل المشكلات الجماعية.
- العمل على وضع عمليات وإجراءات واضحة لصنع القرار الجماعي ومشاركتها مع المعلمين (Cosner, 2009).

وفي دراسة استكشافية أخرى حول تصورات مدراء المدارس الكندية لأدوارهم كوساطة للثقة والأخلاق التي تصف قيامهم بتأسيس جو من الثقة والحفاظ عليها واستعادتها في المدارس. استخدم الباحث استبانة تحتوي على أسئلة ذات نهاية مفتوحة لمدراء المدارس حيث تم الطلب من المشاركين "عددهم ١٤٤ مدير في عشر أقاليم وثلاثة مقاطعات من كندا" التعبير عن وجهات نظرهم ومشاركة القصص والخبرات والمشورة حول الطبيعة الهشة للثقة، وتحديات الثقة وانهيار الثقة في العلاقات المدرسية من خلال الإجابة على الأسئلة.

بينت هذه الدراسة بأن الأمور المتعلقة بالثقة هي جانب مهم من عمل المدراء إلا أنها هشة (سريعة التأثر)، فالمدراء كثيرا ما يتعاملون مع أمور تتعلق بالثقة تسببت في تعرض الثقة للتهديد وكسر لعلاقات الثقة وهي تتصل في كثير من الأحيان بالعلاقات بين المدراء وأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية والأهل والطلاب.

وبدراسة استجابات المدراء، برز عدد من الموضوعات التي تصف طرق مختلفة لهدم الثقة، مثل إلحاق الأذى بالنظام المدني مثل الكذب، عدم الوفاء بالوعود، وفقدان النزاهة، وإلحاق الأذى بالاشخاص عن طريق النميمة والانتقادات أمام العامة والاتهامات والشتائم.

جميع السلوكيات السابقة تؤثر على تصورات المدراء حول الثقة بالآخرين، وكوسطاء أخلاقيين شعر المدراء بانهم مسؤولون شخصيا عن استمرار علاقات الثقة بين جميع الأطراف المتعلقة بالمدرسة، وإعادة إصلاحها في حال هدمها. وكان الاعتقاد السائد بين المشاركين في هذه الدراسة أن علاقات الثقة تكون قوية بشكل معقول عند بنائها، وعلى الرغم من كونها هشة وعرضة للهدم، من الممكن أن تكون طبيعتها دائمة وقابلة للتجديد واعادة البناء (Walker, Kutsyuruba & Noonman, 2011).

وتظهر الدراسات أن الثقة بين جميع الجهات المتعلقة بالمدرسة لها آثار على العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية المدرسة، حيث بحث جودارد وزملاؤه (٢٠٠١) دور ثقة هيئة التدريس في تحسين التحصيل الأكاديمي في المدارس الابتدائية، باستخدام نموذج متعدد المستويات أظهروا أن هناك علاقة مباشرة بين ثقة المعلمين بالأهل والطلاب وزيادة تحصيل الطلاب، وذلك بعد تحليل البيانات ودرجات الطلاب في الرياضات والقراءة والتي تم جمعها من ٤٧ مدرسة في مقاطعة فيرجينيا، تتضمن ٢٥٣٦ طالب من الصف الرابع و٤٥٢ معلم، حيث تبين أن الطلاب الذين يثقون بمعلميهم يكونون أكثر قابلية للمجازفة والتي هي جزء هام من التعلم (Goddard, Tschannen-Moran, & Hoy, 2001).

أما بريك وشنيدر (٢٠٠٢) فقد قاما بدراسة طولية لمدة ٣ سنوات في ١٢ مدرسة ابتدائية من ولاية شيكاغو وباستخدام النمذجة الخطية الهرمية (hierarchical linear modeling) والاستبانة ودرجات التحصيل ومقابلات معمقة، توصل الباحثون أن الثقة هي مصدر أساسي لتحسين المدرسة. الثقة والتعاون بين الطلاب والمعلمين والأهل يؤثر بشكل منتظم على حضور الطلاب، والتعلم المستمر و تجربة الهيئة التريسية لممارسات تعليمية جديدة. فالثقة بين المعلمين والأهل والطلاب أنتج مدارس أظهرت كسب للعلامات في تعلم الطلاب بينما المدارس التي تفتقر لعلاقات الثقة لم يظهر طلابها أي تحسن (Bryk & Schneider, 2003).

وأجرى موران (٢٠٠٠) دراسة هدفت إلى بحث تأثير الثقة على بناء جو مدرسي يتسم بالتعاون وقد بينت النتائج أهمية الثقة في تعزيز العلاقات التعاونية داخل المدرسة، حيث وجد الباحث ارتباط وثيق بين كل من الثقة بالمدير والتعاون معه، والثقة بالزملاء والتعاون معهم والثقة بالأهل والتعاون معهم.

فالمدارس التي فيها مقدار أكبر من الثقة تميل إلى أن تكون مستويات التعاون فيها أعلى. وفي غياب الثقة، يشعر الأفراد بالتردد في العمل مع بعضهم ويكون التعاون أكثر صعوبة (Moran, 2000).

وقد حاول هوي وزملاؤه (٢٠٠٦) وضع تصور لمفهوم وتطبيق بناء "الوعي المدرسي" ومن ثم ربطه بالثقة كشرط مدرسي يحفز اجراءات الوعي، وقد وصلوا إلى أن المدارس التي لدى المدراء والمعلمين فيها القدرة على توقع المفاجآت التي قد تحدث بناء على التركيز على أسباب الفشل وتجنب التبسيط والحفاظ على الحساسية للعمليات المدرسية، وعندما يحدث الغير متوقع يكون لديهم القدرة على النهوض بثبات ومرونة وخبرة، يكون لديها وعي مدرسي.

وبناء عليه طور الباحثون مقياس الوعي المدرسي الذي تم تعريفه بناء على ٥ عناصر وهي التركيز على الأخطاء، التردد في تبسيط الأمور، الحساسية في التعلم والتعليم، التزام المرونة، مراعاة الخبرة في حل المشكلات، واستخدموه مع مقياس الثقة (Omnibus Trust Scale) لقياس ثقة المعلمين بالمدير والزملاء والأهل.

وباستخدام بيانات من ٧٥ مدرسة من المرحلة الاعدادية لدراسة العلاقة بين الثقة والوعي المدرسي، توصل الباحثون إلى أن الوعي المدرسي يؤثر على الثقة والثقة تؤثر على الوعي المدرسي وبالتالي ينبغي لثقافة الثقة أن توفر الظروف التي لا يخاف فيها الناس من المجازفة وتجربة الاشياء الجديدة وارتكاب الأخطاء (Hoy, Gage, & Tarter, 2006).

وقد وجد هوي وتارتر (٢٠٠٤) كذلك أن هناك علاقة وثيقة بين الثقة والعدالة التنظيمية والتي تشير إلى تصورات المعلمين حول توافر العدالة في المدرسة، بحيث لا يمكن فصلهما فهي علاقة متبادلة حيث كل منهما يؤثر ويؤدي إلى الآخر.

وأشارا إلى دور أعضاء هيئة التدريس المستقل في خلق بيئة وثقافة الثقة والعدالة في المدرسة، وذلك من خلال السلوك المهني ومعاملة بعضهم كمهنيين كفؤين، وإصدار أحكام ذاتية ومستقلة، والالتزام نحو طلابهم والمشاركة بالتعاون والدعم وتعلم كيف يثقون ببعضهم البعض كلها أمور تؤثر على روح العدالة التنظيمية في المدرسة (Hoy & Tarter, 2004).

وفي نفس السياق تناول الباحثان مكنيل وكيانز (١٩٩٨) السلوكيات التي يجب أن يتحلى بها المعلمون ليكتسبوا ثقة مدرائهم، فمن خلال تحليل العوامل لاستجابات المعلمين على استبانه معدة لهذا الغرض توصل الباحثان إلى عدد من العوامل التي على المعلمين أن يظهروها حتى يكتسبوا ثقة مدرائهم منها: أن يهتم المعلمون بطلابهم وأن يكونوا مخلصين وعادلين وصادقين وملتزمين بتعليمهم، كما يجب أن يكون لديهم القدرة على التأثير الإيجابي على طلابهم لتشجيعهم على التعلم تنمية مفكرين مستقلين، كذلك على المعلم أن يكون ودودا، مخلصا، كفؤا لديه قدرة على التعامل مع الأهل وتحمل مسؤولية أفعاله (MacNeil and Ceyanes, 1998).

الدراسات التي تناولت موضوع الثقة بالمدير والسلوكيات التي تبني وتهدم الثقة

لقد تناولت الأبحاث ثقة المعلمين بالمدراء منذ ٢٥ عاما، وكانت دراسة بلومبيرج وزملائه من أوائل هذه الدراسات، وقد ركزت الدراسة بداية على جمع المعلومات التي تمكنهم من توضيح ما الذي تعنيه كلمة الثقة بالنسبة للمعلمين عندما يفكرون بالثقة بمدرائهم. في دراستهم أجاب ٨٥ معلم على سؤال مفتوح حول معنى جملة "أثق بمديري"، مما أنتج ١٧٩ جملة حول معنى الثقة بالمدير. من هذه الاستجابات تم التوصل إلى ١٠ فئات أو معان للثقة استخدمها الباحثون لبناء استبانة تهدف إلى معرفة أي من هذه الفئات يحمل

أهمية أكبر، وتم توزيعها على ١٤١ مشارك، وقد رأى المعلمون أن المصداقية (٢٢%)، والدعم (١٥%)، والعدل (١٤%) والمشاركة في صنع القرار (١١%) هي الأهم في بناء علاقات الثقة مع المدير.

وعن طريق تحليل المحتوى وجد الباحثون أن جميع المعاني تقع ضمن ٤ عوامل من شأنها أن تؤثر على هذه العلاقة وهي: شخصية المدير ونمط العلاقة مع المعلمين والتوقعات المهنية للمعلمين لدور المدير (مثل العدل، الدعم، المصداقية)، والتوقعات الإدارية مثل (الكفاءة التقنية، المشاركة في صنع القرار، المتابعة).

وعند دراسة الباحثين لأثر بعض المتغيرات الديمغرافية وجدوا أنه عندما يكون المدراء ذكورا يكون هناك تركيز أكبر من قبل المعلمين على الثقة من حيث الانفتاح الشخصي، الدعم، المصداقية، بينما عندما يكون المدراء إناثا تكون الأمور المتعلقة بالسرية ودفء الشخصية والعدل أكثر أهمية (Blumerg, Greenfield & Nason, 1978).

وقد ظهرت عدد من الدراسات التي تبحث في سلوكيات القادة التي تبني الثقة؛ ففي دراسة نوعية وبهدف تحديد ووصف السلوكيات القيادية التي يعتبرها أعضاء الهيئة التدريسية مهمة وتساهم في بناء وهدم الثقة بحسب تجاربهم الشخصية، قام الباحث بعمل مقابلات مع ١٣ عضو من أعضاء الهيئة التدريسية تم اختيارهم من ثلاثة كليات في ولاية كارولينا الشمالية من تخصصات مختلفة، وقام بطرح بعض الأسئلة المفتوحة عليهم، حيث طلب منهم في البداية التحدث عن أنفسهم، ثم سألهم بعض الأسئلة مثل ماذا تعني لك الثقة؟ كيف تقرر فيما اذا كان شخص في حياتك يستحق الثقة؟ أخبرني عن وقت عملت فيه مع قائد وكانت لديك ثقة كبيرة فيه. لماذا وثقت بهذا الشخص؟ أخبرني عن وقت عملت فيه مع قائد وكانت ثقتك فيه ضعيفة. لماذا لم تثق بذلك الشخص؟ وقد تم التوصل من خلال أنماط استجابات المشاركين إلى عدد من

العناصر المهمة في بناء وهدم الثقة وهي الأخلاق وتقييم الآخرين والتواصل والكفاءة والاتساق، وتم ذكر تفاصيل السلوكيات في الأدب النظري من الدراسة الحالية(Baired, 2010) .

وقد أجرى لونجلوي دراسة أخرى مشابهة للدراسة الحالية وكان غرضها الأساسي تحديد سلوكيات القيادة الفعالة في المدارس التي تبني الثقة مع المعلمين، كما يراها المعلمون في مدارس مختارة في منطقة المدارس المستقلة في الشمال الشرقي في سان انطونيو بولاية تكساس، ثم تحديد أثر بعض المتغيرات الديمغرافية مثل الجنس والخبرة ومستوى التعليم على العلاقة بين ثقة المعلم وقيادة المدرسة الفعالة.

استخدم الباحث أداة طورها فيريس (١٩٩٤) قسمت السلوكيات إلى ثلاثة فئات وهي مهنية عامة وأصالة شخصية وسلوكيات الإشراف/التقييم، ومن أصل ٣٩٧٤ معلم في المنطقة، شارك ٤٥٧ معلم في الدراسة من مدرسة ثانوية ومدرستان إعداديتان و ٤ مدارس ابتدائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- السلوكيات التي كانت متوسطاتها تعكس أهمية كبيرة لثقة المعلم هي: المدير يحافظ على السرية، مستمع جيد، يجمع ما يكفي من المعلومات قبل استنباط النتائج، يتعامل مع الأزمات بهدوء، يعطي توقعات واضحة.
- سلوكيات الإشراف كانت الأقل أهمية بين الثلاث فئات. من هذا يمكن الاستنتاج أن السلوكيات المهنية والشخصية لها أثر أكبر في بناء الثقة.
- ضمن فئة السلوكيات المهنية العامة، تبين أن الإناث يظهرون مستويات أعلى من الثقة في مدرائهم من نظرائهن الذكور. سنوات خبرة المعلمين لم يكن لها أي أثر على استجابات المشاركين.

أما ضمن الفئتين الاخريين لم يكن هناك أي اختلافات ذات دلالة إحصائيةلاستجابات المشاركين في مستويات التعليم الثلاثة (Longloy, 2006) .

كما درس ولفي أيضا السلوكيات التي تطور الثقة إلا أنه اهتم بخاصية الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين كما درس ارتباطها بالرضا الوظيفي، وقد صاغ ٤ أسئلة للدراسة وهي كالتالي:

1. ما هي السلوكيات التي يرى المعلمون أن على المدراء أن يسلكوها لتطوير ثقة المعلم؟
2. ما هي السلوكيات التي يرى المدراء أن على المعلمين أن يسلكوها لتطوير ثقة المدير؟
3. ما هي الاختلافات بين آراء كل من المعلمين والمدراء حول السلوكيات التي تبني الثقة؟
4. هل هناك علاقة بين مستويات الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي؟

وقد طور الباحث استبانة لقياس الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي، وتبنى الجوانب الخمسة للثقة لموران (٢٠٠٤) كأساس لبناء الجانب المتعلق بالثقة، وتكونت الاستبانه من ٣٩ فقرة تحدد السلوكيات المصاحبة لأبنية الثقة المحددة بحسب موران (٢٠٠٤) تم توزيعها على المعلمين والمدراء، إضافة إلى سؤالين مفتوحين لجمع معلومات حول السلوكيات التي يرى المعلمون والمدراء أنها تبني الثقة، وتم جمع البيانات من ٤ مدارس متنوعة المراحل في ولاية فيرجينيا.

من خلال تحليل البيانات وجد الباحث أن تطوير الثقة هي في المقام الأول نتيجة لسلوكيات مديري المدارس، فالبرغم من أن سلوكيات بناء وهدم الثقة نفسها تنطبق على المعلمين إلا أن المدير له الدور الاساسي في تحديد سير الأمور.

كما توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١. هناك اختلافات بين المدراء والمعلمين بما يتعلق بنظرتهم لبعضهم البعض ومفهوم الثقة.

٢. الرضا الوظيفي يرتبط بسلوكيات المدير أكثر من ارتباطه بسلوكيات المعلمين.

٣. التواصل هو السلوك الأكثر أهمية الذي على المدير أن ينتهجه لبناء الثقة بينما كانت الكفاءة العامل الأقل أهمية.

٤. الأبنية الأخرى الاتساق والاهتمام والكفاءة جميعها تندرج في إطار التواصل (Wolfe, 2010).

وفي دراسة أخرى وباستخدام بيانات تم جمعها من ٩٤٤ معلم في ٤٦ مدرسة ابتدائية وجد الباحثون أن أصالة المدير ترتبط ارتباطا ذو دلالة إحصائيةبثقة المعلمين بالمدير وبالزملاء وبالمؤسسة، وترتبط هذه الجوانب بدرجة متوسطة ببعضها البعض(Hoy & Kupersmith, 1984) .

وقام الباحث رشيد (٢٠٠٣) بدراسة بحثت في العوامل المؤثرة في بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم وفي ثقتهم بالمنظمات التي يعملون فيها، إضافة إلى معرفة آثار ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والمنظمة، وقد تم اختيار العينة من بين العاملين في ١١ وزارة بمدينة الرياض حيث تم توزيع ٥٠ استبانة على كل وزارة وبلغ عدد الاستجابات النهائية الصالحة للتحليل ٣٨٨ استبانة؛ وقد أظهرت النتائج أن عوامل النزعة إلى الخير والاستقامة والكفاءة تأثيرا في مستوى الثقة بالرئيس، وقد كانت النزعة إلى الخير المؤشر الأقوى على درجة ثقة المرؤوسين بالرؤساء، كما أظهرت أن للثقة بالرئيس تأثير على الرضا عن الرئيس وسلوك المواطنة التنظيمية. من ناحية أخرى ظهر أن الثقة بالمنظمة تتأثر بمستوى العدالة التوزيعية، والإجرائية، وبالدعم التنظيمي المدرك، إلى جانب أنها تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي والنية لترك العمل (رشيد، ٢٠٠٣).

وفي دراسة مشابهة للدراسة الحالية هدفت إلى التعرف على مستوى الثقة بين مدراء المدارس الثانوية والمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية على استجاباتهم، قام الباحث بتطوير أداة بناء على الدراسات السابقة ووزعها على عينة الدراسة التي تتكون من (٤٥٦) معلم ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية، وقد بينت نتائج الدراسة أن مستوى الثقة بين المدراء والمعلمين من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، وقد حظيت فقرة "مدير المدرسة مؤتمن على أسرار كل معلم" على أعلى متوسط وفقرة "يتصف المدير بالتعالي والتكبر" على أقل متوسط، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائيةلاستجابات المشاركين تعزى لمتغيرات الجنس لصالح الإناث ولمتغير سنوات الخبرة لصالح المعلمين الذين تقع خبرتهم العملية بين (أقل من ٦ سنوات) و بين (٦-١٠) سنوات أي خبرة متوسطة، بينما لم يكن لمتغير المؤهل العلمي أي أثر (المحزوم، ٢٠٠٧).

