



## تحسين الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمدارس الابتدائية

إعداد

أ/ مها محمد عيد سالم الغانم  
ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير

المجلد (٧١) العدد (الثالث) الجزء (الرابع) يوليو/ ٢٠١٨م

## أولاً: الإطار العام للبحث.

## مقدمة:

الثقة التنظيمية عنصر محوري في المدارس إذ أن غيابها يؤثر على فاعلية القيادة والأفراد بل والمدرسة ككل، فالمدرسة التي تسودها الثقة تعتبر بيئة عمل يحرص الجميع على البقاء فيها. وفي هذا السياق فإدارة المدرسة إذا استطاعت كسب ثقة العاملين بها فإن العاملين سيبدلون جهداً أكبر لتحقيق النتائج المرغوبة\* (١٧-١٠٩).

وغياب الثقة التنظيمية يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية في بيئة العمل، والتي تتمثل في ضعف الأداء، وقلة الانتماء، وتفكك فرق العمل، وزيادة حدة الصراعات التنظيمية والتي تؤدي في مجملها إلى فشل المنظمة وقيادتها (١٥-٢٣٨)، ولذا فإن الثقة التنظيمية تُعد عاملاً حاسماً في مجال التعاون، والقيادة، وفاعلية المنظمة، والثقافة التنظيمية، وتساعد على تماسك أفراد المنظمة في جماعة متكاملة، وهي عامل رئيس في التفاعلات الإنسانية، وتعمل على زيادة فاعلية العلاقات، كما تساعد على بناء العلاقات الشخصية، وتشجع على الانفتاح وتخرج الطاقات الكامنة لدى أفراد المنظمة واستثمارها في العمل بصورة تطوعية.

تُعد المرحلة الابتدائية مرحلة أساسية في النظام التعليمي سواء بالنسبة للمتعلمين أو بالنسبة للنظام التعليمي، فبالنسبة للمتعلم فإنها تشكل كثيراً من جوانب شخصيته بإكسابه المعارف والاتجاهات والتي تمثل الركائز الأساسية التي يعتمد عليها نموه في المراحل التالية، كما أنها تترك آثارها المتميزة في معالم شخصيته ومدى توافقه النفسي والاجتماعي، وبالنسبة للنظام التعليمي فهي حجر الزاوية في تطوير التعليم بكافة مراحلها (١٠-١٥).

## مشكلة البحث:

أشارت كل الدراسات السابقة التي رجعت إليها الباحثة إلى ما يلي:

- ١- توافر الثقة التنظيمية في المدارس بمستوى جيد أمر ضروري لنجاح هذه المدارس في تحقيق أهدافها.

\* الرقم الأول رقم المرجع، والرقم الثاني رقم الصفحة.

٢- إن درجة الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية تتراوح ما بين الضعيف والمتوسط، وهو ما يؤثر بالسلب على كفاءة هذه المدرسة.

٣- ضعف إلمام العاملين في المدارس الابتدائية بمتطلبات تطبيق الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

س١ ما الإطار الفكري للثقة التنظيمية كما تناولته الأدبيات التربوية والإدارية؟

س٢ كيف يمكن الاستفادة من مفهوم الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية؟

أهداف البحث:

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين

بالمدارس الابتدائية. ولتحقيق هذا الهدف انبثقت عنه عدة أهداف فرعية هي:

١- تعرف الإطار الفكري للثقة التنظيمية كما حددته الأدبيات التربوية والإدارية.

٢- بيان كيف يمكن الاستفادة من الثقة التنظيمية في تطوير العمل بالمدارس الابتدائية.

أهمية البحث:

تتبع أهمية الثقة التنظيمية للعاملين بالتعليم عامة، والتعليم الابتدائي على وجه الخصوص، إذ تتوقف فاعلية المدرسة وقدرتها على تحقيق أهدافها على غرس الثقة التنظيمية لدى العاملين والتي تعزز لديهم الشعور بالانتماء، والولاء والأمن الوظيفي، والثقة في السياسات والإجراءات وعدالتها وهذا يسهم بشكل بارز في تعزيز المناخ الإيجابي في المدارس بصفة عامة والابتدائية خاصة، ويشجع على التعاون وتوطيد العلاقات الإيجابية بين العاملين فيها والمدراء.

منهج البحث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وإبرازاً لأهميتها ستستخدم المنهج الوصفي لكونه أكثر

ملاءمة لطبيعة الدراسة والأنسب لتحقيق أهدافها، حيث يتم من خلاله جمع

المعلومات وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها والمنهج الوصفي بأساليبه المختلفة

لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك، حيث

يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات (٢-١٣٤).

## مصطلحات البحث:

## ١ - الثقة التنظيمية (Organizational Trust):

الثقة التنظيمية عنصر مهم في معظم التبادلات الاجتماعية، ويتمثل في اعتماد الفرد على الآخرين للحصول على الموارد في علاقة التبادل الاجتماعي على الرغم من عدم اليقين فيما يتعلق بأفعالهم الدافعة والمستقبلية، مما يوفر الفرص للآخرين لاستغلال تلك الموارد لكسب النفوذ ووضع الفرد في وضع سيء<sup>(٢٧-٧٨١)</sup>.

وتُعرف الثقة التنظيمية (أى الثقة في المنظمة) بأنها "رغبة الموظفين الذين لا يمكنهم التحكم في سلوكهم وأفعالهم في تقبل أفعال منظماتهم والاعتماد عليها لتحقيق الأهداف المستقبلية"<sup>(٣٢-٤٣٤)</sup>.

كما تعرف الثقة التنظيمية بأنها إيمان الموظفين بالقيادات التنظيمية، والاعتقاد بأن الإجراءات التنظيمية في نهاية المطاف ستفيد الموظفين والمنظمة على حد سواء، وهى مرتبطة بشكل كبير بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ووضوح الدور وحسن أدائه<sup>(٢٨-١٢)</sup>.

## الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات السابقة من أهمها ما يلي:

١ - دراسة بعنوان: "مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة الأحمدى"<sup>(٧)</sup>:

هدفت الدراسة إلى تعرف الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة الأحمدى في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في محافظة الأحمدى، ومعرفة أثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وتم اختيار عينة عشوائية من معلمي ومعلمات المدارس بالأحمدى، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة لدى مديري مدارس محافظة الأحمدى في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في محافظة الأحمدى كان متوسطاً، إضافة إلى أن يتقون بشكل معتدل في مديرتهم، وأظهرت النتائج اختلاف أفراد العينة حول أبعاد الثقة التنظيمية كمستوى الثقة في الإبداع والابتكار وتدفق المعلومات والقيم التنظيمية السائدة حيث أن مستوى الثقة بهذه الأبعاد كان متوسطاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

٢- التمكين النفسي وعلاقته بالثقة لدى المديرين المباشرين<sup>(٢٢)</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين النفسي الشامل بجوانبها الأربعة (المعنى، والأثر، وحرية الإرادة، والكفاءة) والثقة القائمة على المعرفة والعاطفة لدى مديري البنوك نحو مديريهم المباشرين.

واستخدمت الدراسة استبانة طبقت على ٢٢٠ من مديري البنوك في أنقرة بتركيا. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة كبيرة بين الثقة القائمة على المعرفة في المديرين المباشرين والتمكين النفسي العام على الرغم من أن الثقة القائمة على المعرفة ترتبط بجوانب المعنى والكفاءة، إلا أن الثقة القائمة على العاطفة مرتبطة بالتأثير فقط.

٣- دراسة بيشيا أوغلو، وأوزير أوغرولو (beycioglu, Ugurlu)<sup>(٢٣)</sup> وذلك للوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الموزعة وتصورات الثقة التنظيمية لدى المعلمين، هدفت الكشف عن الفروق في تصورات المعلمين حول سلوك القيادة الموزعة للمديرين كذلك الثقة التنظيمية في زملائهم، وتكون مجتمع الدراسة من (٢١٨) معلماً من المرحلة الابتدائية يعملون في مقاطعة سيفاس في غرب تركيا ولجمع البيانات طبق مقياس القيادة الموزعة في المدرسة كذلك مقياس الثقة التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يشعرون بأن القيادة بمدارسهم موزعة ولدى المعلمين ثقة في مديريهم وزملائهم المعلمين. كما كشفت نتائج الدراسة أن ثقة المعلمين في زملائهم إيجابية متوسطة مع الثقة في المدير والقيادة الموزعة، كما أن الثقة في المدير لها ارتباط عال وموجب مع القيادة الموزعة.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

أولاً: ماهية الثقة التنظيمية:

هناك اختلاف كبير بين الباحثين في تحديد ماهية مفهوم الثقة، ويرجع هذا الاختلاف في الأساس لاختلاف تخصصاتهم، ومن ثم ينظر كل باحث إلى المفهوم من وجهة نظر تخصصه العلمي، فعلماء النفس - على سبيل المثال - ينظرون إلى الثقة من منظور السمات الشخصية للفرد، على حين أن علماء الاجتماع ينظرون إلى الثقة على أنها إحدى السمات المميزة للمجتمع ونسيجه الاجتماعي.

لقد ركز الباحثون في تفسير مفهوم الثقة على أنها درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة. والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف، كما تعرف بأنها الإيمان العام والثقة بنوعية وقبول أشخاص معينين مثل زملاء العمل والرئيس المباشر أو مجموعات معينة مثل الإدارة العليا والرغبة في الاعتماد عليهم<sup>(٧٤-٤)</sup>.

ويتم بناء الثقة التنظيمية على أساس اعتقاد الطرف الأول بأن الطرف الآخر سوف يتصرف بفعالية (الاعتقادية)، كما تتضمن الثقة عنصر الاعتمادية بين طرفين أو أطراف الثقة، والتي تعني بأن أحد الأطراف سيتأثر بأداء الطرف الآخر (التأثير)، وتتضمن الثقة قدرًا من المخاطرة، بسبب أن طرفي الثقة ليس لديهم معرفة أكيدة بكيفية الطرف الآخر والثقة الممنوحة له (المخاطرة)، ويعتبر بناء الثقة بين الأفراد مطلباً في غاية الأهمية لتحقيق التكامل والتعاون بينهم، والوصول إلى غايتهم، خاصة في ظل تنوع خلفياتهم الثقافية وتوجهاتهم الشخصية، حتى وصل الأمر إلى أن الثقة التنظيمية تشكل عنصراً مهماً في تشكيل الثقافة التنظيمية<sup>(٧٥-٥)</sup>.

إن المنظمة يعمل بها الكثير من العاملين في مراكز مختلفة، ويقومون بأدوار مختلفة، وحتى تستطيع المنظمة أن تحسن من أدائها، وتحقق إنتاجية عالية ومتميزة، فلا بد من تحقيق التكامل بين هذه الأطراف خاصة فيما يتعلق بأدوارهم، ولن يتحقق هذا التكامل بين الأدوار إلا إذا تحققت الثقة، وأن يثق كل فرد في المنظمة في أن الفرد الآخر يقوم بدوره على أكل وجهه، وأن العمل يسير في ضوء هذه الثقة المتبادلة بين العاملين.

وهنا تتكون لدى الفرد الكثير من المعتقدات والقيم والاتجاهات والمشاعر الإيجابية التي تتكون تجاه المنظمة التي يعمل بها وينتمي إليها، وتجاه الزملاء والرؤساء، وهذه المعتقدات والقيم والاتجاهات والمشاعر مرتبطة دائماً بطبيعة السلوكيات والممارسات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها غالباً الالتزام بالقيم الأخلاقية، والبعد عن كل ما يشكل ضرراً بالمصالح المشتركة<sup>(١٩٠-٢٠)</sup>.