وفي سياق آخر تناولت دراسة جيلسبي ومان (٢٠٠٤) العلاقة بين ممارسات القادة والثقة، في سياق الفرق. فقد درست العلاقة بين عوامل قيادية مختلفة (التحويلية، الإجرائية، الاستشارية، القيم المشتركة) في توقع ثقة أعضاء الفريق بالقائد، وقد شارك في الدراسة ٨٣ قائدا وأعضاء من ٣٣ فريق مشاريع في مؤسسة كبيرة للبحث والتطوير، بين تحليل النتائج أن هناك ثلاثة ممارسات تؤثر بنسبة ٦٧% في تباين ثقة أعضاء الفرق بالقادة وهي التشاور مع أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات، ووضع قيم مشتركة معهم، ووجود رؤية وقيم جماعية مهمة. كما بينت نتائج الدراسة أن ثقة أعضاء الفريق بالقائد ترتبط بالفعالية والرضا من القائد (Gillespie & Mann, 2004).

ما توصلوا إليه يدعم نتائج بوسنر وكوزيس (١٩٨٨) الذين وجدوا أن سلوكيات المدير التحويلية ترتبط ارتباط ذو دلالة بالثقة (Posner & Kouzes, 1988).

وقام الباحثون أيضا بتناول الثقة بالمدير وعلاقاتها بالمتغيرات الأخرى التي ترتبط بفعالية المنظمات والمدارس، حيث قام الباحث كيانز وسلاتر(٢٠٠٥) بدراسة العلاقة ما بين ثقة المعلم بالمدير والاحتراق النفسي للمعلم، إضافة إلى تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية مثل العمر والخبرة والعرق على هذه العلاقة، وشارك في هذه الدراسة ٣١٥ معلم من ١٦ مدرسة حكومية متنوعة المستويات (ابتدائي، إعدادي، ثانوي) في ولاية تكساس، حيث شملت الدراسة أداتين الأولى من أجل قياس مستوى ثقة المدرسين بالمدير والتي استعان فيها الباحث بمقياس تشانين موران وهوي للثقة، والأداة الثانية استبانة لقياس مستوى الاحتراق النفسي للمعلم تم تطويرها من قبل الباحث دوركين (١٩٨٧). وقد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة قوية ما بين مستوى ثقة المدرس بالمدير والاحتراق النفسي للمعلم فكلما زاد مستوى الثقة بين المعلم والمدير قل الاحتراق النفسي للمعلم، كما وجد أن عدد السنين التي يقضيها المعلم بالعمل مع المدير لها تأثير كبير على العلاقة بين الثقة والاحتراق النفسي، فإذا كان المعلم لا يثق بمديره، فان احتمال أن يصاب المعلم بالاحتراق النفسي ستزيد باستمرار عمل المعلم مع المدير. خبرة وعمر المعلم كان لهما تأثير متوسط على العلاقة، وجنس المعلم له تأثير بسيط، بينما لم يؤثر جنس المدير أو عمره أو عرقه على العلاقة أبدًا (Ceyanes & Slater, 2005).

وكذلك قام الباحثون بدراسة العلاقة بين تمكين المعلمين ومستوى الثقة بالمدير، في هذه الدراسة تم التعامل مع مفهوم التمكين كبناء متعدد الأوجه يتجلى في أربعة عوامل وهي المعنى والكفاءة والتأثير وحرية الإدارة (تقرير المصير) وهي تعكس توجه المعلم النشط نحو عمله ورغبته وشعوره بقدرته على التحكم بعمله ودوره في سياق معين؛ أما مستوى الثقة فقد تم قياسه من حيث سلوكيات صناعة القرار وباستخدام مقياس مكاليستر (١٩٩٥) لقياس ثقة التأثير والإدراك، وقد تم توزيع الأداة على معلمي المرحلة الابتدائية

في منطقة تعليمية حضرية في الولايات المتحدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين الذين يعتقدون بأنه يتم تمكينهم في بيئة عملهم، كان لديهم مستويات أعلى من الثقة بالمدير؛ فالمعلمون الذين يجدون عملهم ذو معنى والذين يتمتعون بمقدار من الاستقلالية والتأثير في بيئة عملهم كانت مستويات ثقتهم بالمدير أعلى (Moye, Henkin & Egley, 2004).

وقامت جيلمور (٢٠٠٧) بدراسة سؤالها الرئيس هو: ما هي العلاقة بين الثقة بالمدير والتغير إلى مجتمع تعلُّم مهني، وتمكين هيكلية المدرسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام ثلاثة أدوات مطورة من دراسات سابقة ودمجها في استبانة واحدة، وهي طاقم المدرسة المهني كمجتمع تعلم (SPSLC)، ومقياس الثقة (Omni TS) واستبانة تمكين هيكلية المدرسة (ESS)، وتكونت عينة الدراسة من ٤٥ مدرسة في البيرتا الجنوبية، وبعد إجراء تحليل وصفي وارتباطي لتحديد العلاقة بين المتغيرات ظهرت علاقة قوية وذات دلالة بينها. وتم الاستنتاج أن المدارس المشبعة بمستويات عالية من الثقة بالمدير كانت أكثر نجاحا في تنفيذ التغييرات نحو مجتمع تعلم مهني، وأكثر ميلا لامتلاك هيكلية مدرسية مواتية تمكينية. وترى الباحثة بناء على النتائج السابقة أنه لا بد لمديري المدارس أن يدركوا أهمية العلاقات وأساسها الثقة، ويهتموا بالسلوكيات والعمليات التي تبني علاقات الثقة، كما أن هناك حاجة للمدراء أن يفهموا سمات البيروقراطية التمكينية والمؤسسات التعليمية من أجل تقييم إمكاناتهم الحالية (Gilmore, 2007).

أما لويس (٢٠٠٧) فقد بحثت دراسته في تأثير الثقة بالادارة على استعداد المعلمين للعمل مع المستجدات التي تقترحها الهيئة الإدارية في المدارس، لتنفيذ التحسين المستمر وممارسات إدارة الجودة في المدرسة وفي صفوفهم وقد تم جمع البيانات من ٥ مدارس على مدى ٣ سنوات باستخدام أسلوب

مجموعات التركيز والمقابلات، واستخدمت الباحثة حزمة من برامج تحليل البيانات النوعية لترميز الاستجابات العفوية خلال المقابلات ونقاشات مجموعات التركيز. وقد أظهرت النتائج تميز مدرستين بمستويات عالية من الثقة صاحبها استعداد كبير للتغيير بينما ظهرت مستويات عالية من علاقات عدم الثقة في المدارس الثلاث المتبقية (Louis, 2007).

وقد هدفت دراسة العمري (١٩٩٢) إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة ومتغيري ثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٢) معلماً ومعلمة في محافظة إربد، واستخدم الباحث ثلاث أدوات لجميع البيانات حول متغيرات الدراسة وهي أداة هالبن لوصف السلوك القيادي إضافة إلى أداتين طورهما الباحث لقياس درجتي الثقة بالمدير وبالفعالية الإدارية، وقد وجد الباحث علاقة ذات دلالة إحصائيةبين سلوكيات القيادة والثقة بالمدير، ولم يكن للجنس أو المؤهل العلمي للمعلم أي أثر على ثقة المعلم بالمدير (العمري، ١٩٩٢).

أما مكيو فقد بحث في العلاقة بين الثقة بالمدير وكل من المناخ التنظيمي والثقة بين أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى دراسة مدى تشجيع القادة لثقافة الثقة والمناخ المفتوح في المدارس الكاثوليكية في أبرشية نيوارك. وقد استخدم الباحث أسلوبا متنوعا (كميا ونوعيا) في تصميم الدراسة، حيث استخدم استبانات للمعلمين للجزء الكمي من الدراسة إضافة إلى مقابلات مع مديري المدارس لإثراء الدراسة من الناحية النوعية، تكونت عينة المدرسة من ١١ مدرسة ثانوية، شارك فيها ١٩٩ معلم و٧ من المدراء شاركوا في المقابلات من أجل استخلاص مزيد من المعلومات حول الثقة والمناخ. أشارت نتائج الدراسة المستوى العالي من الانفتاح في المدرسة يرافقه ثقة أكبر بالمدير داخل المدارس، وباستخدام التحليل الإحصائي الوصفي

لإيجاد العلاقات بين متغيرات الدراسة، تبين أنه اذا كان هناك ثقة بالمدير من المرجح أن تكون هناك علاقة ثقة مع الزملاء (McCue, 2009).

ملخص الأدب النظري والدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة وجدت أن هناك تنوعا في أهميتها، وأهدافها، ومنهجيتها، وأدواتها، وأساليبها الإحصائية، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، وفيما يلي عرضًا لذلك:

تنوعت الدراسات التي تناولت مفهوم الثقة في المنظمات المختلفة ومن ضمنها المدارس، منها ما اتبع التحليل الكمي والنوعي لآراء المشاركين ومنها ما استفاد من مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع الثقة، لدراسة الثقة في على مستوى الأشخاص والمجموعات والأفراد، ويمكن تصنيف الدراسات التي تمت مراجعتها في الدراسة الحالية من حيث الهدف كما يلي:

١. دراسات تناولت موضوع الثقة في محاولة لتعريف الثقة ووضع إطار نظري لها.

اتفقت هذه الدراسات على الطبيعة المعقدة والجوانب المتداخلة لمفهوم الثقة حيث تعددت تعريفاتها بحسب المستوى والسياق الذي تمت دراستها فيها، وبناء على مراجعة كافة الأدبيات المتعلقة بالمفهوم قامت الباحثة في الدراسة الحالية باعتماد تعريف هوي وموران اللذين عرفا الثقة بأنها " استعداد الأفراد أو المجموعات للمخاطرة لأن يكونوا عرضة لطرف آخر اعتمادا على ثقتهم (إيمانهم) بأن الطرف الآخر هو شخص نواياه حسنة ويمكن الاعتماد عليه، كفء، نزيه، ومنفتح (Hoy & Tchannen- Moran, 1999; Hoy & Tchannen- Moran, 2000)، حيث تم تداول هذا التعريف بشكل كبير في الدراسات التربوية داخل المدارس، كما أنه شامل لوجوه مختلفة من الثقة تناسب أهداف الدراسة الحالية.

٢. دراسات تناولت موضوع السلوكيات والعوامل التي تبني الثقة وتهدمها.

تنوعت الدراسات التي تناولت السلوكيات والعوامل التي تبني وتهدم الثقة، فمنها ما تناول سلوكيات الزملاء أو المعلمين ومنها ما تناول سلوكيات المدراء التي تبني الثقة. كذلك تنوعت المنهجيات المستخدمة في التوصل إلى السلوكيات فمنها ما كان نوعيا واعتمد الأسئلة المفتوحة سواء من خلال المقابلات وجها لوجه(Baired, 2010) أو كتابيا (Wolfe,2009; Blumerg et.al., 1978) للتوصل من خلال أنماط الآراء إلى السلوكيات المؤثرة في الثقة، ومنها ما اعتمد المنهج الكمي الوصفي بعد مراجعة الأدبيات السابقة للاستفادة منها (Longloy.2006؛ رشيد،٢٠٠٣) واستخدامها لقياس مدى توافرها في المنظمات والمدارس(الحوامدة والمحارمة، ١٩٩٨؛ معايعة وأندراوس، ٢٠٠٩).

أكدت الدراسات على أهمية الثقة بالمدير، حيث أثبتت أن لسلوكيات المدراء دور أساسي في بناء الثقة (McCue,2009; Walker,et.al., 2011; Cosner, 2009; Tschannen-Moran, 2009) ، وتم الاستفادة في الدراسة الحالية من كافة الدراسات المتعلقة بسلوكيات بناء وهدم الثقة لبناء الاستبانه وتم تصنيف هذه السلوكيات بناء على جوانب الثقة الواردة في تعريف هوي وموران لخدمة أهداف الدراسة.

٣. دراسات بحثت تأثيرات الثقة على أداء المنظمات والمدارس

بينت نتائج الدراسات التي تمت مراجعتها في الدراسة الحالية أن الثقة عنصر أساسي من عناصر النجاح في المنظمات والمدارس، حيث أنها ترتبط بالعديد من المتغيرات التي تؤثر على فعالية المدارس والمنظمات؛ فقد ظهر أن للثقة أثر في رفع الرضا الوظيفي في المنظمات (الحوامدة والكساسبة، ٢٠٠٠؛ المحزوم، ٢٠٠٧؛ السعودي، ٢٠٠٥؛Dammen, 2001) ، كما لها تأثير على القدرة على حل المشكلات الإدارية (Zand, 1972)، والتعاون وسلوكيات المجازفة (Serva, 2005)؛

وعلى مستوى المدارس تبين أن الثقة وخاصة الثقة بالمدير مصدر أساسي لتحسين فعالية المدرسة فهي تعزز من علاقات التعاون داخل المدرسة وتحسن من تحصيل الطلبة (Bryk & Schneider, 2003; Goddard et.al, 2001) و هناك علاقة وثيقة بين الثقة والعدالة التنظيمية (Hoy & Tarter, 2004) والوعي المدرسي (Hoy, et.al, 2006) وتمكين المعلم (Moye, et.al., 2004) وعلاقة عكسية مع الاحتراق النفسي للمعلم (Ceyanes & Slater, 2005).

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضا لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها والإجراءات، ووصفا لأداة الدراسة ومتغيراتها والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل النتائج.

منهجية الدراسة

تحقيقا لأهداف الدراسة ستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي التربوي للتعرف على واقع ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة في المدارس الحكومية في منطقة أبو ظبي من وجهة نظر المعلمات، حيث تم وصف وتفسير وتحليل نتائج الدراسة التي قامت بها الباحثة بالطريقة الكمية، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات الحلقة الأولى في منطقة أبوظبي للعام الدراسي (٢٠١١/٢٠١٢) وعددهن (1118) معلمة موزعات على (18) مدرسة، و يرجع سبب اختيار مرحلة الحلقة الأولى هو عمل الباحثة كرئيسة قسم في هذه المرحلة و أيضا تم اختيار الإناث لأن الغالبية العظمى من المعلمين في هذه المرحلة هم من الإناث.

عينة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام العينة المريحة لاختيار عينة الدراسة، وقد اختارت الباحثة هذه الطريقة لسهولة الوصول إلى هذه المدارس القريبة من سكن الباحثة، وقد تم اختيار (١٠) مدارس من مدارس منطقة أبو ظبي و هي القريبة من الباحثة وتم توزيع الاستبانة على جميع المعلمات فيها ، وتكونت عينة الدراسة في شكلها الأول من (٤٣٠) معلمة، بينما كان عدد المستجيبات على أداة الدراسة (١٧٨) معلمة هن من شكلن العينة النهائية للدراسة، أي ما نسبته (١٦%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (١) يبين توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة:

جدول رقم (١): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الجنسية	عربية	١٤٨	٨٣,١
	غير عربية	٣٠	١٦,٩
الخبرة	(٠-٣) سنوات	١٠	٥,٦
	(٤-٧) سنوات	٩٤	٥٢,٨
	(٧-١٠) سنوات	٤٧	٢٦,٤
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٧	١٥,٢
سنوات العمل مع المديرة	(٠-سنتان)	٧٧	٤٣,٣
	(٣-٦) سنوات	٧١	٣٩,٩
	(٧-١٠) سنوات	٢٩	١٦,٣
	أكثر من ١٠ سنوات	١	٠,٦

أداة الدراسة

قامت الباحثة ببناء استبانة خاصة لقياس مدى ممارسة المدراء لكل من سلوكيات بناء الثقة وهدمها من وجهة نظر المعلمات وذلك بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الثقة بالمدراء والسلوكيات التي تبني وتهدم الثقة، حيث تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (٥٣) فقرة، منها (٢٩) فقرة خاصة بدرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة و(٢٤) فقرة تخص ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة، وتم توزيع فقرات الاستبانة على (٥) مجالات استنادا إلى تقسيم الباحثان هوي وموران (Hoy &Tchannen-Moran, 2000)

كما يلي:

١. النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير: ويشير إلى النوايا الحسنة للمدير واهتمامه لأمر المعلمين وحمايتهم والثقة بأنه لن يقوم باستغلالهم، ويشتمل على (٩) فقرات لقياس سلوكيات بناء الثقة و(٧) فقرات تتعلق بسلوكيات هدم الثقة.

٢. الانفتاح: إلى اي مدى تتم مشاركة المعلومات في المدرسة، وهي خاصية تبادلية فثقة المعلمين بأن المدير يشاركهم بالمعلومات ولا يقوم بإخفائها عنهم يجعلهم يشاركونه بالمعلومات التي تخصهم، ويشتمل على (٧) فقرات لقياس سلوكيات بناء الثقة و(٤) فقرات تتعلق بسلوكيات هدم الثقة.

٣. الاتساق ودرجة الاعتمادية: تعني الاتساق في السلوك وامكانية التنبؤ به، وإلى أي مدى يمكن الاعتماد عليه، ويشتمل على (٤) فقرات لقياس سلوكيات بناء الثقة و(٤) فقرات تتعلق بسلوكيات هدم الثقة.

٤. النزاهة والاستقامة: تعني الأصالة وقول الصدق والاستعداد لتحمل مسؤولية أفعاله، ويشتمل على (٤) فقرات لقياس سلوكيات بناء الثقة و(٤) فقرات تتعلق بسلوكيات هدم الثقة.

٥. الكفاءة: امتلاك المهارات اللازمة لفهم ما يجري حوله والقيام بالأعمال بشكل صحيح، ويشتمل على (٥) فقرات لقياس سلوكيات بناء الثقة و(٥) فقرات تتعلق بسلوكيات هدم الثقة.

وقد تم تصميم الإجابة عن الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تحديد (٥ درجات) للاجابة بدرجة عالية جدا، و(٤ درجات) للإجابة بدرجة عالية، و(٣ درجات) متوسطة، ودرجتين لاجابة قليلة ودرجة واحدة لاجابة قليلة جدا، وقد أعطيت أوزان للدرجات الخمس لتحديد مدى ممارسة المدراء لسلوكيات بناء وهدم الثقة تبعا لفقرات الاستبانة اعتمادا على المتوسط الحسابي كما يلي:

١. درجة ممارسة عالية جدا: إذا كان المتوسط الحسابي من (٤,٥) فأكثر

٢. درجة ممارسة عالية: إذا كان المتوسط الحسابي من (٣,٥) إلى أقل من (٤,٥)

٣. درجة ممارسة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي من (٢,٥) إلى أقل من (٣,٥)

٤. درجة ممارسة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي من (١,٥) إلى أقل من (٢,٥)

٥. درجة ممارسة منخفضة جدا: إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (١,٥)

صدق الأداة:

بعد بناء الاستبانة في صورتها الأولية (الملحق رقم ١) ، قامت الباحثة بعرضها على (٩) من المحكمين من ذوي الخبرة، والكفاءة العالية في مجال الإدارة التربوية وحقل التربية والتعليم وأساتذة الجامعات، وطلب منهم الحكم على فقرات الاستبانة من حيث وضوحها وصلاحيتها للقياس، والحاجة للإضافة أو الحذف، وملاءمتها لمجالات الثقة.

وقد أبدى المحكمون رأيهم في كل فقرة من فقرات الاستبانة الأولية البالغ عددها (٥٥) فقرة، وقد تم إجراء التعديلات بناء على توصيات اللجنة، وتدقيقها لغويا من قبل المختصين، بعد ذلك تمت ترجمتها إلى اللغة الانجليزية وتدقيقها لغويا، وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (٥٣) فقرة كما هو مبين في الملحقين رقم (٣) و(٤).

ثبات الأداة

تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من ثلاثين معلمة من خارج عينة الدراسة، واستخدمت الباحثة البرنامج الاحصائي (SPSS) لحساب ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للعينة الاستطلاعية لمعرفة الاتساق الداخلي للبنود، وقد بلغ الثبات الكلي للفقرات المتعلقة بسلوكيات بناء الثقة (٠,٩٥٩) وللفقرات المتعلقة بسلوكيات هدم الثقة (٠,٩٤٥) لجميع المجالات، ويبين الجدول رقم (٢) ثبات الأداة لكل مجال من مجالاتها:

جدول رقم (٢): ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) للعينة الاستطلاعية

المجال	سلوكيات بناء الثقة		سلوكيات هدم الثقة	
	عدد الفقرات	معامل ألفا	عدد الفقرات	معامل ألفا
النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير	٩	٠,٨٠٨	٧	٠,٨٣١
الانفتاح	٧	٠,٩٢٣	٤	٠,٨٢٢
الاتساق ودرجة الاعتمادية	٤	٠,٦٩٤	٤	٠,٨٤٧
النزاهة والاستقامة	٤	٠,٧٨٩	٤	٠,٦٥٩
الكفاءة	٥	٠,٨٩٣	٥	٠,٨٨٨
الثبات الكلي	٠,٩٥٩		٠,٩٤٥	

إجراءات الدراسة:

بعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة كأداة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات بناء وهدم الثقة من وجهة نظر المعلمين قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

١. الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة، موجه من منسق برنامج الماجستير في جامعة الإمارات العربية المتحدة إلى الاستاذ الدكتور/ رئيس وحدة البحوث في مجلس أبوظبي للتعليم (ملحق رقم ٥).

٢. الحصول على موافقة تسهيل مهمة الباحث من مجلس أبو ظبي للتعليم (ملحق رقم ٦)، وتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة من معلمي ومعلمات الحلقة الأولى في المدارس الحكومية في منطقة أبو ظبي للتعليم بعد التنسيق مع إدارة المدارس.

٣. تبويب البيانات وتصنيفها وترميزها وإدخالها للحاسوب.

٤. معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:

- الجنسية ولها مستويان (عربية: وتتضمن المعلمات اللاتي لغتهن الأم هي العربية سواء كن مواطنات إماراتيات او أي جنسية عربية أخرى، وغير عربية: تتضمن المعلمات الأجنبيات اللاتي لغتهن الأم هي اللغة الإنجليزية)

- سنوات الخبرة و هي خبرة المعلمة في المجال التعليمي وقامت الباحثة بتقسيمها إلى أربعة مستويات لتوقع تجانس الأعداد داخلها وهي: (٠ – ٣ سنوات، ٤ – ٩ سنوات، ١٠– ١٥ سنة، أكثر من ١٥ سنة)
- سنوات العمل مع المدير و هي عدد السنوات التي عملت فيها المعلمة تحت إدارة المديرة الحالية وقامت الباحثة بتقسيمها إلى أربعة مستويات لتوقع تجانس الأعداد داخلها (٠ – سنتين، ٣ – ٦ سنوات، ٧– ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، وقد تم حذف المستوى أكثر من ١٠ سنوات لاحقا بسبب الحصول على مشاركة واحدة فقط ضمن هذه الفئة.

المتغيرات التابعة: درجة ممارسة المدراء لكل من سلوكيات بناء الثقة وهدمها.

المعالجة الإحصائية

باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS قامت الباحثة بتحليل استجابات المشاركين، حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية للإجابة على أسئلة الدراسة:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول.

الاختبار التائي (t– test) للإجابة على السؤال الثانيحيث أن المتغير المستقل ذو مستويين.

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للإجابة على السؤالين الثالث والرابع، حيث أن المتغير المستقل اكثر من مستويين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة بعد تحليلها ومعالجتها إحصائيا، وفيما يلي عرضا لنتائج الدراسة وفقا لأسئلتها وعلى النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما درجة ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لجميع فقرات الاستبانة كما هو مبين في الجدول رقم (٣) الذي يبين درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة والجدول رقم (٤) الذي يبين درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة، ثم تم تفصيلها لكل مجال من مجالات الدراسة كما تبين الجداول رقم (٥) و(٦) و(٧) و(٨) و(٩).

الجدول رقم (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المجال	درجة الممارسة
22	تتعامل المديرة مع المعلمات باحترام	3.98	1.084	١	النوايا الحسنة	عالية
29	تحرص المديرة على جعل الوصول إليها سهلا	3.87	1.289	٢	الانفتاح	عالية
33	تثبت المديرة على مواقفها وتتمتع بشخصية قوية	3.84	1.281	٣	الاعتمادية	عالية
39	تتحمل المديرة مسؤولية أفعالها	3.80	1.249	٤	النزاهة والاستقامة	عالية
15	تقوم المديرة بما فيه مصلحة المدرسة دائما حتى وان تعارض ذلك مع مصلحتها وميولها الشخصية	3.79	1.262	٥	النوايا الحسنة	عالية
30	تقول المديرة الصدق مهما كان الأمر صعبا	3.78	1.376	٦	النزاهة والاستقامة	عالية
4	تقوم المديرة بأعمالها بمهارة وكفاءة عاليتين	3.76	1.267	٧	الكفاءة	عالية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المجال	درجة الممارسة
	تحافظ المديرة على الخصوصية والسرية عند التعامل مع المواضيع الخاصة بالمعلمات	3.72	1.240	٨	النوايا الحسنة	عالية
	تقوم المديرة بالمحافظة على التزاماتها ووعودها للمعلمات	3.71	1.268	٩	الاعتمادية	عالية
	تتحاشى المديرة القيام بأية أعمال تؤدي إلى إيذاء المعلمات	3.69	1.328	١٠	النوايا الحسنة	عالية
	تقوم المديرة باتخاذ القرارات والأحكام الجيدة بما يتعلق بالمدرسة	3.67	1.282	١١	الكفاءة	عالية
	تدمج المديرة المعلمات في تطوير البرامج والأفكار	3.66	1.266	١٢	الانفتاح	عالية
	تُظهر المديرة رؤية واضحة حول كيفية تحقيق أهداف المدرسة	3.66	1.302	١٣	الكفاءة	عالية
	تتعامل المديرة مع الأزمات بطريقة هادئة	3.65	1.294	١٤	الكفاءة	عالية
	تقوم المديرة بمتابعة تنفيذ الأمور التي تتحدث عنها	3.65	1.204	١٥	الاعتمادية	عالية
	تفعل المديرة ما تقول أنها ستقوم به	3.64	1.282	١٦	النزاهة والاستقامة	عالية
	تقدّر المديرة عمل المعلمات المتميزات وتحفزهن	3.62	1.302	١٧	النوايا الحسنة	عالية
	تتصرف المديرة بطريقة مُتوقعة	3.60	1.218	١٨	الاعتمادية	عالية
	تشجع المديرة تنظيم المناسبات الاجتماعية وتشارك فيها	3.60	1.237	١٩	النوايا الحسنة	عالية
	تدعم المديرة المعلمات أمام الأهل والزملاء	3.58	1.317	٢٠	النوايا الحسنة	عالية
	تشجع المديرة المناقشات	3.58	1.256	٢١	الانفتاح	عالية
	تعطي المديرة تفسيرات وشروحات للقرارات والخطط ولاسباب تغييرها	3.48	1.268	٢٢	الانفتاح	متوسطة
	تبدي المديرة اهتماما بالمعلمات على الصعيد الشخصي	3.46	1.311	٢٣	النوايا الحسنة	متوسطة
	تستوعب المديرة أخطاء المعلمات ولا تستخدمها ضدهن	3.45	1.302	٢٤	النوايا الحسنة	متوسطة
	تستمع المديرة لأفكار وآراء المعلمات حتى لو تعارضت مع آراءها	3.44	1.406	٢٥	الانفتاح	متوسطة
	تُطلع المديرة المعلمات بالأمور التي تجري في المدرسة	3.43	1.373	٢٦	الانفتاح	متوسطة
	تساعد مديرة المدرسة المعلمات في حل المشكلات المتعلقة بالتدريس	3.35	1.268	٢٧	الكفاءة	متوسطة
	تعدل مديرة المدرسة في تعاملها مع جميع المعلمات	3.30	1.413	٢٨	النزاهة والاستقامة	متوسطة
	تقدم المديرة شرحا حول كيفية معالجة المشكلات المتعلقة بعمل المعلمات	3.27	1.347	٢٩	الانفتاح	متوسطة
	درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة على الأداة ككل	**3.62**	**0.97**			**عالية**

يتضح من الجدول (٣) أن درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة من وجهة نظر المعلمات هي درجة عالية على الأداة ككل بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (٠,٩٧).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ما بين (٣,٢٧ – ٣,٩٨) ، حيث حازت الفقرة رقم (٢)، وهي "تتعامل المديرة مع المعلمات باحترام" على أعلى متوسط حسابي (٣,٩٨) تليها الفقرة (٢٥) "تحرص المديرة على جعل الوصول إليها سهلا" بمتوسط حسابي (٣,٨٧) بدرجة عالية لممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة بينما كانت أقل فقرة استجابة من قبل أفراد العينة هي الفقرة رقم (١٩) "تقدم المديرة شرحا حول كيفية معالجة المشكلات المتعلقة بعمل المعلمات" بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وبدرجة متوسطة تليها فقرة رقم (٤٢) "تعدل مديرة المدرسة في تعاملها مع جميع المعلمات" بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وبدرجة متوسطة ايضا.

الجدول رقم (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المجال	درجة الممارسة
43	تتحيز المديرة لمجموعة معينة من المعلمات	2.85	1.549	١	النزاهة والاستقامة	متوسطة
30	تتقلب أطوار المديرة بحسب مزاجها	2.69	1.595	٢	الاعتمادية	متوسطة
22	تستمع المديرة إلى آراء مجموعة من المعلمات دون غيرهن	2.63	1.528	٣	الانفتاح	متوسطة
41	تحاول المديرة الالتفاف على الحقيقة	2.60	1.486	٤	النزاهة والاستقامة	متوسطة
37	تلقي المديرة اللوم على الآخرين عند حدوث الأخطاء	2.59	1.557	٥	النزاهة والاستقامة	متوسطة
9	تهمل المديرة تقدير وتحفيز عمل المعلمة المتميزة	2.58	1.372	٦	النوايا الحسنة	متوسطة
23	ترفض المديرة تفسير أسباب القرارات التي تصدرها	2.53	1.378	٧	الانفتاح	متوسطة
50	تقوم المديرة بإطلاق الأحكام والقرارات دون جمع المعلومات الكافية وسماع كافة الأطراف	2.52	1.454	٨	الكفاءة	متوسطة
6	تتجاهل المديرة حاجات ورغبات المعلمات عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهن	2.48	1.403	٩	النوايا الحسنة	منخفضة
34	تقوم المديرة بتغيير القوانين طوال الوقت	2.47	1.379	١٠	الاعتمادية	منخفضة
46	تطرح المديرة اقتراحات غير بنّاءة فيما يتعلق بالتدريس	2.44	1.310	١١	الكفاءة	منخفضة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المجال	درجة الممارسة
3	تستمع المديرة لأقوال الوشاة اللاتي يحاولن إثارة المشاكل	2.41	1.456	١٢	النوايا الحسنة	منخفضة
24	تتجاهل المديرة الأفكار والآراء التي تطرحها المعلمات	2.35	1.383	١٣	الانفتاح	منخفضة
16	تتربص المديرة لأخطاء المعلمات	2.34	1.507	١٤	النوايا الحسنة	منخفضة
21	تمنع المديرة عن مشاركة المعلمات بالأمور التي تجري في المدرسة	2.33	1.412	١٥	الانفتاح	منخفضة
47	تفشل المديرة في تفويض المهام للأشخاص المناسبين	2.29	1.285	١٦	الكفاءة	منخفضة
35	تتراجع المديرة عن قراراتها بشكل مستمر	2.20	1.359	١٧	الاعتمادية	منخفضة
31	تخل المديرة بالاتفاقات	2.18	1.341	١٨	الاعتمادية	منخفضة
14	تقوم المديرة بأعمال تثير الشك حول نواياها	2.11	1.336	١٩	النوايا الحسنة	منخفضة
49	تفشل المديرة في تحقيق أهداف المدرسة	2.05	1.161	٢٠	الكفاءة	منخفضة
8	تتحدث المديرة عن المعلمات من وراء ظهورهن	2.00	1.382	٢١	النوايا الحسنة	منخفضة
51	تتصرف المديرة بطريقة تتعارض مع رؤية وأهداف المدرسة	1.99	1.262	٢٢	الكفاءة	منخفضة
11	تستغل مديرة المدرسة المعلمات للقيام بأعمال تخدم مصالحها	1.99	1.323	٢٣	النوايا الحسنة	منخفضة
38	تتعامل مديرة المدرسة مع المعلمات بتكبر وتعالٍ	1.92	1.308	٢٤	النزاهة والاستقامة	منخفضة
٤ درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على الأداة ككل		**2.35**	**1.04**			**منخفضة**

يتضح من الجدول (٤) أن درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة من وجهة نظر المعلمات هي درجة منخفضة على الأداة ككل بمتوسط حسابي (٢,٣٥) وانحراف معياري (١,٠٤).

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة المتعلقة بسلوكيات المديرات التي تؤدي إلى هدم ثقة المعلمات بهن ما بين (٢,٨٥ – ١,٩٢) ، حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة رقم (٤٣) "تتحيز المديرة لمجموعة معينة من المعلمات " بدرجة متوسطة تليها الفقرة (٣٠) " تتقلب أطوار المديرة بحسب مزاجها " بمتوسط حسابي (٢,٦٩)، بينما كانت أقل فقرة استجابة من قبل أفراد العينة هي الفقرة رقم (٣٨) " تتعامل مديرة المدرسة مع المعلمات بتكبر وتعالٍ" وبدرجة منخفضة تليها فقرة رقم (١١) " تستغل مديرة المدرسة المعلمات للقيام بأعمال تخدم مصالحها " بمتوسط حسابي (١,٩٩) وبدرجة منخفضة أيضًا.

وفيما يلي تفصيل للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الأداة:

جدول رقم(٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
سلوكيات بناء الثقة				
2	تتعامل المديرة مع المعلمات باحترام	3.98	1.084	عالية
15	تقوم المديرة بما فيه مصلحة المدرسة دائما حتى وإن تعارض ذلك مع مصلحتها وميولها الشخصية	3.79	1.262	عالية
5	تحافظ المديرة على الخصوصية والسرية عند التعامل مع المواضيع الخاصة بالمعلمات	3.72	1.24	عالية
13	تتحاشى المديرة القيام بأية أعمال تؤدي إلى إيذاء المعلمات	3.69	1.328	عالية
7	تقدّر المديرة عمل المعلمات المميزات وتحفزهن	3.62	1.302	عالية
4	تشجع المديرة تنظيم المناسبات الاجتماعية وتشارك فيها	3.6	1.237	عالية
10	تدعم المديرة المعلمات أمام الأهل والزملاء	3.58	1.317	عالية
1	تبدي المديرة اهتماما بالمعلمات على الصعيد الشخصي	3.46	1.311	متوسطة
12	تستوعب المديرة أخطاء المعلمات ولا تستخدمها ضدهن	3.45	1.302	متوسطة
درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة على المجال ككل		**3.64**	**0.929**	**عالية**
سلوكيات هدم الثقة				
9	تهمل المديرة تقدير وتحفيز عمل المعلمة المتميزة	2.58	1.372	متوسطة
6	تتجاهل المديرة حاجات ورغبات المعلمات عند اتخاذ القرارات المتعلقة بهن	2.48	1.403	منخفضة
3	تستمع المديرة لأقوال الوشاة اللاتي يحاولن إثارة المشاكل	2.41	1.456	منخفضة
16	تتربص المديرة لأخطاء المعلمات	2.34	1.507	منخفضة
14	تقوم المديرة بأعمال تثير الشك حول نواياها	2.11	1.336	منخفضة
8	تتحدث المديرة عن المعلمات من وراء ظهورهن	2	1.382	منخفضة
11	تستغل مديرة المدرسة المعلمات للقيام بأعمال تخدم مصالحها	1.99	1.323	منخفضة
درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على المجال ككل		**2.27**	**1.122**	**منخفضة**

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة ضمن مجال النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير ككل حسب استجابات أفراد العينة هي درجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، ودرجة ممارستهن لسلوكيات هدم الثقة هي درجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٧)، وأكثر سلوك يبني الثقة تمارسه المديرات ضمن هذا المجال حسب رأي المعلمات هو "تتعامل المديرة مع المعلمات باحترام" بدرجة عالية ومتوسط حسابي (٣,٩٨)، بينما أكثر سلوك هدم للثقة يمارسنه هو "تهمل المديرة تقدير وتحفيز عمل المعلمة المتميزة " بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٢,٥٨).