وتعتبر الثقة التنظيمية عن التوقعات الإيجابية للفرد أو للجماعة أو الشركة للسلوكيات أو الممارسات الأخلاقية التي تظهر في قرارات وتصرفات الطرف الآخر، المتمثل أيضاً في فرد أو جماعة أو شركة أخرى<sup>(٢١-٤٥)</sup>.

وتجسد الثقة التنظيمية الرغبة في التعاون مع الطرف الآخر، وذلك اعتماداً على توقعات الطرف الأول الإيجابية تجاه الطرف الثاني، وذلك في ضوء التفاعلات الإيجابية الماضية<sup>(٣٥-١٦٠)</sup>. إن الثقافة التنظيمية تمثل حالة نفسية تتضمن توافر النية لقبول الاعتماد على طرف آخر، وذلك نتيجة للتوقعات الإيجابية لدى الطرف الأول عن النوايا والسلوك المتوقع للطرف الثاني<sup>(٢٥-٢٣)</sup>.

وبناء على ذلك تصبح الثقة التنظيمية بمثابة "عقد نفسي ووجداني ومعنوي غير مكتوب بين طرفين، وعلى الرغم من أنه ليس مكتوباً إلا أنه يتم الالتزام به سلوكياً وإجرائياً، ويُعد هذا العقد المعيار الرئيس في الحكم على تصرفات الطرفين، وتقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما، وينتج عنه ثقة متبادلة بين الواثق والموثوق به"<sup>(١٩-٢٤٠)</sup>.  
ثانياً: تطور الثقة التنظيمية:

حتى موضوع الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام الباحثين في الإدارة، ولاسيما في السلوك التنظيمي ونظريات التنظيم، ففي الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات لا تملك الخيار من منظمات معتمدة على الضبط والسيطرة إلى منظمات معتمدة على المعلومات، فإن الثقة تُعد المتطلب الأساس في ظل هذا التحول، من أجل مواجهة تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة، فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يُعد عاملاً مهماً لتحديد ما إذا كان العاملون يسهلون أو يعرقلون عملية التغيير التنظيمي، وذلك في ضوء أن الأفراد يلزمون أنفسهم بالأهداف التنظيمية التي يتقنون بها، في حين أنهم لا يلتقون بالأهداف تنظيمية لا يتقنون بها.

وأصبحت العلاقات الإنسانية عاملاً رئيساً في جميع العمليات الإدارية، بل هي في الحقيقة الأساس الأول لهذه العمليات، وذلك إيماناً بأن القيادة الحكيمة هي التي تعتمد على احترام الفرد، والعمل على رفع روحه المعنوية، ومنحه جميع حقوقه الإنسانية، وإشباع ما يتوقعه من عمله من حاجات مادية ونفسية، وقد كانت المدارس الإدارية القديمة تعد الإنسان أحد أدوات الإنتاج، بينما تنظر إليه النظريات الحديثة في

الإدارة على أنه محور العملية الإدارية كلها، وهو مركز الدائرة في التطوير التنظيمي الذي يجب أن ينسجم على ما يؤمن به العاملون في العمل من قيم وأفكار، وما يحسون به من مشاعر عن طريق المخاطبة الإيجابية والتعامل الهادف والمخطط، وهو ما يسمى عادة بالعلاقات الإنسانية في العمل<sup>(٣-١٩٥)</sup>.

وعليه، فقد أصبح ينظر إلى الثقة على أنها عنصر محوري في محيط المنظمات، فإذا غابت الثقة في علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوسين، فإنهم لن يستطيعوا العمل بفاعلية، وإذا لم يعمل المديرين على بناء المستوى المطلوب من الثقة، فإن ذلك يعني الكثير من السلبية لبيئة العمل، ذلك أن موظفي المنظمات التي تتسم بمستويات متدنية من الثقة يعملون وهم تحت درجة عالية من الضغط النفسي والقلق والشعور بعدم الأمان، لأنهم موضع ريبة وشك، ويتخوفون من التعرض للسخرية والاستهزاء أو التفرغ في حالة الإخفاق، باذلين جهداً كبيراً في حماية أنفسهم<sup>(٣-٦٤)</sup>.

ثالثاً: القيادة ودورها في تعزيز الثقة:

الثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة حتمية وأساسية للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو امره، وذلك عن ثقة منهم أن كل حقوقهم ومصالحهم لن يساء إليها، فالقيادة دائماً هي المسئولة في المقام الأول عن بناء الثقة في المنظمة، وتوجد عدة اقتراحات لتدعيم ذلك من أهمها<sup>(٦-٢٤٤)</sup>:

- ممارسة القيادة الإنسانية من خلال فهم مشاعرهم والحفاظ على أسرارهم.
- المعلومات المتداولة.
- يكون القائد نموذجاً للمصداقية في القول والعمل.
- تطبيق السياسات التنظيمية والإجراءات والقواعد باستمرار.
- تنشيط قنوات الاتصال.
- إظهار الثقة والإيمان بالعاملين، والعمل على تفويض السلطة، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي.

إن الثقة التنظيمية لا يمكن تحقيقها بكفاءة عالية، إلا عندما يصل المديرين إلى القناعة التامة بأن البعد الإنساني في التعامل بين المدرسين داخل المؤسسات



التعليمية لا يقل أهمية عن نشر ثقافة الثقة التنظيمية بين المدرسين، وتعتبر الإدارة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات التعليمية، وحيث إن لكل مؤسسة أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، لذا، فلا بد من تعزيز وتقوية الثقة التنظيمية بين العاملين، وذلك من منطلق أنه كلما زادت درجة أو معدل الثقة بين العاملين يزيد العطاء والتفاني والتقدم والتضحية من أجل الرقي بمستوى الأداء إلى أن يصل إلى روح المنافسة، وبذل كل الإمكانيات اللازمة من أجل سمعة المؤسسة والعاملين فيها<sup>(١٤-٩)</sup>.