جدول رقم(٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني الانفتاح

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
سلوكيات بناء الثقة				
25	تحرص المديرة على جعل الوصول اليها سهلا	3.87	1.289	عالية
20	تدمج المديرة المعلمات في تطوير البرامج والأفكار	3.66	1.266	عالية
17	تشجع المديرة المناقشات	3.58	1.256	عالية
26	تعطي المديرة تفسيرات و شروحات للقرارات والخطط ولاسباب تغييرها	3.48	1.268	متوسطة
18	تستمع المديرة لأفكار واراء المعلمات حتى لو تعارضت مع آراءها	3.44	1.406	متوسطة
27	تُطلع المديرة المعلمات بالأمور التى تجري في المدرسة	3.43	1.373	متوسطة
19	تقدم المديرة شرحا حول كيفية معالجة المشكلات المتعلقة بعمل المعلمات	3.27	1.347	متوسطة
درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة على المجال ككل		**3.53**	**1.140**	**عالية**
سلوكيات هدم الثقة				
22	تستمع المديرة إلى آراء مجموعة من المعلمات دون غيرهن	2.63	1.528	متوسطة
23	ترفض المديرة تفسير أسباب القرارات التى تصدرها	2.53	1.378	متوسطة
24	تتجاهل المديرة الأفكار والآراء التى تطرحها المعلمات	2.35	1.383	منخفضة
21	تمتنع المديرة عن مشاركة المعلمات بالأمور التي تجري فى المدرسة	2.33	1.412	منخفضة
درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على المجال ككل		**2.46**	**1.207**	**منخفضة**

يلاحظ من الجدول رقم (٦) أن درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة ضمن مجال الانفتاح ككل حسب استجابات أفراد العينة هي درجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، ودرجة ممارستهن لسلوكيات هدم الثقة هي درجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٦)، وأكثر سلوك يبني الثقة تمارسه المديرات ضمن هذا المجال حسب رأي المعلمات هو " تحرص المديرة على جعل الوصول اليها سهلا " بدرجة عالية ومتوسط حسابي (٣,٨٧)، بينما أكثر سلوك هدم للثقة يمارسه هو " تستمع المديرة إلى آراء مجموعة من المعلمات دون غيرهن " بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٢,٦٣).

جدول رقم(٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث الاتساق ودرجة الاعتمادية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
سلوكيات بناء الثقة				
33	تثبت المديرة على مواقفها وتتمتع بشخصية قوية	3.84	1.281	عالية
32	تقوم المديرة بالمحافظة على التزاماتها ووعودها للمعلمات	3.71	1.268	عالية
28	تقوم المديرة بمتابعة تنفيذ الأمور التي تتحدث عنها	3.65	1.204	عالية
29	تتصرف المديرة بطريقة متوقعة	3.6	1.218	عالية
درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة على المجال ككل		**3.70**	**1.006**	**عالية**
سلوكيات هدم الثقة				
30	تتقلب أطوار المديرة بحسب مزاجها	2.69	1.595	متوسطة
34	تقوم المديرة بتغيير القوانين طوال الوقت	2.47	1.379	منخفضة
35	تتراجع المديرة عن قراراتها بشكل مستمر	2.2	1.359	منخفضة
31	تخل المديرة بالاتفاقات	2.18	1.341	منخفضة
درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على المجال ككل		**2.38**	**1.241**	**منخفضة**

يلاحظ من الجدول رقم (٧) أن درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة ضمن مجال الاتساق ودرجة الاعتمادية جاءت بدرجة عالية على المجال ككل بمتوسط حسابي (٣,٧٠) وعلى كافة فقرات المجال وحازت الفقرة "تثبت المديرة على مواقفها وتتمتع بشخصية قوية" على أعلى متوسط حسابي وقد بلغ (٣,٨٤)، أما درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على المجال ككل جاء بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٣٨)، وأكثر سلوك يهدم الثقة تمارسه المديرات ضمن هذا المجال حسب رأي المعلمات هو "تتقلب أطوار المديرة بحسب مزاجها" وجاء بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٢,٦٩).

جدول رقم(٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع النزاهة والاستقامة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
سلوكيات بناء الثقة				
39	تتحمل المديرة مسؤولية أفعالها	3.8	1.249	عالية
36	تقول المديرة الصدق مهما كان الأمر صعبا	3.78	1.376	عالية
40	تفعل المديرة ما تقول أنها ستقوم به	3.64	1.282	عالية
42	تعدل مديرة المدرسة في تعاملها مع جميع المعلمات	3.3	1.413	متوسطة
درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة على المجال ككل		**3.63**	**1.094**	**عالية**
سلوكيات هدم الثقة				
43	تتحيز المديرة لمجموعة معينة من المعلمات	2.85	1.549	متوسطة
41	تحاول المديرة الالتفاف على الحقيقة	2.6	1.486	متوسطة
37	تلقي المديرة اللوم على الآخرين عند حدوث الأخطاء	2.59	1.557	متوسطة
38	تتعامل مديرة المدرسة مع المعلمات بتكبر وتعالي	1.92	1.308	منخفضة
درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على المجال ككل		**2.49**	**1.191**	**منخفضة**

يلاحظ من الجدول رقم (٨) أن درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة ضمن مجال النزاهة والاستقامة ككل حسب استجابات المعلمات هي درجة عالية بمتوسط حسابي (٣,٨)، ودرجة ممارستهن لسلوكيات هدم الثقة هي درجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٩)، وأكثر سلوك يبني الثقة تمارسه المديرات ضمن هذا المجال حسب رأي المعلمات هو " تتحمل المديرة مسؤولية أفعالها " بدرجة عالية ومتوسط حسابي (٣,٨٠)، بينما أكثر سلوك هدم للثقة يمارسنه هو " تتحيز المديرة لمجموعة معينة من المعلمات " بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٢,٨٥).

جدول رقم(٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الخامس الكفاءة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
سلوكيات بناء الثقة				
44	تقوم المديرة بأعمالها بمهارة وكفاءة عالية	3.76	1.267	عالية
45	تقوم المديرة باتخاذ القرارات والأحكام الجيدة بما يتعلق بالمدرسة	3.67	1.282	عالية
52	تُظهر المديرة رؤية واضحة حول كيفية تحقيق أهداف المدرسة	3.66	1.302	عالية
53	تتعامل المديرة مع الأزمات بطريقة هادئة	3.65	1.294	عالية
48	تساعد مديرة المدرسة المعلمات في حل المشكلات المتعلقة بالتدريس	3.35	1.268	متوسطة
درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة على المجال ككل		**3.62**	**1.089**	**عالية**
سلوكيات هدم الثقة				
50	تقوم المديرة باطلاق الأحكام والقرارات دون جمع المعلومات الكافية وسماع كافة الأطراف	2.52	1.454	متوسطة
46	تطرح المديرة اقتراحات غير بنّاءة فيما يتعلق بالتدريس	2.44	1.31	منخفضة
47	تفشل المديرة في تفويض المهام للأشخاص المناسبين	2.29	1.285	منخفضة
49	تفشل المديرة في تحقيق أهداف المدرسة	2.05	1.161	منخفضة
51	تتصرف المديرة بطريقة تتعارض مع رؤية وأهداف المدرسة	1.99	1.262	منخفضة
درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على المجال ككل		**2.26**	**1.006**	**منخفضة**

يلاحظ من الجدول رقم (٩) أن درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة ضمن مجال الكفاءة جاءت بدرجة عالية على المجال ككل بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وحازت الفقرة " تقوم المديرة بأعمالها بمهارة وكفاءة عالية " على أعلى متوسط حسابي وقد بلغ (٣,٧٦)، أما درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على المجال ككل جاء بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٦)، وأكثر سلوك يهدم الثقة تمارسه المديرات ضمن هذا المجال حسب رأي المعلمات هو " تقوم المديرة باطلاق الأحكام والقرارات دون جمع المعلومات الكافية وسماع كافة الأطراف " وجاء بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (٢,٥٢).

الجدول رقم(١٠): المتوسطات الحسابية ودرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة

المجال	سلوكيات بناء الثقة		سلوكيات هدم الثقة	
	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
[illegible]/ النزعة إلى الخير	3.64	عالية	2.27	منخفضة
[illegible]الانفتاح	3.53	عالية	2.46	منخفضة
[illegible]الاتساق ودرجة الاعتمادية	3.70	عالية	2.38	منخفضة
[illegible]النزاهة والاستقامة	3.63	عالية	2.49	منخفضة
[illegible]الكفاءة	3.62	عالية	2.26	منخفضة

يتبين من الجدول رقم (١٠) أن المديرات يمارسن السلوكيات التي تبني الثقة بدرجة عالية على جميع مجالات الأداة حسب آراء المعلمات في العينة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لسلوكيات بناء الثقة بين (٣,٥٣-٣,٧) حيث كان أعلى متوسط حسابي ضمن مجال الاتساق ودرجة الاعتمادية وأقل متوسط حسابي لمجال الانفتاح. كما يتبين من الجدول أن المديرات يمارسن السلوكيات التي تهدم الثقة بدرجة منخفضة على جميع مجالات الأداة حسب آراء المعلمات في العينة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لسلوكيات هدم الثقة بين (٢,٢٦-٢,٤٩) حيث كان أعلى متوسط حسابي ضمن مجال النزاهة والاستقامة وأقل متوسط حسابي لمجال الكفاءة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة تعزى لمتغير الجنسية؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمات للدرجة الكلية لأداة الدراسة وكل مجال من مجالاتها لكل من سلوكيات بناء وهدم الثقة تبعا لمتغير الجنسية كما يبين الجدول رقم (١١).

الجدول رقم (١١):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة من وجهة نظر المعلمات حسب متغير الجنسية

المجال	الجنسية	العدد	سلوكيات بناء الثقة		سلوكيات هدم الثقة	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير	عربية	١٤٨	3.61	0.99	2.40	1.173
	غير عربية	٣٠	3.79	0.522	1.66	0.493
الانفتاح	عربية	١٤٨	3.55	1.203	2.54	1.262
	غير عربية	٣٠	3.43	0.767	2.05	0.781
الاتساق ودرجة الاعتمادية	عربية	١٤٨	3.71	1.06	2.51	1.290
	غير عربية	٣٠	3.65	0.69	1.78	0.715
النزاهة والاستقامة	عربية	١٤٨	3.57	1.147	2.62	1.221
	غير عربية	٣٠	3.91	0.735	1.83	0.746
الكفاءة	عربية	١٤٨	3.62	1.159	2.32	1.051
	غير عربية	٣٠	3.60	0.65	1.93	0.663
الأداة ككل	**عربية**	١٤٨	**3.61**	**1.03**	**2.46**	**1.080**
	غير عربية	٣٠	**3.66**	**0.59**	**1.83**	**0.590**

يتبين من الجدول السابق أن هناك فروق في متوسطات استجابات المعلمات على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها تبعا لمتغير الجنسية، وهذه الفروق واضحة أكثر في استجابة المعلمات حول درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة، حيث يظهر من المتوسطات أن المعلمات من الجنسيات العربية يعتقدن أن المديرات يمارسن السلوكيات التي تؤدي إلى هدم الثقة أكثر مما تعتقد زميلاتهن من الجنسيات غير العربية في كل المجالات.

وبالنسبة لدرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة فان الفروق في متوسطات استجابات المعلمات عليها تختلف من مجال إلى آخر، فكانت لصالح المعلمات من الجنسيات غير العربية في مجالي النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير والنزاهة والاستقامة وفي صالح الجنسيات العربية في مجالات الانفتاح والاتساق ودرجة الاعتمادية والكفاءة.

ولمعرفة فيما لو كانت الفروق في متوسطات استجابات المعلمات حول ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة ذو دلالة إحصائيةتبعا للجنسية، تم تطبيق اختبار ت (t-test) والجدول رقم (١٢) يبين النتائج.

الجدول رقم(١٢): نتائج اختبار ت (t-test) على متوسطات آراء المعلمات نحو ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة تبعا لمتغير الجنسية

المجال	الجنسية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت T	درجات الحرية	*مستوى الدلالة P
سلوكيات بناء الثقة							
النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير	عربية	١٤٨	3.61	0.99	-1.451	78.42	0.151
	غير عربية	٣٠	3.79	0.522			
الانفتاح	عربية	١٤٨	3.55	1.203	0.698	62.032	0.488
	غير عربية	٣٠	3.43	0.767			
الاتساق ودرجة الاعتمادية	عربية	١٤٨	3.71	1.06	0.388	60.618	0.699
	غير عربية	٣٠	3.65	0.69			
النزاهة والاستقامة	عربية	١٤٨	3.57	1.147	-1.53	61.718	0.128
	غير عربية	٣٠	3.91	0.735			
الكفاءة	عربية	١٤٨	3.62	1.159	0.16	72.543	0.873
	غير عربية	٣٠	3.60	0.65			
الأداة ككل	عربية	١٤٨	3.61	1.03	-.343	70.401	٠.809
	غير عربية	٣٠	3.66	0.59			
سلوكيات هدم الثقة							
النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير	عربية	١٤٨	2.40	1.173	5.616	106.15	0.000*
	غير عربية	٣٠	1.66	0.493			
الانفتاح	عربية	١٤٨	2.54	1.262	2.802	64.27	0.007*
	غير عربية	٣٠	2.05	0.781			
الاتساق ودرجة الاعتمادية	عربية	١٤٨	2.51	1.290	4.3	73.55	0.000*
	غير عربية	٣٠	1.78	0.715			
النزاهة والاستقامة	عربية	١٤٨	2.62	1.221	4.718	65.25	0.000*
	غير عربية	٣٠	1.83	0.746			
الكفاءة	عربية	١٤٨	2.32	1.051	2.673	62.85	0.010*
	غير عربية	٣٠	1.93	0.663			
الاداة ككل	عربية	١٤٨	2.46	1.080	4.548	75.28	.000*
	غير عربية	٣٠	1.83	0.590			

* دالة احصائيا عند مستوى $\alpha \leq$ ٠,٠٥

تشير نتائج الجدول رقم (١٢) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq$ ٠,٠٥ في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة على الأداة ككل أو نحو أي مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الجنسية؛ بينما تشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq$ ٠,٠٥ في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على الأداة ككل ونحو كل مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الجنسية وجميعها لصالح المعلمات من الجنسية العربية، مما يشير إلى أن المعلمات من الجنسيات العربية يعتقدن أن المديرات يمارسن السلوكيات التي تؤدي إلى هدم الثقة أكثر مما تعتقد زميلاتهن من الجنسيات غير العربية ولا تختلف آراء المعلمات العربيات وغير العربيات حول ممارسة المديرات للسلوكيات التي تبني الثقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة تعزى لمتغير الخبرة؟

للاجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لأداة الدراسة وكل مجال من مجالاتها لكل من سلوكيات بناء الثقة وهدمها حسب متغير الخبرة، والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول رقم (١٣):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المعلمات لدرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة تبعا لمتغير الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	سلوكيات بناء الثقة		سلوكيات هدم الثقة	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الموليا الحسنة/ النزعة إلى الخير	٠- ٣ سنوات	10	3.71	0.363	2.09	0.948
	٤- ٩ سنوات	94	3.63	0.951	2.37	1.178
	١٠- ١٥ سنة	47	3.70	0.916	2.11	1.088
	أكثر من ١٥ سنة	27	3.52	1.044	2.29	1.050
الانفتاح	٠- ٣ سنوات	10	3.44	1.081	2.58	1.439
	٤- ٩ سنوات	94	3.49	1.183	2.55	1.244
	١٠- ١٥ سنة	47	3.58	1.135	2.19	1.082
	أكثر من ١٥ سنة	27	3.64	1.064	2.58	1.187
الاتساق ودرجة الاعتمادية	٠- ٣ سنوات	10	3.68	0.965	2.28	1.210
	٤- ٩ سنوات	94	3.68	1.055	2.56	1.323
	١٠- ١٥ سنة	47	3.71	0.913	2.15	1.073
	أكثر من ١٥ سنة	27	3.75	1.052	2.22	1.204
النزاهة والاستقامة	٠- ٣ سنوات	10	3.55	0.823	2.60	1.232
	٤- ٩ سنوات	94	3.55	1.189	2.62	1.236
	١٠- ١٥ سنة	47	3.70	1.009	2.20	1.085
	أكثر من ١٥ سنة	27	3.83	0.990	2.49	1.172
الكفاءة	٠- ٣ سنوات	10	3.46	0.895	2.52	1.021
	٤- ٩ سنوات	94	3.59	1.109	2.31	1.025
	١٠- ١٥ سنة	47	3.59	1.089	2.22	1.005
	أكثر من ١٥ سنة	27	3.84	1.107	2.03	0.943
الدرجة الكلية	٠- ٣ سنوات	10	3.57	0.717	2.38	1.064
	٤- ٩ سنوات	94	3.59	1.020	2.46	1.091
	١٠- ١٥ سنة	47	3.66	0.943	2.17	0.969
	أكثر من ١٥ سنة	27	3.69	0.983	2.31	0.990

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك اختلافات في المتوسطات الحسابية لاستجابات المعلمات حول

سلوكيات بناء وهدم الثقة،

ولمعرفة فيما لو كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائيةتم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل من متوسطات استجابات المعلمات حول سلوكيات بناء الثقة وهدمها والجدولين (١٤) و(١٥) يبينان نتائج الاختبار.