ويعتبر البعد الإنساني من أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل، والانتماء في المؤسسة التعليمية، لذا، فعلى مديري المدارس الثانوية أن يكونوا على مسافة واحدة من كل المدرسين، وأن يتعاملوا معهم بحب واحترام، حتى ينعكس هذا الأداء على المسيرة التعليمية، وأن تتوفر الثقة في التعامل فيما بينهم.

رابعاً: الثقة التنظيمية في المدرسة الابتدائية:

تعد المدرسة الابتدائية إحدى المؤسسات التربوية التي أوجدها المجتمع لتربية أبنائه، من خلال بناء شخصياتهم من كافة جوانبها، وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وميولهم، وتحتل المدرسة الثانوية أهمية استثنائية نظراً للدور الذي تؤديه في تنمية الجيل الجديد، والعمل على تطويره وإعداده للحياة الأكاديمية أو العملية، وعليه فلا بد أن تكون إدارتها على درجة عالية من الكفاءة والمقدرة في المجالات الإدارية والفنية للتمكن من مواجهة المشكلات المختلفة، ومعالجتها بأسلوب موضوعي يعتمد على التحليل والتفكير. وأن يتمتع مديرها بكفاءات وقدرات ومهارات تمكنه من أداء مهماته وأدواره المتعددة على الوجه الأكمل، بوصفه قائداً ومربياً وموجهاً ومرشداً، يعمل على توفير مناخ مدرسي إيجابي وفعال، تسوده الثقة في التفاعل والتعاون بين جميع أفراد المجتمع المدرسي<sup>(١٤-٣٤)</sup>.

وفي ظل الممارسات الحيوية والمفاهيم الحديثة في علوم الإدارة، والتعامل مع العاملين، تبقى الجودة مطلباً منشوداً في بيئات العمل لتلك المنظمات التي تقدم خدمات، وعلى رأسها المدرسة الابتدائية، وبهذا يمكن أن نؤكد أن تفعيل الثقة التنظيمية في المدارس يكون داعماً لتوافر عناصر الجودة ومعاييرها، وهو بالتالي قد يكون أحد أهم

العوامل المؤثرة في رفع مستوى المناخ الصحي الوظيفي، كما أن توافر الثقة التنظيمية في المدارس يخفف من المناخ المشحون في المدرسة، أو يمكن القول بأنه يقضي عليه، ومن ثم تصبح المدرسة بيئة خصبة لنمو مفاهيم الجودة وتطبيقها بشكل مرن، وعلى العكس، حيث تسود الخلافات بين أفراد المجتمع التعليمي، فإن المناخ المدرسي يصبح مشحوناً، مما يجعل من المدرسة بيئة طاردة للإبداع، وبدلاً من أن يركز مدير المدرسة في التخطيط والتحسين المستمر، فإنه يقضي معظم وقته في حل المشكلات، ومتابعة القضايا والخلافات، ومحاولة إيجاد الحلول لزرع الثقة بينه وبين العاملين معه، وبين العاملين أنفسهم<sup>(٣٣-٩، ٣٤)</sup>.

والمدرسة الابتدائية بوصفها نظاماً اجتماعياً معقداً يحتاج أطرافه إلى الثقة بعضهم ببعض، فالمعلم يعتمد على المدير في توفير البيئة المناسبة للتعليم، والمدير يعتمد على المعلم في تعليم التلاميذ ما يقرره المجتمع من مناهج وفقاً لقدراتهم وحاجاتهم، والمعلم يعتمد على الطالب في التفاعل الصفي، وأولياء الأمور يعتمدون على المعلمين في تنمية دوافع التعلم لدى أبنائهم، والمعلم يعتمد على أولياء الأمور في تهيئة أبنائهم للاندماج في التعلم، وكل هذه العلاقات الاعتمادية تحتاج إلى الثقة كقاعدة للتعامل السليم فيما بينهم<sup>(١٣-٥٩٩)</sup>.

إن نشر مفهوم الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية، والعمل على بناء جسور الثقة بين جميع الأطراف في العملية التعليمية، خاصة ثقة المدير في المعلمين والطلبة وأولياء الأمور يؤدي إلى اتباع النمط القيادي والإداري، ويحدد ملامح المناخ التنظيمي، والرضا عن العمل، وارتفاع الروح المعنوية، وكلها عوامل تؤثر بشكل مباشر في تحصيل الطلبة، ومن ثم تحقيق أهداف التربية والتعليم في المجتمع<sup>(١٣-٦٠١)</sup>.

إن العامل المهم في بناء مناخ يدعم التعاون، يتمثل في بناء مناخ من الثقة بين الأفراد العاملين، لأن الثقة تسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية للمدارس، وقد يضعف عدم الثقة هذه الفاعلية، فالمديرون الذين لا يتقنون في المعلمين لا يشاركونهم في السلطة والمسئولية، والمعلمون الذين لا يتقنون في بعضهم لا يبذلون جهداً من أجل التعاون مع الآخرين، لذا يُعد التعاون والثقة عمليتين متبادلتين تعتمد إحداها على تبني الأخرى، ومن ثم أصبح يُنظر إلى الثقة بوصفها عنصراً مهماً ضمن إطار عمل المنظمات على

اختلاف أنواعها، ويتعذر على الأفراد والمنظمات العمل بفاعلية حال غيابها، فإذا لم يتمكن المديرون من بناء المستوى المطلوب من الثقة، فقد يترتب على ذلك كثير من الآثار السلبية لبيئة المنظمة، ولهذا، يُعد بناء الثقة لدى العاملين مسألة ذات أهمية كبيرة للمديرين (١٨-٤٤٠).

إن الثقة تحتل أهمية استثنائية في البيئة التربوية، إذ ينبغي أن تسود جميع التفاعلات اليومية التي تحدث بين العاملين في المؤسسات التربوية التي تهدف إلى بناء الإنسان بشكل متكامل في جميع جوانب شخصيته، ووفقاً للمواصفات والخصائص التي يريدها المجتمع لأبنائه، فالتعامل أو التفاعل الذي لا يتم بناء على الثقة لا يُعد صادقاً ولا أميناً، وبالتالي يسبب خللاً في مسيرة العملية التربوية، وينعكس سلباً على منتجها النهائي المتمثل في الطالب الذي ينتظره المجتمع للقيام بالمهام التي ستوكل إليه<sup>(١٤)</sup> (٣٤٥، ٣٤٦).

خامساً: أهمية الثقة التنظيمية وأهدافها:

حدد فيزروي Fizroy الكثير من جوانب أهمية الثقة التنظيمية فيما يلي<sup>(٢٦)</sup>:

- ١- الثقة التنظيمية تجعل العمل في المنظمة يتسم بالتماسك والجودة العالية.
- ٢- تزيد الثقة التنظيمية من ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة.
- ٣- تشجع الثقة على الحوارات والنقاشات المفتوحة بين الزملاء في العمل، وتقلل من حدة الصراع التنظيمي.

٤- تقلص كثيراً من معدلات غياب العاملين أو تأخرهم عن العمل.

٥- تحفز العاملين على الوصول إلى مستويات الإبداع والابتكار.

تعتبر الثقة التنظيمية متطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعرفة والمعلومات من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، ولذا فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته<sup>(١٢-٣٦٠)</sup>.

وتؤدي الثقة التنظيمية- كأحد أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات- دوراً

رئيساً في تعزيز مواقف الموظفين وسلوكياتهم، حيث تعد الثقة التنظيمية أمراً بالغ

الأهمية للموظفين للإيمان بمؤسساتهم وقيمها وأهدافها، وفي نفس الوقت تمكن الموظفين من تعديل سلوكياتهم لكي يتصرفوا بشكل صحيح يفيد في نجاح مؤسساتهم<sup>(٤٣٤-٣٢)</sup>.  
سادساً: أنواع الثقة التنظيمية:

ويمكن تحديد نوعين من الثقة وهما:

### ١ - الثقة التعاقدية Contractual Trust

والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو تطور ضمناً، وتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد، والانسجام في السلوك والعلاقات، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية الذي أشرنا إليه عند تحديد مفهوم الثقة.

### ٢ - الثقة المكشوفة:

وهي التوقعات التي يحصلها الفرد أو الجماعة، إن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة، بل العكس من ذلك، فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير.  
وهناك نوعان من الثقة التنظيمية هما<sup>(٢٠٨، ٢٠٧-١١)</sup>:

### ١ - الثقة العمودية Vertical Trust

وتشير إلى ثقة المرؤوس في رئيسه، إذ عندما تعزز الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، يتمكن الرؤساء من إنجاز التغييرات المطلوبة.

### ٢ - الثقة الجانبية أو الأفقية Lateral Trust

ويشير هذا النوع إلى الثقة بين الزملاء في العمل، وذلك نظراً لعلاقة الاعتمادية في أداء العمل، إذ غالباً ما يعتمد الأفراد بعضهم على بعض لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

سابعاً: أبعاد ومكونات الثقة التنظيمية

تتمثل أبعاد الثقة التنظيمية فيما يلي<sup>(٤١٩-٣٠)</sup>:

١- التوقعات الفردية: تعتمد الثقة على الضعف، الشخص الذي يضع ثقته في شخص آخر سيكون اسوأ حالاً إذا لم يتم الوفاء بهذه الثقة مما لو كان لا يثق في الطرف الآخر. وهذه التوقعات الفردية ثلاثة أنواع هي:

- توقع استمرار النظام الاجتماعي القائم.
- توقع أداء الأدوار الفنية من قبل أولئك الموثوق بهم.
- توقع الأداء "الصحيح أخلاقياً" من أولئك الموثوق بهم.

٢- العلاقات الشخصية: تشكل فكرة تفاعل "الشخص الواثق" مع "الشخص الموثوق به" أساس الثقة بينهما، حيث يعمل الشخص "الموثوق به" بطريقة تحمي ثقة الشخص الواثق فيه، أو تحمي الصالح الأكبر للمنظمة التي يعمل فيها، ويتوقع منه بعض السلوكيات والنتائج التي تفي بهذه الثقة.

٣- التبادلات الاقتصادية: تستند وجهة النظر هذه إلى فرضية عدم الثقة، وهي أن الفرد أو المؤسسة لا يمكن الوثوق بهما، وأن سلوكهما سيكون انتهازياً متمثلاً في الدهاء والسعي لتحقيق المصلحة الذاتية.

٤- الهياكل الاجتماعية: الثقة ظاهرة اجتماعية وليست شخصية، ولأن تفاعلاتنا معقدة، فإننا نثق ضمناً بالآخرين، والذين هم بدورهم يثقون بالآخرين من حولهم، مما يؤدي إلى خلق "تنظيم اجتماعي للثقة".

٥- المبادئ الأخلاقية: وهي تستند إلى مراجعة الفلسفة الأخلاقية المعيارية للثقة، فالثقة التنظيمية هي توقع شخص أو مجموعة أو شركة لسلوك مبرر أخلاقياً، وبالتالي تتمثل الثقة في القرارات والإجراءات الصحيحة من الناحية الأخلاقية إلى المبادئ الأخلاقية.