الجدول رقم (١٤): نتائج اختبار التباين الأحادي One Way Anova على متوسطات آراء المعلمات نحو ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة تبعا لمتغير الخبرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير	بين المجموعات	0.58	3	0.193	0.221	0.882
	داخل المجموعات	152.24	174	0.875		
	المجموع	152.82	177			
الانفتاح	بين المجموعات	0.66	3	0.221	0.168	0.918
	داخل المجموعات	229.44	174	1.319		
	المجموع	230.10	177			
الاتساق ودرجة الاعتمادية	بين المجموعات	0.12	3	0.039	0.038	0.99
	داخل المجموعات	179.05	174	1.029		
	المجموع	179.17	177			
النزاهة والاستقامة	بين المجموعات	2.10	3	0.7	0.58	0.629
	داخل المجموعات	209.93	174	1.206		
	المجموع	212.03	177			
الكفاءة	بين المجموعات	1.76	3	0.585	0.489	0.69
	داخل المجموعات	208.01	174	1.195		
	المجموع	209.77	177			
الاداة بشكل عام	بين المجموعات	0.32	3	0.108	0.112	0.953
	داخل المجموعات	167.44	174	0.962		
	المجموع	167.76	177			

*دالة احصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

تشير نتائج الجدول رقم(١٤) إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq$ ٠,٠٥ في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة على الأداة ككل أو نحو أي مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (١٥): نتائج اختبار التباين الأحادي One Way Anova على متوسطات آراء المعلمات نحو ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة تبعا لمتغير الخبرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير	بين المجموعات	2.44	3	0.813	0.642	0.589
	داخل المجموعات	220.39	174	1.267		
	المجموع	222.83	177			
الانفتاح	بين المجموعات	4.84	3	1.612	1.109	0.347
	داخل المجموعات	252.89	174	1.453		
	المجموع	257.73	177			
الاتساق ودرجة الاعتمادية	بين المجموعات	6.17	3	2.056	1.343	0.262
	داخل المجموعات	266.47	174	1.531		
	المجموع	272.64	177			
النزاهة والاستقامة	بين المجموعات	5.81	3	1.936	1.372	0.253
	داخل المجموعات	245.42	174	1.41		
	المجموع	251.23	177			
الكفاءة	بين المجموعات	2.48	3	0.826	0.813	0.488
	داخل المجموعات	176.74	174	1.016		
	المجموع	179.22	177			
الاداة بشكل عام	بين المجموعات	2.80	3	0.932	0.856	0.465
	داخل المجموعات	189.45	174	1.089		
	المجموع	192.25	177			

*دالة احصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

تشير نتائج الجدول رقم (١٥) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$ ٠,٠٥ في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على الأداة ككل أو نحو أي مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الخبرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة تعزى لمتغير سنوات العمل مع المديرة؟

للإجابة عن السؤال السابق تم في البداية استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لأداة الدراسة وكل مجال من مجالاتها لكل من سلوكيات بناء الثقة وهدمها حسب متغير سنوات العمل مع المديرة، والجدول (١٦) يوضح النتائج.

الجدول رقم(١٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء المعلمات لدرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة

المجال	*الخبرة مع المديرة	العدد	سلوكيات بناء الثقة		سلوكيات هدم الثقة	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير	٠- ٢ سنوات	77	3.52	0.882	2.37	1.110
	٣- ٦ سنوات	71	3.68	0.946	2.36	1.176
	٧- ١٠ سنوات	29	3.88	0.979	1.82	0.946
الانفتاح	٠- ٢ سنوات	77	3.29	0.984	2.28	1.124
	٣- ٦ سنوات	71	3.60	1.215	2.58	1.102
	٧- ١٠ سنوات	29	3.99	1.210	2.57	1.334
الاتساق ودرجة الاعتمادية	٠- ٢ سنوات	77	3.47	0.910	1.89	1.023
	٣- ٦ سنوات	71	3.77	1.081	2.46	1.210
	٧- ١٠ سنوات	29	4.09	0.948	2.31	1.164
النزاهة والاستقامة	٠- ٢ سنوات	77	3.53	1.004	2.66	1.331
	٣- ٦ سنوات	71	3.58	1.158	1.93	1.087
	٧- ١٠ سنوات	29	3.99	1.117	2.39	1.243
الكفاءة	٠- ٢ سنوات	77	3.43	0.933	2.56	1.260
	٣- ٦ سنوات	71	3.65	1.192	2.59	1.200
	٧- ١٠ سنوات	29	4.00	1.130	2.09	0.917
الدرجة الكلية	٠- ٢ سنوات	77	3.44	0.873	2.49	1.193
	٣- ٦ سنوات	71	3.66	1.030	2.38	0.976
	٧- ١٠ سنوات	29	3.98	1.018	2.28	1.041

* احتوت عينة الدراسة على معلمة واحدة فقط عملت مع المديرة أكثر من عشر سنوات، وعليه قامت الباحثة باستبعادها في التحليلات الاحصائية.

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسطات استجابات عينة الدراسة اختلفت تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة كما أنه يتبين من النتائج أنه يزيد متوسط تصورات المعلمات حول ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة بزيادة سنوات العمل مع المديرة على الأداة ككل وكل مجال من مجالاتها.

وبالنسبة لسلوكيات هدم الثقة بينت النتائج أن متوسط تصورات المعلمات حول ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة تقل بزيادة سنوات العمل مع المديرة على الأداة ككل ومجالي النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير والكفاءة، إلا أن الأمر مختلف في المجالات الأخرى فقد كان أعلى متوسط حسابي للمعلمات من ٣-٦ في مجالي الانفتاح بمتوسط حسابي (٢,٥٨) والاتساق ودرجة الاعتمادية بمتوسط حسابي (٢,٤٩)، وللمعلمات ذوات الخبرة من ٠-٢ في مجال النزاهة والاستقامة وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٦).

ولمعرفة فيما لو كانت الفروقات في المتوسطات ذات دلالة إحصائيةتم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل من متوسطات استجابات المعلمات حول سلوكيات بناء الثقة وهدمها تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة، والجدولان (١٧) و(١٩) يبينان نتائج الاختبار.

الجدول رقم (١٧): نتائج اختبار التباين الأحادي One Way Anova على متوسطات آراء المعلمات نحو ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	*مستوى الدلالة
النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير	بين المجموعات	4.28	3	1.43	1.67	0.175
	داخل المجموعات	148.54	174	0.85		
	المجموع	152.82	177			
الانفتاح	بين المجموعات	12.26	3	4.09	3.26	0.023
	داخل المجموعات	217.84	174	1.25		
	المجموع	230.10	177			
الاتساق ودرجة الاعتمادية	بين المجموعات	9.29	3	3.10	3.17	0.026
	داخل المجموعات	169.88	174	0.98		
	المجموع	179.17	177			
النزاهة والاستقامة	بين المجموعات	6.69	3	2.23	1.89	0.133
	داخل المجموعات	205.33	174	1.18		
	المجموع	212.03	177			
الكفاءة	بين المجموعات	5.95	3	1.98	1.99	0.117
	داخل المجموعات	173.27	174	1.00		
	المجموع	179.22	177			
الاداة بشكل عام	بين المجموعات	6.61	3	2.20	2.38	0.071
	داخل المجموعات	161.14	174	0.93		
	المجموع	167.76	177			

*دالة إحصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٧) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥ في كل من مجالات النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير بمستوى دلالة قيمته (٠,١٧٥)، ومجال النزاهة والاستقامة بمستوى دلالة (٠,١٣٣)، ومجال الكفاءة بقيمة (٠,١١٧) والأداة ككل بمستوى دلالة (٠,٠٧١)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة على الأداة ككل أو نحو أي مجال من مجالاتها تعزى لمتغير سنوات العمل مع المديرة، أي أنه لا يوجد أثر لسنوات عمل المعلمات مع المديرة على درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء

الثقة المتعلقة بمجالات النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير ومجال النزاهة والاستقامة ومجال الكفاءة، بينما تؤثر سنوات عمل المعلمة مع المديرة على درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة في مجالي الانفتاح ودرجة الاعتمادية حيث أن قيمة الدلالة فيهما أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بمستوى دلالة قيمته (٠,٠٢٣) لمجال الانفتاح و(٠,٠٢٦) لمجال الاتساق ودرجة الاعتمادية.

ونظرا لوجود فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاجابات المعلمات على اداة الدراسة ضمن مجالي الاتساق ودرجة الاعتمادية ، قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe test) لتحديد مصادر تلك الفروق، كما هو موضح في الجدول (١٨).

الجدول (١٨): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe test) للمقارنة البعدية بين متوسطات اراء المعلمات حول درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة ضمن مجالي الانفتاح والاتساق ودرجة الاعتمادية تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة

الخبرة مع المديرة	٠- ٢ سنوات	٣- ٦ سنوات	٧- ١٠ سنوات
مجال الاتساق ودرجة الاعتمادية			
٠- ٢ سنوات		٠,٣-	٠,٦١-*
٣- ٦ سنوات			٠,٣١-
٧- ١٠ سنوات			
مجال الانفتاح			
٠- ٢ سنوات		٠,٣١-	٠,٦٩ -*
٣- ٦ سنوات			٠,٣٨-
٧- ١٠ سنوات			

يلاحظ من الجدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائيةبين متوسط استجابات المعلمات اللاتي عملن مع المديرة من (٠- سنتين) عند مقارنتهن مع المعلمات اللاتي عملن مع المديرة (٧-١٠) سنوات في مجالي الانفتاح والاتساق ودرجة الاعتمادية لسلوكيات بناء الثقة لصالح المعلمات اللاتي عملن مع المديرة (٧-١٠)، أي أن المعلمات اللاتي عملن مع المديرة من (٧-١٠) يجدن أن سلوكيات المديرة أكثر انفتاحا واتساقية.

الجدول رقم (١٩): نتائج اختبار التباين الأحادي One Way Anova على متوسطات آراء المعلمات نحو ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة:

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير	بين المجموعات	7.44	3	2.48	2.00	0.115
	داخل المجموعات	215.39	174	1.24		
	المجموع	222.83	177			
الانفتاح	بين المجموعات	11.48	3	3.83	2.70	0.047
	داخل المجموعات	246.25	174	1.42		
	المجموع	257.72	177			
الاتساق ودرجة الاعتمادية	بين المجموعات	12.45	3	4.15	2.77	0.043
	داخل المجموعات	260.19	174	1.50		
	المجموع	272.64	177			
النزاهة والاستقامة	بين المجموعات	6.34	3	2.11	1.50	0.216
	داخل المجموعات	244.89	174	1.41		
	المجموع	251.23	177			
الكفاءة	بين المجموعات	5.95	3	1.98	1.99	0.117
	داخل المجموعات	173.27	174	1.00		
	المجموع	179.22	177			
الاداة بشكل عام	بين المجموعات	7.52	3	2.51	2.36	0.073
	داخل المجموعات	184.72	174	1.06		
	المجموع	192.25	177			

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (١٩) أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من ٠,٠٥ في كل من مجالات النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير بمستوى دلالة قيمته (٠,١١٥)، ومجال النزاهة والاستقامة بمستوى دلالة (٠,٢١٦)، ومجال الكفاءة بقيمة (٠,١١٧) والأداة ككل بمستوى دلالة (٠,٠٧٣)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على المجالات المذكورة تعزى لمتغير سنوات العمل مع المديرة، أي انه لا يوجد أثر لسنوات عمل المعلمات مع المديرة على درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة المتعلقة بمجالات النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير ومجال النزاهة والاستقامة ومجال الكفاءة، بينما تؤثر سنوات عمل المعلمة

مع المديرة على درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة في مجالي الانفتاح ودرجة الاعتمادية حيث أن قيمة الدلالة فيهما أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بمستوى دلالة قيمته (٠,٠٤٧) لمجال الانفتاح و(٠,٠٤٣) لمجال الاتساق ودرجة الاعتمادية.

ونظرا لوجود فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المتوسطات الحسابية لاجابات المعلمات على أداة الدراسة ضمن مجالي الاتساق ودرجة الاعتمادية لسلوكيات هدم الثقة التي تمارسها المديرات، قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe test) لتحديد مصادر تلك الفروق، كما هو موضح في الجدول (٢٠).

الجدول رقم (٢٠): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe test) للمقارنة البعدية بين متوسطات آراء المعلمات حول درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة ضمن مجالي الانفتاح تبعا لمتغير سنوات العمل مع المديرة

الخبرة مع المديرة	٠ - ٢ سنوات	٣- ٦ سنوات	٧- ١٠ سنوات
مجال الانفتاح			
٠ - ٢ سنوات		0.014	0.69*
٣- ٦ سنوات			0.68*
٧- ١٠ سنوات			
مجال الاتساق ودرجة الاعتمادية			
٠ - ٢ سنوات		-0.34	0.38
٣- ٦ سنوات			0.73*
٧- ١٠ سنوات			

يلاحظ من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائيةبين متوسط استجابات كل من المعلمات اللاتي عملن مع المديرة من (٠- سنتين) واللاتي عملن مع المديرة من (٣-٦) عند مقارنتهن بالمعلمات اللاتي عملن مع المديرة من (٧-١٠) سنوات لصالح المعلمات اللاتي عملن مع المديرة من (٣-٦) سنوات في مجال الانفتاح بما يتعلق بسلوكيات هدم الثقة.

ومجال الاتساق ودرجة الاعتمادية كذلك جاءت الفروق لصالح المعلمات اللاتي عملن مع المديرة من (٣-٦) سنوات عند مقارنتهن مع المعلمات اللاتي عملن مع المديرة (٧-١٠) أي أن المعلمات اللاتي عملن مع المديرة من (٣-٦) سنوات يجدن أن المديرات يمارسن سلوكيات تهدم الثقة أكثر من زميلاتهن اللاتي عملن مع المديرة من (٧-١٠) سنوات في مجال الاتساق ودرجة الاعتمادية وأكثر من كافة أفراد العينة في مجال الانفتاح.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

مناقشة نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الاحصائي لأسئلة الدراسة، إضافة إلى التوصيات في ضوء النتائج.

مناقشة نتائج السؤال الأول

١. ما درجة ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة من وجهة نظر المعلمات؟

أشارت النتائج أن درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة عالية ودرجة ممارستهن للسلوكيات التي تهدم الثقة منخفضة على جميع مجالات الأداة حسب آراء المعلمات في العينة، وتدل هذه النتيجة على أن المعلمات لديهن ثقة بشكل عام بمديراتهن ، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تركيز مجلس أبو ظبي للتعليم على التأهيل المهني للمديرات وخصوصًا ضمن النموذج المدرسي الجديد؛ وتتشابه هذه النتيجة مع ما توصل إليه معايعة وأندراوس (٢٠٠٩) التي أشارت إلى درجة عالية من ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لجميع العناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية وتوافر جميع عناصر الثقة التنظيمية بدرجة عالية من الممكن أن يعزى هذا التشابه إلى أن القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي تكون بالعادة حاصلة على درجات أكاديمية عليا ولديهم مستوى عال من الخبرة تجعلهم يثقون بقدراتهم مما ينعكس على سلوكياتهم القيادية وبالتالي تجعلهم يحصلون على درجات عالية من الثقة، إضافة إلى أن ديمومة هذه

المؤسسات تقوم على الثقة التنظيمية وممارستها على أرض الواقع من قبل القادة (معايعة وأندراوس، ٢٠٠٩).

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع كل من نتيجة دراسة الحوامدة والمحارمة (١٩٩٨) التي أشارت إلى تصورات الموظفين السلبية تجاه ثقتهم بمدرائهم في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة وقد يعود ذلك إلى اختلاف نوع العلاقات بين الموظفين في الدوائر الحكومية عنها في البيئة المدرسية التربوية. كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة المحزوم (٢٠٠٧) التي أشارت إلى أن مستوى الثقة بين المعلمين والمدراء في دولة الكويت كان متوسطا من وجهة نظر المعلمين، والتي عزاها المحزوم إلى أشكال الاتصال بين المعلمين والمدراء وقد يعود حصول المدراء على مستويات أعلى من ثقة المعلمين إلى الجهود المكثفة المبذولة من قبل مجلس أبوظبي للتعليم لتدريب المدراء على السلوكيات القيادية ضمن النموذج المدرسي الجديد.

وبالرغم من أنه من المنطق أنّ ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة بدرجة عالية من المرجح أن يقابلها ممارستهن لسلوكيات هدم الثقة بدرجة منخفضة، وهي النتيجة التي توصلت إليها الدراسة إلا أن المتوسطات الحسابية للمجالات المختلفة تشير إلى نمط مختلف، فالمجال ذو المتوسط الحسابي الأعلى لسلوكيات بناء الثقة لا يقابله نفس المجال بأقل متوسط حسابي في سلوكيات هدم الثقة. فقد حاز مجال الاتساق ودرجة الاعتمادية على أعلى متوسط حسابي من حيث ممارسة المديرات للسلوكيات التي تبني الثقة وظهر أن أقل متوسط حسابي لسلوكيات هدم الثقة كان لمجال الكفاءة، كما كان أقل متوسط حسابي من حيث ممارسة المديرات للسلوكيات التي تبني الثقة لمجال الانفتاح بينما حاز مجال النزاهة والاستقامة أعلى متوسط حسابي ممارسة المديرات للسلوكيات التي تهدم الثقة.

هذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه الباحثون ليويكي ومكالستير وبيس بأن الثقة وعدمها هما بناءان منفصلان ومتصلان، وهناك عناصر تساهم في زيادة الثقة ونقصانها وهناك عناصر أخرى تساهم في زيادة عدم الثقة أو نقصانها، وهذا مشابه لما يراه هوي وموران بأن الثقة وعدمها تتفاوت حتى في إطار العلاقة الواحدة (Tschannen-Moran, & Hoy, 2000).

وقد أظهرت نتائج الدراسة كذلك أن أكثر السلوكيات لبناء الثقة تمارسها المديرات هي "تتعامل المديرة مع المعلمات باحترام" تليها "تحرص المديرة على جعل الوصول إليها سهلا" بدرجة عالية للفقرتين، الأمر الذي تعزوه الباحثة إلى طبيعة المجتمع في الإمارات وتحلي الناس بشكل عام بالاخلاق التي تحتم عليهم التعامل باحترام مع الآخر والترحيب بهم كجزء من عاداته وتقاليده وتعاليمه الاسلامية.

بينما كانت أقل سلوكيات لبناء الثقة استجابة هي "تقدم المديرة شرحا حول كيفية معالجة المشكلات المتعلقة بعمل المعلمات" تليها" تعدل مديرة المدرسة في تعاملها مع جميع المعلمات" بدرجة متوسطة للفقرتين، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم توافر الوقت الكافي لشرح كيفية معالجة المعلومات في ضوء الواجبات والمهمات الملقاة على عاتق مديرة المدرسة والعدد الكبير من المعلمات في المدرسة، وبالنسبة لفقرة "تعدل مديرة المدرسة في تعاملها مع جميع المعلمات" ثاني أقل متوسط حسابي فتعزوها الباحثة إلى أنه قد يكون الوصول إلى درجة عالية من العدل بين عدد كبير من المعلمات بخلفيات وخبرات متوافقة أمر صعب اضافة إلى أن هناك بعض الأمور والتصرفات التي قد تقوم بها المديرات وتسيء المعلمات فهمها، فتعتقد المديرات بأنهن يعدلن بينما ترى المعلمات أن المديرات لا يعدلن بين المعلمات وخصوصا في حال عدم قيام المديرات بتفسير أسباب القرارات التي يصدرنها والتي جاءت أيضا بدرجة متوسطة.