وحدد بعض الباحثين أبعاد الثقة التنظيمية، فيما يلي<sup>(٨-١١)</sup>:

أ - **الكفاءة:** وهي مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي تسمح بطرف أن يؤثر بها في ميدان معين، والجدارة التي يتمتع بها طرف ما تمثل الكفاءة، وهي التي تمنح له المصدقية العالية، فالكفاءة هي المهارات التي ترشح طرفاً أن يصبح أهلاً للثقة مثل المصدقية والخبرة المدركة والجدارة، والأداء الوظيفي، وتجدر الإشارة إلى أن

الكفاءة مرتبطة في جانب من جوانبها بطبيعة الموقف، حيث يكون الشخص له كفاءات في مجال معين، ولا يملك كفاءات في مجال آخر.

ب- **الإيثار:** وهو مدى اعتقاد طرف في طرف آخر مستعد أن يفعل لحسابه أشياء جيدة، مع كون الغايات بعيدة كلياً عن دوافع النفع والأنانية، والنزعة الخيرة تدرك بصفة إيجابية من طرف الموثوق نحو الموثوق به، فالمؤسسة التي تهتم بالعاملين بقدر أو أكثر من اهتمامها بالنتائج والعمليات، فإنها مؤسسة جديرة بالثقة، لأنها تبرز النزعة الخيرية تجاه العاملين والمدراء.

ج- **النزاهة:** وهي الإدراكات التي كونها طرف نحو طرف آخر، وهي المبادئ التي يتطلع إليها الأفراد في المنظمة، وتكون بمثابة المؤشر عن صدق وأمانة المؤسسة نحو المستخدمين والبيئة المحيطة بها، ولهذا ترتبط الثقة بخصائص الجماعة واتساقها مع القيم والمبادئ السائدة.

وتتمثل مكونات الثقة التنظيمية فيما يلي (٣١-١٩٩-٢٠٠):

#### أ - المكون المعرفي:

يشير المكون المعرفي للثقة التنظيمية إلى اعتقاد تقييمي - وعادة ما يكون قدر معين من الخبرة والمعرفة - حول الشخص الآخر. وتستند الثقة القائمة على المعرفة على التنبؤات والحسابات التقييمية، مثل احتمال السلوك المتبادل للطرف الآخر. وهذا التصور للثقة يعني أن أحد الطرفين يثق في الطرف الآخر لأن كلا الطرفين قد اتبعا نفس المبادئ الأخلاقية وعملوا بطريقة جديرة بالثقة في الماضي ويمكن توقع أن يفعلوا ذلك في المستقبل. وبالتالي، تتطوي الثقة القائمة على المعرفة على تقييم عقلاني يساعد الأطراف على عدم الثقة بشكل غير حكيم، فالثقة التنظيمية القائمة على المعرفة تعمل بشكل أفضل فقط في الأمور قصيرة الأجل وغير العادية.

#### ب- المكون العاطفي:

يرتبط المكون العاطفي للثقة التنظيمية بالجانب العاطفي أو التأثري من وجود الثقة، فالثقة تُعد أولاً وقبل كل شيء تأثيراً، حيث يشير "التأثير" على شعور الفرد بالأمان العاطفي والجسدي، وغالباً ما يكون هذا الشكل من الثقة بديهياً وضمنياً وغالباً ما ينتج عن تفاعل على مدى فترة زمنية طويلة، والثقة القائمة على العاطفة أو التأثير

استباقية، فهي تنطوي على توقع متبادل لسلوك عادل ونزيه، كما يتميز بالتوافق بين قيم ومصالح الأطراف المختلفة. وداخل المنظمات، هناك حاجة إلى الثقة القائمة على التأثير لتحقيق التنمية التنظيمية المستدامة مع التوجه على المدى الطويل. وبالتالي، لضمان الأداء المتميز المستدام، هناك حاجة على بيئة تنظيمية تشكل ثقافة العمل الداخلية، وتؤثر في السلوك الأخلاقي للموظفين، وتساهم في تطوير الثقة ليست فقط القائمة على المعرفة ولكن أيضاً الثقة القائمة على التأثير بين أعضاء المنظمة. وحدد أحد الباحثين ثلاثة محددات رئيسية للثقة في الرئيس هي (٢٠٩-١١):

### ١- النزعة لفعل الخير Benevolence

وتعني اعتقاد وإيمان المرؤوس أن الرئيس يريد له الخير، ولديه نوايا حسنة تجاهه بعيداً عن الدوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات، كما تعني أن المرؤوس يعتقد أن رئيسه يهتم بمصالحه وأحواله، والرئيس النزاع للخير يقدم المساعدة لمرؤوسيه وإن لم يكن مطلوباً منه تقديمها، كما أنه لا يستغل مرؤوسيه حتى وإن سُنحت الفرصة لذلك.

### ٢- الاستقامة أو التكامل Integrity

وتعني إدراك المرؤوس أن رئيسه يعتق ويلتزم بمجموعة من المبادئ تعتبر مقبولة وإيجابية للمرؤوس، ويتصرف الرئيس بطريقة تتفق مع هذه القيم المرغوبة.

### ٣- القدرة Ability

وتعني أن المرؤوس يدرك أن رئيسه يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والمؤهلات في مجال عمله، تسمح بأن يكون لديه تأثير رسمي أو غير رسمي على الآخرين، وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

وتشير القدرة Ability إلى قدرة الرئيس على تحقيق آمال وتوقعات المرؤوسين في ضوء ما يمتلكه من مهارات وقدرات، وما بيده من سلطة تجعله قادراً على التحكم في الموارد التنظيمية (٣٣-٧٠).

أما المودة Benevolence فتشير إلى حجم الرعاية التي يوليها الرئيس للمرؤوسين في إطار العلاقات الإنسانية التي تسود بنية العمل (٢٤-٦١).

أما النزاهة Integrity فتؤكد على التزام الرئيس في المنظمة بالقيم والمبادئ الأخلاقية المقبولة من قبل العاملين معه (٢٩-٢٧٥).

وقد وضع توای Toway نموذجاً للثقة يتكون من ثلاثة عناصر هي (٣٤):

- ١- القدرة على الثقة: وتعني حجم الخبرة المتراكمة لدى الفرد، والتي تساعده أو تدعّمه على منح ثقته للآخرين.
- ٢- القدرة على التعرف على الكفاءة أو القدرة: وتعني قدرة الفرد على إدراك قدراته الحقيقية وكذلك قدرات الآخرين ومهاراتهم لفهم مستويات الأداء المتميز، وما تتطلبه هذه المستويات العليا للأداء من مهارات وقدرات.
- ٣- القدرة على التعرف على النوايا: وتعني قدرة الفرد في التعرف على نوايا الآخرين الذين يشاركونه العمل.

ثامناً: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية من أهمها (٣٢-٩):

- ١- السياسات الإدارية: وتتمثل في العدالة في الترقيات والمكافآت وتكافؤ فرص التدريس للعاملين، والشفافية في عرض الحقائق، والتعامل الجيد مع الأفراد العاملين.
- ٢- القيم السائدة: شعور المرؤوس بأن لديه إدارة متمثلة في شخص القائد، تحمل سمات التدين والالتزام الأخلاقي يرفع مستوى الثقة لديه، وأن ممارسات هذا القائد تتسم بالعدالة والموضوعية في القرارات، وأنه مجتهد في تحري الدقة.
- ٣- الابتكار وتحقيق الذات: والمقصود هنا أن الإدارة تثق في قدرات مرؤوسيه، وتقدر جهودهم، وتقوّمهم ببعض الصلاحيات، وتشجعهم على الابتكار والتجديد في بيئة العمل، وتعمل على تنفيذ بعض مقترحاتهم وتقرها لديهم.
- ٤- توافر المعلومات: بمعنى أن القائد يمتلك أكبر قدر ممكن من المعلومات الكافية عن موظفيه وقدراتهم وتاريخهم وخبراتهم ووضعهم الاقتصادي والمعرفي والاجتماعي. ولزيادة الثقة بالإدارة والإدارة العليا، توجد بعض الشروط التي تسهم في بناء الثقة التنظيمية هي (١٠-١٦):

- ١- الأمن الوظيفي: إن ظروف العمل تقدم مستوى أعلى للأمن الوظيفي، فعندما يستشعر العاملون بالأمان والرضا الوظيفي، وأن المنظمة لا تفكر في تسريحهم من العمل، فإن ذلك مدعاة لظهور الثقة التنظيمية بينهم.
- ٢- نوع المعاملة: إن عدالة الإجراءات والمعايير المتبعة في توزيع الأجور والمكافآت والحوافز تعتبر شرطاً مهماً لتحقيق الثقة التنظيمية، وكفيلة أن تحقق الإحساس العميق باحترام العامل للرؤساء والمسؤولين.



- ٣- **الاتصال:** من المؤكد أن زيادة حجم الاتصال بين العاملين بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم، يُعد من أهم العوامل المؤثرة في بناء الثقة التنظيمية.
- ٤- **دعم المنظمة للعاملين:** إن الدعم الذي يُشعر العاملين بأن المنظمة تحترمهم، وتعاملهم بشكل جيد، فإنهم يستجيبون لذلك بالأفعال السلوكية الإيجابية تجاه المنظمة وتجاه المسؤولين فيها.
- ثالثاً: نتائج البحث:

يمكن الخروج بمجموعة من النتائج من أهمها:

- ١- تُعد الثقة التنظيمية بمثابة عقد نفسي ومعنوي بين طرفين أو أكثر، يحتم الالتزام به سلوكياً وإجرائياً، ويُعد هذا العقد المعيار الرئيس في الحكم على تصرفات الأطراف المختلفة.
- ٢- تعمل الثقة التنظيمية على تخليص المنظمة من بعض الآفات الضارة مثل الاضطراب والقلق، الأمر الذي يساعد على شعور العاملين بالأمن والطمأنينة والراحة، والرغبة في بذل الجهد والعمل.
- ٣- تلعب الثقة التنظيمية دوراً كبيراً في تحسين العلاقات وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين الأفراد، وكذلك تساعد على التكاتف من أجل إنجاز الأهداف المشتركة.
- ٤- تُعد الثقة التنظيمية أحد العوامل المهمة لبناء بيئة تنظيمية جيدة، فمن خلال ترسيخ الثقة بين الأفراد بعضهم البعض، وبين العاملين والرؤساء، يكون ذلك كله أساساً لبناء بيئة محفزة ودافعة إلى العمل وداعمة له، وعلى ذلك فقد أصبح ينظر إلى الثقة على أنها عنصر محوري داخل المنظمة، وإذا غابت الثقة من محيط المنظمة، فإنهم لن يستطيعوا العمل بفاعلية.
- ٥- يجب أن يعمل مديرو المنظمات على بناء المستوى المطلوب من الثقة ضماناً لسلامة العلاقات وكذلك العمل داخل المنظمة، فإذا لم يقم المديرون بذلك، فإن ذلك من شأنه أن يجعل بيئة العمل تتصف بالكثير من السلبيات التي تؤثر على كفاءة العمل، وأن يعمل العاملون داخل المنظمة تحت درجة عالية من الضغط النفسي والقلق والشعور بعدم الأمان.
- ٦- تُعد المدارس - بصفة عامة - من أهم المؤسسات التي تشكل بيئة خصبة لنمو الكثير من المفاهيم الإنسانية ومن بينها الثقة التنظيمية.