وتختلف النتائج المذكورة سابقا مع دراسة المحزوم (٢٠٠٧) حيث حصلت الفقرات "مدير المدرسة مؤتمن على أسرار كل معلم و"يخبر مدير المدرسة المعلمين بما يدور حوله" على أعلى متوسط حسابي من سلوكيات بناء الثقة بدرجة عالية بينما حصلت فقرة "تقدم المديرة شرحا حول كيفية معالجة المشكلات المتعلقة بعمل المعلمات" على أقل متوسط حسابي في الدراسة الحالية، وقد يعود ذلك إلى التغييرات والمعلومات الجديدة والكثيرة التي تستجد باستمرار مع تطبيق النموذج المدرسي الجديد، مقابل عدم وجود مثل هذه الضغوطات في المدارس التي تم تناولها في دراسة المحزوم. كما من الممكن أن يعود ذلك إلى وجود معلمات ناطقات باللغة الاجنبية في أبو ظبي والتي تختلف عن لغة الإدارة مما قد يؤثر على كمية المعلومات التي يتم نقلها من المديرة إلى المعلمات الناطقات باللغة الاجنبية.

وبالنسبة لسلوكيات هدم الثقة بينت النتائج أن أكثر السلوكيات المرتبطة بهدم الثقة التي تمارسها المديرات هي "تتحيز المديرة لمجموعة معينة من المعلمات والتي تم تفسير الأسباب المتعلقة بها سابقا تليها " تتقلب أطوار المديرة بحسب مزاجها" بدرجة متوسطة للفقرتين ومن الممكن أن يعود تقلب أطوار المديرات بدرجة متوسطة إلى ضغوطات العمل التي تمر فيها المديرات، بينما كانت أقل فقرة استجابة من قبل أفراد العينة هي فقرة " تتعامل مديرة المدرسة مع المعلمات بتكبر وتعالٍ" تليها فقرة "تستغل مديرة المدرسة المعلمات للقيام بأعمال تخدم مصالحها " بدرجة منخفضة للفقرتين، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أيضًا إلى طبيعة المجتمع في الإمارات وتحلي الناس بشكل عام بالأخلاق الإسلامية التي تشجع الناس على التواضع وعدم التكبر وعدم استغلال الآخرين.

تتشابه النتيجة السابقة مع نتائج دراسة المحزوم (٢٠٠٧) حيث حصلت فيها فقرتي "يتصف مدير المدرسة بالتكبر والتعالي" و "يستغل مدير المدرسة المعلمين بشكل غير عادل" على درجة متدنية للممارسة، وقد يعود

هذا التشابه إلى تشابه المجتمعات الخليجية والتي تتحلى جميعها بالأخلاق الإسلامية التي تحث على العدل والتواضع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة (α= ٠.٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة تعزى لمتغير الجنسية؟

أشارت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء الثقة على الأداة ككل أو نحو أي مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الجنسية؛ بينما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائيا في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة على الأداة ككل ونحو كل مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الجنسية وجميعها لصالح المعلمات من الجنسية العربية، مما يشير إلى أن المعلمات من الجنسيات العربية يعتقدن أن المديرات يمارسن السلوكيات التي تؤدي إلى هدم الثقة أكثر مما تعتقد زميلاتهن من الجنسيات غير العربية ولا تختلف آراء المعلمات العربيات وغير العربيات حول ممارسة المديرات للسلوكيات التي تبني الثقة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن كل من المديرات والمعلمات من الجنسيات العربية يتكلمون اللغة العربية، والتي لا تفهمها المعلمات الأجنبيات، وبالتالي قد تصدر من المديرات بعض الأقوال التي لا تفهمها المعلمات الأجنبيات بسبب اختلاف اللغة ويؤثر ذلك بشكل أكبر عندما يتعلق الأمر بالتصرفات السلبية، وهذا يفسر اعتقاد المعلمات من الجنسيات العربية أن المديرات يقمن بسلوكيات تهدم الثقة أكثر من المعلمات من الجنسيات الأجنبية، ولا تظهر هذه الفروقات في سلوكيات بناء الثقة.

ومن الممكن أيضًا أن تعود هذه النتيجة إلى الاختلاف في طبيعة المجتمعات العربية عن المجتمعات غير العربية، فهناك العديد من السمات والعادات والتقاليد العربية التي تؤثر على العلاقات بين الأشخاص ومخالفتها من شأنه أن يساهم في هدم الثقة وهذه العادات والتقاليد غير موجودة في المجتمعات غير العربية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة تعزى لمتغير الخبرة؟

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \geq$ ٠,٠٥ في متوسط آراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لأي من سلوكيات بناء الثقة أو هدمها على الأداة ككل أو نحو أي مجال من مجالاتها تعزى لمتغير الخبرة، وبالتالي فإن المعلمات وبغض النظر عن خبرتهن لا يختلفن في تصوراتهن لدرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء أو هدم الثقة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موضوع ثقة المعلمات بالمديرات يتعلق بسلوكيات المديرات بغض النظر عن خبرة المعلمة مع مديرات أخريات وهذا ما توصلت اليه نتيجة دراسة كل من السعودي (٢٠٠٥) والعمري (١٩٩٢) ودراسة لونجلوي (Longloy, 2006) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود أثر لمتغير الخبرة العملية على تصورات المشاركين لمتغير الثقة.

بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة المخزوم (٢٠٠٧) التي أشارت إلى وجود أثر لمتغير الخبرة على استجابات المشاركين فيما يتعلق بالثقة لصالح المعلمين ذوي الخبرة القليلة أو المتوسطة وقد عزى الباحث ذلك إلى تركيز المدراء على هذه الفئة لحاجتهم للدعم وانعكاسه على مستوى الثقة بينهم، وقد يعود السبب في الاختلاف بين النتائج إلى اختلاف المرحلة الدراسية التي تم تناولها في الدراستين، فالدراسة الحالية

تتناول مدارس الحلقة الأولى أي المرحلة الأساسية بينما تناولت دراسة المخزوم المرحلة الثانوية والتي قد تلعب فيها خبرة المعلم دورًا أكبر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة (α= ٠,٠٥) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديرات المدارس في منطقة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة تعزى لمتغير سنوات العمل مع المديرة؟

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيةعند مستوى الدلالة α=0.05 في متوسط أراء المعلمات نحو درجة ممارسة المديرات لكل من سلوكيات بناء وهدم الثقة المتعلقة بمجالات النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير ومجال النزاهة والاستقامة ومجال الكفاءة تعزى لمتغير سنوات العمل مع المديرة، بينما تؤثر سنوات عمل المعلمة مع المديرة على تصورات المعلمات لدرجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة في مجالي الانفتاح ودرجة الاعتمادية، وقد يعود سبب عدم تأثير سنوات العمل مع المديرة على استجابات المعلمات في مجالات النوايا الحسنة/ النزعة إلى الخير والنزاهة والاستقامة والكفاءة إلى أن تصرفات المديرة المتعلقة بنواياها ونزاهتها وكفاءتها هي خصال شخصية ومن المرجح أن تكون متشابهة بغض النظر عن عدد السنوات التي عملت فيها مع المديرة.

أما بالنسبة للمجالات المتعلقة بالانفتاح فالمديرة بحاجة إلى وقت من العمل مع المعلمة حتى تكون أكثر انفتاحا معها، وتحتاج المعلمة إلى وقت من العمل مع المديرة لتتفهم طريقة عمل المديرة وتجدها أكثر اتساقا، وهذا يفسر رأي المعلمات اللاتي عملن مع المديرة من (٧-١٠) سنوات بأن المديرات يمارسن سلوكيات بناء الثقة في مجالي الانفتاح ودرجة الاعتمادية بشكل أكبر عند مقارنتهن بالمعلمات اللاتي عملن مع المديرة من (٠-سنتين).

وبالنسبة لممارسة المديرات لسلوكيات هدم الثقة فقد أظهرت النتائج أن المعلمات ذوات الخبرة المتوسطة مع المديرة (٣-٦) سنوات يجدن أن المديرات تمارس سلوكيات تهدم الثقة أكثر من زميلاتهن اللاتي عملن مع المديرة من (٧-١٠) سنوات في مجال الاتساق ودرجة الاعتمادية وأكثر من كافة أفراد العينة في مجال الانفتاح، يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرات لا تقمن بسلوكيات تهدم الثقة بدرجة كبيرة تجاه المعلمات اللاتي عملن معهن فترة (٧-١٠) سنوات مقارنة بالمعلمات اللاتي عملن فترة أقل مع المديرة، حيث ما دامت المعلمة قد استمرت بالعمل في المدرسة مع نفس المديرة هذه المدة الزمنية فلا بد من وجود ثقة واحترام متبادل بينها وبين المديرة، خصوصا أنه يمكن للمعلمات طلب النقل في حال عدم رغبتها في الاستمرار بالعمل مع نفس المديرة، أما بالنسبة لتصورات المعلمات ذوات الخبرة المتوسطة مع المديرة بأن المديرات يقمن بسلوكيات تهدم الثقة أكثر من زميلاتهن اللاتي عملن مع المديرة من (٠-سنتين) في مجال الانفتاح فقد يعود ذلك إلى أن المعلمات عند بداية عملهن مع المديرة لا يتوقعن أن المديرة ستكون منفتحة معهن بشكل كبير فاعتقادهن أن المديرات تمارسن سلوكيات هدم الثقة أقل من زميلاتهن اللاتي عملن مع المديرة من (٣-٦) سنوات.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة توصي الباحثة بالتالي:

- بناء على نتيجة الدراسة المتعلقة بحصول مجال الانفتاح على أقل متوسط حسابي فيما يتعلق بسلوكيات المديرات التي تبني الثقة، توصي الباحثة أن تتعامل المديرات مع المعلمات بانفتاح أكبر عن طريق الحرص على اطلاع المعلمات بالأمور التي تجري في المدرسة وإعطائهن التفسيرات والشروحات للقرارات التي يتم اتخاذها والخطط وأسباب تغييرها وكيفية معالجة المشكلات المتعلقة بعمل المعلمات، والاستماع إلى آراء جميع المعلمات حتى وإن اختلفت عن آرائها الشخصية.
- بناء على نتيجة الدراسة المتعلقة بحصول مجال النزاهة والاستقامة على أعلى متوسط حسابي فيما يتعلق بسلوكيات المديرات التي تهدم الثقة، توصي الباحثة أن تقوم المديرات بمعاملة كافة المعلمات بعدل بغض النظر عن خبرتهن أو عدد سنوات عملهن مع المديرة، وعدم التحيز لمجموعة معينة من المعلمات دون غيرهن، حيث أظهرت نتائج الدراسة ان المديرات يتحيزن لمجموعات معينة من المعلمات ويستمعن لآراء مجموعة من المعلمات دون غيرهن بدرجة متوسطة.
- من الممكن أن تقوم المديرات بتوفير وقت مخصص للاستماع لاقتراحات وآراء وشكاوى المعلمات عن طريق الاجتماعات الدورية للمحافظة على التواصل وعلاقة يسودها الانفتاح، ولتشعر المعلمات بأن جميع المعلمات لديهن فرصة متساوية للتعبير عن آرائهن.

- أن يقوم مجلس أبو ظبي للتعليم بعمل دورات تطوير مهني للمديرات والقيادات في المدارس تتعلق بالعلاقات الإنسانية وكيفية بناء علاقات تسودها الثقة في المدرسة، وتناول موضوع سلوكيات المدراء التي تبني وتهدم الثقة من أجل التركيز على السلوكيات التي تبني الثقة وتجنب ممارسة السلوكيات التي تهدمها، لأهمية العلاقات التي تسودها الثقة وعلاقتها بعدة متغيرات تتعلق بفعالية المدرسة.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول موضوع الثقة في المدارس وفيما يلي بعض الاقتراحات لدراسات مستقبلية

✓ إعادة الدراسة الحالية لتغطي مراحل تعليمية ومناطق ومتغيرات ديمغرافية أخرى.

✓ عمل دراسة تتطرق إلى آراء المعلمين والمعلمات في أهم السلوكيات التي تبني أو تهدم الثقة.

✓ عمل دراسة كيفية للتعمق والحصول على تفصيل دقيق لسلوكيات المدراء التي تبني أو تهدم الثقة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

١. الحوامدة، نضال والكساسبة، محمد، (٢٠٠٠). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة (دراسة ميدانية). **مؤتة للبحوث والدراسات**، ١٥(٦)، ١٤١-١٩٦

٢. رشيد، مازن،(٢٠٠٣). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. **دورية الإدارة العامة**، المجلد (٤٣)، العدد٣، ٤٣٧-٤٧٩

٣. السعودي، موسى، (٢٠٠٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، **مجلة دراسات**، المجلد: ٣١، العدد: ١، ١٠٠-١١٤

٤. العمري، خالد(١٩٩٢). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين، **أبحاث اليرموك**، مجلد ٨، عدد ٣، ١٤٣-١٧٤

٥. العمايرة، محمد حسن، (٢٠٠٢)، **مبادىء الإدارة المدرسية**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

٦. الغامدي، عبد الله عبد الغني، (١٩٩٠)، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد ١٤، عدد ٣، ص٥-٤٧.

٧. الفهداوي، فهمي (٢٠٠٥). العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة. **النهضة**، المجلد (٦)، العدد (٤)،٦٣-٩٨

٨. القحطاني، سالم؛ العامري، أحمد؛ آل مذهب، معدي؛ العمر، بدران (٢٠٠١). **منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات SPSS**، الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.

٩. معايعة، عادل وأندراوس، رامي(٢٠٠٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد ١٠، العدد ٤، ٨٨-١١٦.

١٠. المحزوم، ناصر،(٢٠٠٧). مستوى الثقة بين مدير المدرسة الثانوية ومعلميه في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في ضوء بعض المتغيرات الشخصية. قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات منح درجة الماجستير في التربية تخصص ادارة تربوية. كلية الدراسات التربوية العليا: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

١١. مجلس أبو ظبي للتعليم. المعايير المهنية لمديري المدارس.

http://www.adec.ac.ae/arabic/pages/Educators.aspx?LinkId=Fkq9YVDRdgyhkJfqNk/Jhw==

١٢. مجلس أبو ظبي للتعليم.

http://www.adec.ac.ae/Arabic/Pages/AboutADEC.aspx

المراجع الأجنبية

1. Baier, A. C. (1986). Trust and antitrust. *Ethics, 96*, 231-260

2. BAIRD, C. A.(2010). Leadership Behaviors That Build or Destroy Trust: A Narrative Case Study. A Dissertation Submitted to the Faculty of The Graduate School at The University of North Carolina at Greensboro In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy. Greensboro.

3. Blumberg, A., & Greenfield, H.P., & Nason, D. (1978). The substance of trust between teachers and principals. *NASSP Bulletin, 62*(1), 76-88

4. Bryk, A.S. & Schneider, B. (2003, March). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership*, *40* – 44.

5. Bryk, A. S., & Schneider B. (2002). Trust in schools: A core resource for school reform. New York, NY: Russell Sage Foundation.

6. Bryk, A. S.(2010). Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago. Chicago, IL, USA: University of Chicago Press.

7. Chughtai, A.A. & Buckley, F. (2009).Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International Journal of Educational Management, 23* (7), 574-589.

8. Ceyanes, J.W. & Slater, R.O.(2005). Does teacher trust in the principal Influence teacher burnout?. Paper presented at The American Educational Research Association (AREA) Annual Meeting. Montreal, Canada.

9. Currall S.C. & Epstein M.J.(2003). The fragility of organizational trust: Lessons from the rise and fall of Enron. Organizational Dynamics, 32(2), 193–206

10. Curall, S. C. & Inkpen A. C. (2006). On the complexity of organizational trust: a multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research. Handbook of Trust Research. Edward Elgar: Cheltenham, UK • Northampton, MA, USA

11. Cosner, S. (2009). Building organizational capacity through trust. *Educational Administration Quarterly, 45* (2), 248-291

12. Covey,S.M. (2006). The 13 behaviors of a high trust leader. Retrieved from: www.coveylink.com, last retrieved on 1st march 2012

13. Dammen, J.K. (2001). The effects of organizational structure on employee trust and job satisfaction. A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the

Requirement for the Master of Science Degree in Training and Development. The Graduate School University of Wisconsin-Stout

14. Dietz, G. & Hartog, D.N.(2006). Measuring trust inside organizations. Personnel Review, 35 (5), 557-588

15. Dirks K.T. & Ferrin D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science, 12* (4), 450-467.

16. Evans, R. (2000). The authentic leader. In educational leadership. San Francisco: Jossey-Bass

17. Gillespie N. A., Mann L., (2004).Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology, 19* (6), 588 – 607

18. Gilmore, C. A. (2007). Change, principal trust and enabling school structures: an analysis of relationships in Southern Alberta schools. Dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Leadership, The University of Montana: Missoula, MT

19. Goddard, R. D., Tschannen-Moran, M., & Hoy, W, K. (2001). Teacher trust in students and parents: A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in urban elementary schools. Elementary School Journal, 102, 3-18

20. Hoy, W.K. & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: an empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership, (9)*, 185-208

21. Hoy, W. K., Gage, C. Q. I., & Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary condition for each other. *Educational Administration Quarterly, 42*, 236-255.

22. Hoy, W. k. & Moran, M. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools. *Studies in leading & organizing schools*, 181 – 208

23. Hoy, W. K., & Kupersmith W. (1984). Principal authenticity and faculty trust: Key elements in organizational behavior. *Planning and Changing*, *15*(2), 80-88

24. Jones, G.R. & George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review, 23*(3), 531-546.

25. Kochanek, J. R. (2005). Building trust for better schools: Research-based practices.

26. Thousand Oaks, CA: Corwin Press

27. Kramer, R.M. & Cook, K.S. (Eds.) (2004). Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches. New York: Russell Sage Foundation

28. Louis, K. S.(2007). Trust and improvement in schools. Journal of Educational Change, 8(1), 1-24

29. Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA: Sage

30. Lewicki, R.J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. (1998). Trust and distrust; New relationships and realities. Academy of Management Review, 23(3), 438-458.

31. Lohr, S.L. (2010). Sampling: Design and analysis. 2nd ed. Boston: Brooks/Cole

32. Longloy, M.M.(2006).The Principal's trustworthiness: the impact on effective school leadership as perceived by teachers on selected campuses in the north east independent school district. A Dissertation Submitted to the Office of

Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY

33. MacNeil, A.J. & Ceyanes, J.W. (1998). *How teachers create trusting relationships with their principal.* Paper presented at the annual meeting of the Southwest Educational Research Association, Houston, TX.