## المراجع العربية

- ١- أحمد حمدان محمد برهوم (٢٠١٧): واقع الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة رفح، مجلة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج ٧، ع ٢، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، غزة.
- ٢- أحمد خيرى كاظم، وجابر عبد الحميد (١٩٩٦): "مناهج البحث في التربية وعلم النفس"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ٣- أحمد فتحي أبو كريم (٢٠١٢): تقرير المنتسبين لدورة مديري المدارس والمشرفين التربويين في كل من جامعتي الملك سعود، والإمام محمد بن سعود الإسلامية في الرياض لدرجة الثقة التنظيمية بهم من قبل القيادات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٢٤، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ٤- أحمد فائق محمد الجندي (٢٠١٦): الفساد الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وتحسين الثقة التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة القليوبية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٠، ع ٢٤.
- ٥- السيد الحضري أحمد محمود (٢٠١٤): أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية- دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٢٨، ع ٢٤، كلية التجارة، جامعة سوهاج.
- ٦- أميرة خضير كاظم (٢٠١٤): الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الراجحي في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع ٣١، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
- ٧- بندر عفتان عايش العتيبي (٢٠١٦): "مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس محافظة الأحمدية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- ٨- خالد قاش، وسفيان لراي (٢٠١٤): اثر الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي على اتجاهات المستخدمين نحو التغيير، دراسة ميدانية في المضمون الجزائري، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن.
- ٩- خالد بن محمد الطريف (٢٠١٥): افضل الممارسات لتتبع مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، المجلة العربية للجودة والتميز، مج ٢، ع ٤٤، الأردن.
- ١٠- دولة الكويت: المركز الوطني لتطوير التعليم في الكويت (٢٠٠٧).
- ١١- رجب حسنين محمد رفاعي (٢٠٠٩): تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ١٦، ع ٢٤، الكويت.

- ١٢- زياد يوسف المعشر، ومجدولين عصري الطراونة (٢٠١٢): أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٨، ع ٤٤، الأردن.
- ١٣- صالح أحمد أمين عباينة، وإلهام أحمد أمين عباينة (٢٠١٧): الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٨، ع ٤٤، البحرين.
- ١٤- عباس عيد مهدي الشريفي (٢٠١٢): الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين، مرجع سابق.
- ١٥- عادل عبد المنعم المسدي (٢٠١١): "العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين دراسة تطبيقية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ع ٢٤.
- ١٦- مبروكة عبد الله الخفيفي (٢٠١٧): "دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز درجة الثقة التنظيمية للعاملين بالمنظمات الصناعية الليبية- دراسة ميدانية"، المجلة الليبية العالمية، ع ٢٦، كلية التربية بالمرج، جامعة بنغازي.
- ١٧- محمد رجب رفاعي (٢٠٠٥): "دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنه التنظيمية- دراسة ميدانية"، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط، العدد الثاني.
- ١٨- مازن فارس رشيد (٢٠٠٣): الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار، مجلة الإدارة العامة، مج ٤٣، ع ٣.
- ١٩- محمد عيد عتريس (٢٠١٦): تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة دراسات تربوية ونفسية، ع ٩٣، كلية التربية، جامعة الزقازيق.

20- Altuntas, S. & Baykal, U. (2010): Relationship Between Nurses Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Nursing Scholarship.

21- Adams, Barbard et al. (2008): Organizational Trust in the Canadian Forces, Defense Research and Development Canada, Toronto.

22- Azize Ergeneli Guler Saglam Arib Selin Metina (2007): Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers, Journal of Business Research. Volume 60, Issue: 1.

23- Beyeioglu, K. & Ugurlu C. (2012): distributed Leadership and Organizational Trust: The Case of Elementary Schools, social and Behavioral Sciences. 46.

24- Burke, C. et al., (2007): Trust in Leadership: A Multi-level, Review and Integration, The Leadership Quarterly, Vol. 18.

- 25- Canipe J.S. (2006): Relationship Among Trust, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support and Turnover Intentions, Allint International University.
- 26- Fitzroy, Terry (2007): the Importance of Organizational Trust, [www.articlesbase.com](http://www.articlesbase.com) 11/10/2018.
- 27- James D. Werbel & Paulo Lopes Henriques (2009): "Different Views of Trust and Relational Leadership: Supervisor and Subordinate Perspectives", Journal of Managerial Psychology, Vol. 24, Issue: 8.
- 28- Jill Pattison & Theresa Kline (2015): "Facilitating a Just and Trusting Culture", International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 28, Issue: 1.
- 29- Lapierre, L. M. (2007): Supervisor Trust Worthiness and Superordinates, Willingness to Provide Extra Role Efforts, Journal of applied Social Psychology, Vol. 37, No. 2.
- 30- N.A.D. Connell & R. Mannion (2006): "Conceptualisations of Trust in the Organizational Literature: Some Indicators from a Complementary Perspective", Journal of Health Organization and Management, Vol. 20, Issue: 5.
- 31- Raminta Pucetaite, Anna-Maija Lamsa & Aurelija Novelskaite (2010): "Building Organizational Trust in a Low-trust Societal Context", Baltic Journal of Management", Vol. 5, Issue: 2.
- 32- Santhosh Manimegalai & rupashree Baral (2018): "Examining the Mediating Role of Organizational Trust in the Relationship Between CSR Practices and Job Outcomes", Social Responsibility Journal, Vol. 14, Issue: 3.
- 33- Singh, H. & Srivastava, K. (2009): International Trust and Organizational Citizenship Behavior, Psychological Studies, Vol. 54.
- 34- Toway (2004): Organizational Trust, [www.ikhwan.net.19-2-2019](http://www.ikhwan.net.19-2-2019).
- 35- Tzafrit, S.X. (2005): The Relationship Between Trust, HRMJ Practices and Firm Performance, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 9.