34. MacNeil, A.J., Spuck, D.W. & Ceyanes, J.W. (1998). Developing trust between principal and teachers. Paper presented at the University Council for Educational Administration, St. Louis.

35. McAllister, D.(1995). Affect and cognition based trust as foundation for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24-59

36. Mayer R.C., Davis J.H., & Schoorman F.D (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review, 20*(3), 709-734

37. McCue, C. S. (2009). "Leadership as it promotes a culture of trust and an open school climate: A Catholic Secondary School Perspectives" (2009). Dissertations. Paper 1271.

http://scholarship.shu.edu/dissertations/1271

38. Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), Trust in organizations. Newbury Park, CA: Sage. 261-287.

39. Moye, M. J., Henkin A. B., & Egley R. J. (2004).Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration, 43* (3), 260-277

40. Moran, M. (2000). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration, 39* (4), 308 – 331

41. Ogens, E. M. (2008)The perceived trust of elementary and middle school principals and leadership attributes in an Abbot District in New Jersey. Seton Hall University. College of Education and Human Services

42. Posner, B.Z. and Kouzes, J.M. (1988). Relating leadership and credibility. *Psychological Reports, 63*(2), 527-530

43. Puusa, A. & Tolvanen, U.(2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 11*(2), 29-33

44. Rousseau, D.M., Sitkin S.B., Burt, R.S., & Camerer C. (1998). Introduction to special topic forum, not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393 -404

45. Serva, M. A., Fuller, M. A., & Mayer, R. C.(2005).The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams. *Journal of Organizational Behavior, 26*(6), 625-648

46. Tschannen-Moran M.(2009). Fostering teacher professionalism in schools: The role of leadership orientation and trust. *Educational Administration Quarterly, 45*(2), 217-247

47. Tschannen-Moran, M., Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research, 70* (4), 547-593

48. Tshannen-Moran, M., Hoy, W. K. (1998). Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. Journal of Educational Administration, 36 (4), 334-352.

49. Vodica, D. (2006). The four elements of trust. *Principal Leadership, 7*(3), 27-30

50. Walker, K., Kutsyuruba, B. & Noonman, B. (2011).The fragility of trust in the world of school principals. *Journal of Educational Administration, 49*(5), 471-494.

51. Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., & Werner, J.M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. Academy of Management Review, 23(3), 513-530

52. Wolfe, C. R. (2010). Behaviors that Develop Mutual Trust and Its Association with Job Satisfaction. Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education In Educational Leadership and Policy Studies .Blacksburg, Virginia

53. Yilmaz, A. & Atalay, C. G. (2009). A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences, 8*(2), 341-352

54. Zand, D.E.(1972) Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly, 17*, 229-239.

الملحق رقم(1)

الأداة بصورتها الأولية

الملحق رقم(١): الأداة بصورتها الأولية

جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

كلية التربية

قسم أصول التربية

برنامج الماجستير في القيادة التربوية

بسم الله الرحمن الرحيم.

أختي المعلمة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية تهدف إلى معرفة مدى ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة في مدارس الحلقة الأولى في منطقة ابو ظبي التعليمية من وجهة نظر المعلمات، وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة الإمارات .

تتكون الاستبانة من ٥٥ فقرة، وتستغرق ٥ دقائق لانهائها، أرجو منك أختي المعلمة التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة بعناية ووضع اشارة (X) في الخانة التي تتفق مع وجهة نظرك؛ تحديد اجابتك بدقة وموضوعية يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في سلوكيات بناء الثقة التي ينتهجها المدراء وبالتالي يساهم في رفع مستوى الادارة في مدارس الامارة.

أرجو منكن التعاون، وأوكد بأن المعلومات التي سيتم تقديمها سوف تحاط بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلن فائق الاحترام،

الباحثة فاطمة المنهالي

استبانة قياس درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة من وجهة نظر المعلمات

١. **الجنسية:** □عربية □ غير عربية

٢. **سنوات الخبرة:**

□ ٠ – ٣ سنوات □ ٤ – ٩ سنوات □ ١٠ – ١٥ سنة □ أكثر من ١٥ سنة

٣. **كم عدد السنوات التي عملت فيها مع المدير الحالي؟**

□ ٠ – ٢ سنوات □ ٣ – ٦ سنوات □ ٧ – ١٠ سنوات □ أكثر من ١٠ سنوات

٤. **بحسب خبرتك بالعمل مع مديرة المدرسة، أرجو وضع علامة (X) تحت الخانة الملائمة لدرجة ممارسة المديرة للسلوكيات التالية :**

البند	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
النوايا الحسنة					
١. تتفهم مديرة المدرسة ظروف المعلمات					
٢. تهتم المديرة بحاجات ورغبات المعلمات					
٣. تتعامل المديرة مع المعلمات باحترام					
٤. تستمع المديرة لأقوال الوشاة					
٥. تشجع المديرة تنظيم المناسبات الاجتماعية وتشارك فيها					
٦. تحافظ المديرة على الخصوصية والسرية عند التعامل مع المواضيع الخاصة بالمعلمات					
٧. تقدر المديرة عمل المعلمات وتحفزهن					
٨. تتحدث المديرة عن المعلمات من وراء ظهورهن					
٩. لا تراعي المديرة ظروف المعلمات					
١٠. لا تقوم المديرة بتقدير وتحفيز عمل المعلمة المتميزة					
١١. تدعم المديرة المعلمات أمام الأهل والزملاء					
١٢. تستوعب المديرة أخطاء المعلمات ولا تستخدمها ضدهن					

البند	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١٣. لا تقوم المديرة بأي عمل لايذاء المعلمات					
١٤. تقوم المديرة بأعمال تثير الشك					
١٥. تستغل مديرة المدرسة المعلمات					
١٦. تقوم المديرة بما فيه مصلحة المدرسة دائما حتى وان تعارض ذلك مع مصلحتها وميولها الشخصية					
١٧. تتربص المديرة لأخطاء المعلمات					
الانفتاح					
١٨. تشجع المديرة المناقشات					
١٩. تستمع المديرة لأفكار واراء المعلمات حتى لو تعارضت مع اراءها					
٢٠. تقدم المديرة شرحا حول كيفية معالجة المشكلات المتعلقة بعمل المعلمات					
٢١. تدمج المديرة المعلمات في تطوير البرامج والأفكار					
٢٢. تستمع المديرة إلى اراء مجموعة من المعلمات دون غيرهن					
٢٣. ترفض المديرة تفسير أسباب القرارات التي تصدرها					
٢٤. تعطي المديرة تفسيرات وشروحات للقرارات والخطط ولاسباب تغييرها					
٢٥. تمتنع المديرة عن مشاركة المعلمات بالأمور التي تجري في المدرسة					
٢٦. لا تأخذ المديرة الأفكار التي تطرحها المعلمات بالحسبان					
٢٧. تحرص المديرة على جعل الوصول اليها سهلا					
٢٨. تُطلع المديرة المعلمات بالأمور التي تجري في المدرسة					
الاتساق ودرجة الاعتمادية					
٢٩. تقوم المديرة بمتابعة تنفيذ الأمور التي تتحدث عنها					
٣٠. تتصرف المديرة بطريقة متوقعة					
٣١. تتقلب أطوار المديرة بحسب مزاجها					
٣٢. لا تلتزم المديرة بالاتفاقات					
٣٣. تقوم المديرة بالمحافظة على التزاماتها ووعودها للمعلمات					

البند	عالية جدا	عالية	متوسط	قليلة	قليلة جدا
٣٤. تثبت المديرة على مواقفها وتتمتع بشخصية قوية					
٣٥. تقوم المديرة بتغيير القوانين طوال الوقت					
٣٦. تتراجع المديرة عن قراراتها بشكل مستمر					
النزاهة والاستقامة					
٣٧. تتعامل المديرة بنزاهة وأمانه مع الأمور المتعلقة بالمدرسة					
٣٨. تقول المديرة الصدق مهما كان الأمر صعبا					
٣٩. تلقي المديرة اللوم على الآخرين عند حدوث الأخطاء					
٤٠. تتعامل مديرة المدرسة مع المعلمات بتكبر وتعالي					
٤١. تتحمل المديرة مسؤولية أفعالها					
٤٢. تفعل المديرة ما تقول انها ستقوم به					
٤٣. تحاول المديرة الالتفاف على الحقيقة					
٤٤. تعدل مديرة المدرسة في تعاملها مع جميع المعلمات					
٤٥. تتحيز المديرة لمجموعة معينة من المعلمات					
الكفاءة					
٤٦. تقوم المديرة بأعمالها بمهارة وكفاءة عالية					
٤٧. تقوم المديرة باتخاذ القرارات والأحكام الجيدة بما يتعلق بالمدرسة					
٤٨. تطرح المديرة اقتراحات غير بنّاءة فيما يتعلق بالتدريس					
٤٩. تفشل المديرة في تفويض المهام للأشخاص المناسبين					
٥٠. تساعدني المديرة في حل المشكلات المتعلقة بالتدريس					
٥١. تنجح المديرة في تحقيق أهداف المدرسة					
٥٢. تقوم المديرة باطلاق الأحكام والقرارات دون جمع المعلومات الكافية وسماع كافة					
٥٣. تتصرف المديرة بطريقة تتعارض مع رؤية وأهداف المدرسة					
٥٤. لا تُظهر المديرة رؤية واضحة حول كيفية تحقيق أهداف المدرسة					
٥٥. تتعامل المديرة مع الأزمات بطريقة هادئة					

الملحق رقم(2)

الرسالة الموجهة الى المحكمين

الملحق رقم(٢): الرسالة الموجهة الى المحكمين

جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

كلية التربية

قسم أصول التربية

برنامج الماجستير في القيادة التربوية

بسم الله الرحمن الرحيم.

الإستاذ/ة المحكم/ة ..... المحترم/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية تهدف الى معرفة مدى ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة في مدارس الحلقة الأولى في منطقة ابو ظبي التعليمية من وجهة نظر المعلمات، عن طريق الاجابة على السؤالين الرئيسين للدراسة وهما:

١.ما هي درجة ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى في امارة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة على الأداة كاملة وكل مجال من مجالاتها "النوايا الحسنة، الاستقامة، الصدق، الانفتاح، الكفاءة" من وجهة نظر المعلمات؟

٢.هل تختلف متوسطات استجابات المعلمات حول تصوراتهم لدرجة ممارسة مديرات المدارس لسلوكيات بناء وهدم الثقة بحسب متغيرات (الجنسية، الخبرة، سنوات العمل مع المديرة)؟

وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة الإمارات ، وقد أعدت الباحثة الاستبانة المرفقة لهذا الغرض، ورغبة مني في الاستفادة من خبرتك وكفاءتك في هذا المجال، أرجو المشاركة في تحكيم الأداة بابداء رأيك وملاحظاتك فيما يأتي:

- وضوح الفقرات وصلاحيتها للقياس.
- دقة وسلامة الصياغة اللغوية.
- حذف أو اضافة أي من الفقرات.
- ملائمة الفقرات لبناء الثقة، علما ان الباحثة اعتمدت ٥ أبنية للثقة وهي:

ـ الإخلاص/ النوايا الحسنة: ويشير الى النوايا الحسنة للمدير واهتمامه لأمر المعلمين وحمايتهم والثقة بأنه لن يقوم باستغلالهم.

ـ الانفتاح: الى اي مدى تتم مشاركة المعلومات في المدرسة، وهي خاصية تبادلية فثقة المعلمين بأن المدير يشاركهم بالمعلومات ولا يقوم باخفائها عنهم يجعلهم يشاركونه بالمعلومات التي تخصهم.

ـ الاستقامة/ النزاهة: تعنى الأصالة وقول الصدق والاستعداد لتحمل مسؤولية أفعاله.

ـ درجة الاعتمادية/ الاتساق: تعنى الاتساق في السلوك وامكانية التنبؤ به، والى أي مدى يمكن الاعتماد عليه.

ـ الكفاءة: امتلاك المهارات اللازمة لفهم ما يجري حوله والقيام بالأعمال بشكل صحيح.

كما تم ارفاق الأسئلة الفرعية التي تندرج تحت السؤال الأول وفقرات الاستبانه التي تجيب على كل منها للمساعدة في التحكيم.

شكرا جزيلا للتعاون،

وتقبل فائق الاحترام،

الباحثة فاطمة المنهالي

مرفق الرسالة:

السوال الرئيس للدراسة:
ما هي درجة ممارسة مديرات مدارس الحلقة الأولى في امارة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة على الاداة كاملة وكل مجال من مجالاتها "النوايا الحسنة، الاستقامة، الصدق، الانفتاح، الكفاءة" من وجهة نظر المعلمات؟

الاسئلة الفرعية للاجابة:

١. **ما هي درجة ممارسة المديرة لسلوكيات بناء الثقة المتعلقة بنواياه الحسنة (الاخلاص)؟**

فقرات الاجابة:
تتفهم مديرة المدرسة ظروف المعلمات
تهتم المديرة بحاجات ورغبات المعلمات
تتعامل المديرة مع المعلمات باحترام
تقدر المديرة عمل المعلمات وتحفزهن
تدعم المديرة المعلمات أمام الأهل والزملاء
تستوعب المديرة أخطاء المعلمات ولا تستخدمها ضدهن
لا تقوم المديرة بأي عمل لايذاء المعلمات
تقوم المديرة بما فيه مصلحة المدرسة دائما حتى وان تعارض ذلك مع مصلحتها وميولها الشخصية
تشجع المديرة تنظيم المناسبات الاجتماعية وتشارك فيها
تحافظ المديرة على الخصوصية والسرية عند التعامل مع المواضيع الخاصة بالمعلمة

٢. **ماهي درجة ممارسة المديرة لسلوكيات هدم الثقة المتعلقة بمجال النوايا الحسنة (الاخلاص)؟**

فقرات الاجابة:
لا تراعي المديرة ظروف المعلمات
لا تقوم المديرة بتقدير وتحفيز عمل المعلمة المتميزة
تقوم المديرة بأعمال تثير الشك
تستغل مديرة المدرسة المعلمات
تتربص المديرة لأخطاء المعلمات
تستمع المديرة لأقوال الوشاة
تتحدث المديرة عن المعلمات من وراء ظهورهن

٣. **ما هي درجة ممارسة المديرة لسلوكيات بناء الثقة المتعلقة بمجال الانفتاح؟**

فقرات الاجابة:
تشجع المدير المناقشات
تستمع المديرة لأفكار واراء المعلمات حتى لو تعارضت مع اراءها

تقدم المديرة شرحا حول كيفية معالجة المشكلات المتعلقة بعمل المعلمات
تدمج المديرة المعلمات في تطوير البرامج والأفكار
تُطلع المديرة المعلمات بالأمور التي تجري في المدرسة
تعطي المديرة تفسيرات وشروحات للقرارات والخطط ولاسباب تغييرها
تحرص المديرة على جعل الوصول اليها سهلا

٤. ما هي درجة ممارسة المديرة لسلوكيات هدم الثقة المتعلقة بمجال الانفتاح؟

فقرات الاجابة:

لا تأخذ المديرة الأفكار التي تطرحها المعلمات بالحسبان
تستمع المديرة الى آراء مجموعة من المعلمات دون غيرهن
ترفض المديرة تفسير أسباب القرارات التي تصدرها
تمتنع المديرة عن مشاركة المعلمات بالأمور التي تجري في المدرسة

٥. ما هي درجة ممارسة المديرة لسلوكيات بناء الثقة المتعلقة بمجال الاستقامة؟

فقرات الاجابة:

تتعامل المديرة بنزاهة وأمانه مع الأمور المتعلقة بالمدرسة
تقول المديرة الصدق مهما كان الأمر صعبا
تعدل مديرة المدرسة في تعاملها مع جميع المعلمات
تتحمل المديرة مسؤولية أفعالها
تفعل المديرة ما تقول انها ستقوم به

٦. ماهي درجة ممارسة المديرة لسلوكيات هدم الثقة المتعلقة بمجال الاستقامة؟

فقرات الاجابة:

تحاول المديرة الالتفاف على الحقيقة
تلقي المديرة اللوم على الآخرين عند حدوث الأخطاء
تتعامل مديرة المدرسة مع المعلمات بتكبر وتعالي
تتحيز المديرة لمجموعة معينة من المعلمات

٧. ماهي درجة ممارسة المديرة لسلوكيات بناء الثقة المتعلقة بمجال درجة الاعتمادية؟

فقرات الاجابة:

تقوم المديرة بمتابعة تنفيذ الأمور التي تتحدث عنها
تتصرف المديرة بطريقة مُتوقعة
تقوم المديرة بالمحافظة على التزاماتها ووعودها للمعلمات
تثبت المديرة على مواقفها وتتمتع بشخصية قوية

٨. ماهي درجة ممارسة المديرة لسلوكيات هدم الثقة المتعلقة بمجال درجة الاعتمادية؟

فقرات الاجابة:

تقوم المديرة بتغيير القوانين طوال الوقت
تتقلب أطوار المديرة بحسب مزاجها
لا تلتزم المديرة بالاتفاقات
تتراجع المديرة عن قراراتها بشكل مستمر

٩. **ماهي درجة ممارسة المديرة لسلوكيات بناء الثقة المتعلقة بمجال الكفاءة؟**

فقرات الاجابة:

تقوم المديرة بأعمالها بمهارة وكفاءة عالية
تقوم المديرة باتخاذ القرارات والأحكام الجيدة بما يتعلق بالمدرسة
تساعدني المديرة في حل المشكلات المتعلقة بالتدريس
تنجح المديرة في تحقيق أهداف المدرسة
تتعامل المديرة مع الأزمات بطريقة هادئة

١٠. **ماهي درجة ممارسة المديرة لسلوكيات هدم الثقة المتعلقة بمجال الكفاءة؟**

فقرات الاجابة:

تقوم المديرة باطلاق الأحكام والقرارات دون جمع المعلومات الكافية وسماع كافة الأطراف
تطرح المديرة اقتراحات غير بنّاءة فيما يتعلق بالتدريس
تفشل المديرة في تفويض المهام للأشخاص المناسبين
تتصرف المديرة بطريقة تتعارض مع رؤية وأهداف المدرسة
لا تُظهر المديرة رؤية واضحة حول كيفية تحقيق أهداف المدرسة

الملحق رقم(3):

الأداة بصورتها النهائية باللغة العربية

الملحق رقم(٣): الأداة بصورتها النهائية باللغة العربية

جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University
كلية التربية

قسم أصول التربية

برنامج الماجستير في القيادة التربوية

بسم الله الرحمن الرحيم.

أختي المعلمة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بدراسة ميدانية تهدف الى معرفة مدى ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة في مدارس الحلقة الأولى في منطقة ابو ظبي التعليمية من وجهة نظر المعلمات، وذلك استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الادارة التربوية من جامعة الإمارات؛ ويقصد بسلوكيات بناء وهدم الثقة الأفعال التي تقوم بها المديرة والتي تؤدي الى كسب ثقة المعلمات بها أو خسارتها.

تتكون الاستبانة من (٥٣) فقرة لقياس درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة موزعة على (٥) مجالات هي (النوايا الحسنة/النزعة الى الخير، الانفتاح، الاتساق ودرجة الاعتمادية، النزاهة والاستقامة، الكفاءة)، وتستغرق ٥ دقائق لانهائها، أرجو منك أختي المعلمة التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة بعناية ووضع اشارة (X) في الخانة التي تتفق مع وجهة نظرك؛ تحديد اجابتك بدقة وموضوعية يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في سلوكيات بناء الثقة التي ينتهجها المدراء وبالتالي يساهم في رفع مستوى الادارة في مدارس الامارة.

أرجو منكن التعاون، وأوكد بأن المعلومات التي سيتم تقديمها سوف تحاط بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلن فائق الاحترام،

الباحثة فاطمة المنهالي

استبانة قياس درجة ممارسة المديرات لسلوكيات بناء وهدم الثقة من وجهة نظر المعلمات

أرجو وضع علامة (√) بجانب المربع الملائم:

٥. **الجنسية:** □عربية □ غير عربية

٦. **سنوات الخبرة:**

□ ٠ – ٣ سنوات □ ٤ – ٩ سنوات □ ١٠ – ١٥ سنة □ أكثر من ١٥ سنة

٧. **كم عدد السنوات التي عملت فيها مع المديرة الحالية؟**

□ ٠ – 2 سنوات □ 3 – 6 سنوات □ ٧ – ١٠ سنوات □ أكثر من ١٠ سنوات

٨. **بحسب خبرتك بالعمل مع مديرة المدرسة، أرجو وضع علامة (√) تحت الخانة الملائمة لدرجة ممارسة المديرة للسلوكيات التالية :**

سلوك مديرة المدرسة / درجة الممارسة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
النوايا الحسنة/ النزعة الى الخير					
١. تبدي المديرة اهتماما بالمعلمات على الصعيد الشخصي					
٢. تتعامل المديرة مع المعلمات باحترام					
٣. تستمع المديرة لأقوال الوشاة اللاتي يحاولن اثارة المشاكل					
٤. تشجع المديرة تنظيم المناسبات الاجتماعية وتشارك فيها					
٥. تحافظ المديرة على الخصوصية والسرية عند التعامل مع المواضيع					
٦. تتجاهل المديرة حاجات ورغبات المعلمات عند اتخاذ القرارات					
٧. تقدّر المديرة عمل المعلمات المتميزات وتحفزهن					
٨. تتحدث المديرة عن المعلمات من وراء ظهورهن					
٩. تهمل المديرة تقدير وتحفيز عمل المعلمة المتميزة					
١٠. تدعم المديرة المعلمات أمام الأهل والزملاء					

سلوك مديرة المدرسة / درجة الممارسة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
١١. تستغل مديرة المدرسة المعلمات للقيام بأعمال تخدم مصالحها					
١٢. تستوعب المديرة أخطاء المعلمات ولا تستخدمها ضدهن					
١٣. تتحاشى المديرة القيام بأية أعمال تؤدي إلى إيذاء المعلمات					
١٤. تقوم المديرة بأعمال تثير الشك حول نواياها					
١٥. تقوم المديرة بما فيه مصلحة المدرسة دائما حتى وان تعارض ذلك مع مصلحتها و ميولها الشخصية					
١٦. تتربص المديرة لأخطاء المعلمات					
الانفتاح					
١٧. تشجع المديرة المناقشات					
١٨. تستمع المديرة لأفكار واراء المعلمات حتى لو تعارضت مع					
١٩. تقدم المديرة شرحا حول كيفية معالجة المشكلات المتعلقة بعمل					
٢٠. تدمج المديرة المعلمات في تطوير البرامج والأفكار					
٢١. تمتنع المديرة عن مشاركة المعلمات بالأمور التي تجري في					
٢٢. تستمع المديرة الى آراء مجموعة من المعلمات دون غيرهن					
٢٣. ترفض المديرة تفسير أسباب القرارات التي تصدرها					
٢٤. تتجاهل المديرة الأفكار والآراء التي تطرحها المعلمات					
٢٥. تحرص المديرة على جعل الوصول اليها سهلا					
٢٦. تعطي المديرة تفسيرات وشروحات للقرارات والخطط ولاسباب					
٢٧. تطلع المديرة المعلمات بالأمور التي تجري في المدرسة					
الاتساق ودرجة الاعتمادية					
٢٨. تقوم المديرة بمتابعة تنفيذ الأمور التي تتحدث عنها					

سلوك مديرة المدرسة / درجة الممارسة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٢٩. تتصرف المديرة بطريقة مُتوقعة					
٣٠. تتقلب أطوار المديرة بحسب مزاجها					
٣١. تخل المديرة بالاتفاقات					
٣٢. تقوم المديرة بالمحافظة على التزاماتها ووعودها للمعلمات					
٣٣. تثبت المديرة على مواقفها وتتمتع بشخصية قوية					
٣٤. تقوم المديرة بتغيير القوانين طوال الوقت					
٣٥. تتراجع المديرة عن قراراتها بشكل مستمر					
النزاهة والاستقامة					
٣٦. تقول المديرة الصدق مهما كان الأمر صعبا					
٣٧. تلقي المديرة اللوم على الآخرين عند حدوث الأخطاء					
٣٨. تتعامل مديرة المدرسة مع المعلمات بتكبر وتعالي					
٣٩. تتحمل المديرة مسؤولية أفعالها					
٤٠. تفعل المديرة ما تقول انها ستقوم به					
٤١. تحاول المديرة الالتفاف على الحقيقة					
٤٢. تعدل مديرة المدرسة في تعاملها مع جميع المعلمات					
٤٣. تتحيز المديرة لمجموعة معينة من المعلمات					
الكفاءة					
٤٤. تقوم المديرة بأعمالها بمهارة وكفاءة عالية					
٤٥. تقوم المديرة باتخاذ القرارات والأحكام الجيدة بما يتعلق بالمدرسة					
٤٦. تطرح المديرة اقتراحات غير بنّاءة فيما يتعلق بالتدريس					
٤٧. تفشل المديرة في تفويض المهام للأشخاص المناسبين					

سلوك مديرة المدرسة / درجة الممارسة	عالية جدا	عالية	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
٤٨. تساعد مديرة المدرسة المعلمات في حل المشكلات المتعلقة					
٤٩. تفشل المديرة في تحقيق أهداف المدرسة					
٥٠. تقوم المديرة باطلاق الأحكام والقرارات دون جمع المعلومات الكافية وسماع كافة الأطراف					
٥١. تتصرف المديرة بطريقة تتعارض مع رؤية وأهداف المدرسة					
٥٢. تُظهر المديرة رؤية واضحة حول كيفية تحقيق أهداف المدرسة					
٥٣. تتعامل المديرة مع الأزمات بطريقة هادئة					

الملحق رقم (4)

الأداة بصورتها النهائية باللغة الإنجليزية

الملحق رقم (4) الأداة بصورتها النهائية باللغة الإنجليزية

جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

Faculty of Education

Master of Education Program

Educational Leadership

Dear Teacher,

Thank you in advance for your participation in this survey. I am enrolled in a Master program majoring in educational leadership at United Arab Emirates University. As a requirement of the master degree. I am currently preparing my thesis which aims to *identify the extent to which principals in Abu Dhabi public schools are behaving in ways that build or destroy trust as percieved by female teachers in cycle-1 schools.*

The survey consists of (53) questions distributed in five areas of trust "Benvolence, Openness, Reliability and Consistency, Honesty and Integrity as well as Competency".This will take approximately (5) minutes to complete. Your objective answers will help to accurately identify the behaviours of building and destroying trust demonstrated by principals.The results can be used to improve principals' practices in Abu Dhabi schools.

I assure that the information provided will be kept strictly confidential and will be used for research purposes only.

Sincerely,

Fatema Almenhali
UAE University
Master Program in Educational Leadership

Survey for measuring the degree to which principals practice behaviours that build and destroy trust as percieved by teachers

please put (√) under the degree you think applies to the extent the principal practices the following behaviours:

1. Nationality: ☐ Arabic ☐ Not Arabic

2. Years of Experience

   ☐ 0-3 years ☐ 4-9 years ☐ 10-15 years ☐ more than 15 years

3. Years of working under the management of the current principal

   ☐ 0-2 years ☐ 3-6 years ☐ 7-10 years ☐ more than 10 years

4. Based on your experience with your current school principal, please put (√) under the degree you think applies to the extent the principal practices the following behaviours:

Degree of Practise / School Principal Behaviour	Very High	High	Medium	Low	Very Low
1. The principal shows her concern about teachers on a personal level					
2. The principal treats teachers with respect					
3. The principal tattletales from other co-workers.					
4. The principal encourages organizing social events and participates in them					
5. The principal maintains confidentiality when dealing with teachers' issues					
6. The principal ignores teachers needs and desires when she makes decisions related to them					
7. The principal appreciates innovative teachers work and motivates them					
8. The principal talks about teachers behind their backs					
9. The principal overlooks appreciating and encouraging innovative teachers					
10. The principal supports teachers in the presence of parents and colleagues					

School Principal Behaviour \ Degree of Practise	Very High	High	Medium	Low	Very Low
11. The principal takes advantage of teachers to do things that serve her own interest					
12. The principal accepts teachers mistakes and doesn't use it against them					
13. The principal avoids doing anything that hurt teachers					
14. The principal does things that raise suspicions about her intensions					
15. The principal always does what is best for school even if it contradicts with her own interest					
16. The principal looks for teachers to make mistakes					
Openness					
17. The principal encourages discussions					
18. The principal listens to teachers ideas and opinions even if they differ than her views points.					
19. The principal provides explanations about how teachers' job related problems are handled.					
20. The principal engages teachers in developing programs and ideas					
21. The principal refuses to share information about things going on in the schools					
22. The principal listens to opinions of a particular group of teachers and ignores the rest					
23. The principal refuses to give reason for the decisions she makes					
24. The principal ignores ideas and suggestions provided by teachers					
25. The principal is keen to make herself accessible					
26. The principal provides explanations for the plans and decisions she makes and reasons in case of changing them					
27. The principal informs teachers about things going on in the school					

School Principal Behaviour \ Degree of Practise	Very High	High	Medium	Low	Very Low
Reliability and Consistency					
28. The principal follows through implementation of issues she talks about					
29. The principal acts in a predictable way					
30. The principal changes according to her temper					
31. The principal withdraws from her agreements					
32. The principal keeps promises and commitment she gives to teachers					
33. The principal retains her positions and has a strong character					
34. The principal changes the rules all the time					
35. The principal backs off her decisions frequently					
Honesty and Integrity					
36. The principal says the truth no matter how hard it is					
37. The principal blames others when mistakes happen					
38. The principal treats teachers arrogantly and haughtily					
39. The principal assumes responsibility for her actions					
40. The principal does what she says she is going to do					
41. The principal tries to bypass the truth					
42. The principal treats all teachers fairly					
43. The principal shows bias to a particular group of teachers					

School Principal Behaviour \ Degree of Practise	Very High	High	Medium	Low	Very Low
Competence					
44. The principal performs her job competently and proficiently					
45. The principal makes the right decisions and judgments relating the school					
46. The principal gives non-constructive suggestions related to teaching					
47. The principal fails to delegate tasks to the right persons					
48. The principal helps teachers solve teaching related problems					
49. The principal fails in achieving school goals					
50. The principal releases judgments and decisions before gathering adequate information and listening to all parties					
51. The principal behaves in ways that conflict the school vision and objectives					
52. The principal show a clear vision on how to achieve school goals					
53. The principal reacts calmly in crisis					

الملحق رقم (5)

كتاب تسهيل مهمة الباحثة من منسق برنامج الماجستير في جامعة الإمارات العربية

UAEU Faculty of Education
Master of Education Program

جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University
برنامج الماجستير في التربية

2012/03/18م

الأستاذ الدكتور/ رئيس وحدة البحوث المحترم
مجلس أبو ظبي للتعليم- أبوظبي

تحية طيبة، وبعد...

بداية يطيب لنا أن نتقدم لكم بأطيب تحياتنا متمنين لكم ولمجلس أبو ظبي للتعليم كل التوفيق و النجاح في الارتقاء بالعملية التعليمية التعلمية، هذا وفي إطار التعاون بين مجلس أبوظبي للتعليم وكلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، نود إفادتكم علما بأن الطالبة/ **فاطمة سعيد علي المنهالي**، مسجلة في برنامج الماجستير تخصص "القيادة التربوية"، وتقوم بإعداد بحث بعنوان: "**درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى في إمارة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة من وجهة نظر المعلمين**" من ضمن متطلبات الماجستير. لذا نرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمتها البحثية.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير.

منسق برنامج الماجستير
أ.د. محمد أحمد عبد الدايم

Tel: 971 3 713 6261 - 713 6221 - Fax: 971 3 713 6930
P.o.Box: 17551 U.A.E
http://www.fedu.uaeu.ac.ae/graduateprogram

الملحق رقم (6)

كتاب تسهيل مهمة الباحث من مجلس أبو ظبي للتعليم

الملحق رقم (6) كتاب تسهيل مهمة الباحث من مجلس أبو ظبي للتعليم

مجلس أبوظبي للتعليم
Abu Dhabi Education Council

التاريخ: 2012/6/19

السادة/ مدراء المدارس الحكومية في أبو ظبي الأفاضل

الموضوع: تسهيل مهمة باحث

يطيب لنا أن نهديكم أطيب التحيات.

ونود إعلامكم بموافقة مجلس أبو ظبي للتعليم على موضوع الدراسة التي ستجريها الباحثة الطالبة/ **فاطمة سعيد المنهالي**، الطالبة بجامعة الإمارات العربية المتحدة بعنوان: " **درجة ممارسة مديري مدارس الحلقة الأولى في امارة أبو ظبي لسلوكيات بناء وهدم الثقة من وجهة نظر المعلمين** ".

لذا، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحثة ومساعدتها على إجراء الدراسة المشار إليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

محمد سالم محمد الظاهري

المدير التنفيذي لقطاع العمليات المدرسية

info@adec.ac.ae
P.O.Box 35005, Abu Dhabi

- The degree to which principals practice behaviors that build teachers' trust in them is high and the degree to which they practice behaviors that destroy teachers' trust in them is low from teachers' perspectives.
- There are no significant mean differences in teachers' perceptions about the degree principals practice behaviors that build teachers trust in them on the whole instrument or any of its dimensions according to their nationality.
- There are significant mean differences in teachers' perceptions about the degree principals' practice behaviors that destroy trust on the whole instrument and each of its dimensions attributed to their nationality with higher means for Arabic nationality teachers.
- There are no significant mean differences in teachers' perceptions about the degree principals practice behaviors that build and destroy teachers trust in them on the whole instrument or any of its dimensions according to their experience.
- There are significant mean differences in teachers' perceptions about the degree principals' practice behaviors that build and destroy trust according to the years of working with the principal on the openness and consistence dimensions, while there were no significant mean differences on the benevolence, honesty and competence dimensions

ABSTRACT

This study aimed to investigate the degree to which cycle-one school principals practice behaviors that build or destroy teachers trust in them from teachers' perspective in light of some demographic variable in public schools in Abu Dhabi City through answering the following research questions:

1. To what degree do cycle one school principals in Abu Dhabi city practice behaviors that build or destroy teachers' trust in them from the teachers' perspectives?
2. Are there significant mean differences in teachers perceptions at the significant level (α=0.05) about the degree to which principals practice behaviors that build or destroy teachers trust in them according to teachers' nationality, teachers' years of experience and years of working with the principal?

To achieve the research aim and answer its questions the researcher developed an instrument based on literature review and previous studies; the research instrument consisted of 53 five point Likert scale questions representing five main dimensions of trust: benevolence, openness, reliability, honesty and competence. Validity of the instrument was tested through presenting it to a panel of experts in the field of education; reliability coefficient Cronbach alpha was used to test the instrument reliability, the reliability coefficient for the questions related to principals' behaviors that build trust was 0.959 and it was 0.945 for the questions related to principals' behaviors that destroy trust at all dimensions.

Aconvenience sample technique was used to choose the study sample, 178 female teachers participated in the study which constitute 16% of the total population. The study has reached to the following results:

جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

UAEU College of Education

United Arab Emirates University

College of Education

THE DGREE TO WHICH SCHOOL'S PRINCIPAL PRACTICES BEHAVIORS THAT BUILD OR DESTROY TEACHERS' TRUST IN HER IN CYCLE ONE ABU-DHABI CITY SCHOOLS: TEACHERS' PERSPECTIVE

By

FATEMA SAEED ALI HASSAN AL-MENHALI

January 20,2013

Committee:

Dr.Abdelrahman Salem Abdulla Ali		27-2-2013
THESIS COMMITEE CHAIR	SIGNATURE	DATE
Dr.Hassan Essa AlKhamiri		22-2-2013
THESIS COMMITEE MEMBER	SIGNATURE	DATE
Dr. Shaikha Obaid Al-taneiji		27-2-2013
THESIS COMMITEE MEMBER	SIGNATURE	DATE

جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

UAEU College of Education

United Arab Emirates University
College of Education
Foundations of Education Department
Master of Education Program

THE DGREE TO WHICH SCHOOL'S PRINCIPAL PRACTICES BEHAVIORS THAT BUILD OR DESTROY TEACHERS' TRUST IN HER IN CYCLE ONE ABU-DHABI CITY SCHOOLS:TEACHERS' PERSPECTIVE

By
FATEMA SAEED ALI HASSAN AL-MENHALI

A Thesis Submitted to
United Arab Emirates University
In Partial Fulfillment of the Requirement
For the Degree of
Master of Education
Educational Leadership

Junuary 2013