

## **The Organizational Trust of Superintendents in Jordan as Perceived by their Administrative Staff**

**Ibtisam Saleh Al-Dahshan\***  
**Prof. Rateb Salama Al-Saud\*\***

Received 1/6/2022

Accepted 31/7/2022

### **Abstract:**

This study aimed to identify the degree of organizational trust of superintendents in Jordan as perceived by their administrative staff. The study sample consisted of (270) administrative employess. The results of the study showed that the degree of organizational trust among the superintendents in Jordan was high from the point of view of the administrative working with them, and that there were statistically significant differences at the level ( $\alpha= 0.05$ ) in the degree of organizational trust among superintendents in Jordan due to the variable of experience and in favor of their experience was (10 years or more), and there were no statistically significant differences at the level ( $\alpha=0.05$ ) due to the variables of gender and educational qualification. In light of the results of the study, the researchers recommended that educational institutions in the public sector should focus on all elements related to organizational trust in those institutions.

**Keywords:** Organizational trust, Superintendents, administrative employess.

---

Jordan\ [imaldahshan@gmail.com](mailto:imaldahshan@gmail.com) \*

Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ [rsaud@hotmail.com](mailto:rsaud@hotmail.com) \*\*

## الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم

ابتسام صالح الدهشان\*

أ.د. راتب سلامة السعود\*\*

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم. تكونت عينة الدراسة من (270) موظفًا إداريًا. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن كانت مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن تُعزى لمتغير الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم (10 سنوات فأكثر)، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحثان بضرورة تركيز المؤسسات التربوية في القطاع العام على جميع العناصر المتعلقة بالثقة التنظيمية في تلك المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** الثقة التنظيمية، مديرو التربية والتعليم، الموظفون الإداريون.

\* الأردن / [imaldahshan@gmail.com](mailto:imaldahshan@gmail.com)

\*\* كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ [rsaud@hotmail.com](mailto:rsaud@hotmail.com)

## المقدمة

إن توفر جو من الثقة التنظيمية يُعد مطلبًا لإدارة المؤسسات بفاعلية وكفاءة عالية، إن شعور العاملين بثقة المدير يؤدي إلى شعورهم بالارتياح وارتفاع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل، مما يحقق أهداف المؤسسة.

تسعى المؤسسات التربوية بمختلف جوانبها إلى تحسين الحياة الوظيفية من جانب والحياة الشخصية للعاملين من جانب آخر وتسعى كذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين والمستفيدين من خدماتها (Younes,2017). ومما يساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها وجود الثقة في علاقات العمل، لأنها تقوي الروابط بين العاملين وتهيئ الظروف اللازمة لنجاح المؤسسة؛ فالثقة التنظيمية تُعد عاملاً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة، فحينما يسود جو الثقة في المؤسسة يستطيع الأفراد الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً، من جانب آخر فإن المؤسسات التي تقتصر إلى الثقة، تعاني من فقر الاتصال وإحباط في التعاون ويقلل من الالتزام (Enshas,2018).

ولقد تنبه الباحثون والمختصون إلى أهمية دراسة الثقة التنظيمية، والعوامل والمؤثرات التي ترفع من مستوى أداء العاملين. ولا يمكن أن يؤدي تطوير المدرسة ثماره، إلا من خلال تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يسوده جو من الثقة. وتشكل الثقة التنظيمية العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية، فهي الانعكاس الإيجابي لتحقيق الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية، وتعزيز التجديد والابتكار على المستويات كافة، وتحسين جودة الحياة التنظيمية (Shahwomi,2021).

إن الثقة التنظيمية مكون مهم في الحياة التنظيمية، فهي محفزة على إنجاز العمل، وهي عامل مركز يعزز نجاح المؤسسات وبقيائها ويُعد مصدراً للميزة التنافسية، لأن الثقة تزيد من تعاون العاملين (Al- Fadla,2019). كما تمثل الثقة التنظيمية المتبادلة بين أعضاء المؤسسة المعاصرة أحد العناصر المخففة لتعقيدات الحياة التنظيمية، القادر على تحقيق استقرار المؤسسة، وتسهيل إنجازها لمهامها بأقل وقت وجهد وتكلفة مقارنة بالوسائل الإدارية الأخرى (Lukasha,2011). وقد ذكر اركسن (Erikson) المشار إليه في عبدو (Abdou,2015) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين، وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة.

وتعد الثقة من أبرز القيم التنظيمية، وبخاصةً مع التطورات العالمية، إذ أصبحت بيئة المؤسسات أكثر ديناميكية وتعقيداً، لذلك أصبحت الموارد البشرية وما تشعر به من ثقة أو عدمها في المؤسسات من أهم أصولها. وفي هذا المجال، أشارت الدهشان (Al- Dahshan,2018) إلى أن توافر جو من الثقة التنظيمية يعد مطلباً أساسياً لإدارة المؤسسات بفاعلية وكفاءة عاليتين. فالمدير الذي يظهر ثقته بنفسه وبالعاملين وبأهداف المؤسسة، يوفر جواً من الثقة يؤدي إلى الشعور بالارتياح لدى العاملين وارتفاع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل، مما يحقق أهداف المؤسسة.

وتعمل الثقة التنظيمية على ترسيخ معالم الإيمان بمقدرات العاملين مع بعضهم بعضاً، وارتفاع مستويات الأداء من خلال زيادة دافعتهم للعمل الذي بدوره يحرك سلوك الفرد وتنشيطه نحو العمل بأقصى طاقات الفرد لإشباع حاجات معينة فسيولوجية ونفسية خاصة بالفرد أو بأدائه الوظيفي، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة (Al-Rashidi,2015). وتتمثل الثقة التنظيمية بإيمان العاملين بأن المؤسسة تتميز بالكفاية، والصدق، والاهتمام بالطرف الآخر (Morreale& Shockley,2014) لذلك فإن الثقة التنظيمية لكي تتجح في تحسين الأداء وتجويد العمل وتميزه، لا بد من توافر عدد من الأبعاد المهمة، والتي تأتي في مقدمتها: تحسين السياسات الإدارية، والسلوك القيادي المميز، وتوفير فرص الإبداع، وتحقيق الذات للعاملين وتفعيل القيم التنظيمية والشفافية في المؤسسة، ودقة المعلومات المتاحة، وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب ومصداقيتها (Sadiq,2019).

وفي سياق الإدارة التربوية ومستوياتها، ذكر السعود (Al-Soud,2021: 27) أن الإدارة التربوية تعني مجموعة العمليات المتشابهة، التي تتكامل فيما بينها في المستويات الإدارية الثلاثة: المستوى الوطني (وزارة التربية والتعليم)، والمستوى المحلي (مديريات التربية والتعليم)، والمستوى التنفيذي (المدرسة؛ الإدارة المدرسية) لتحقيق الأهداف العامة للتربية والتعليم. وعليه، فإنه من الأهمية بمكان أن تعمل وزارات التربية والتعليم وفي جميع أرجاء العالم على تضمين استراتيجياتها الشاملة أهدافاً عامة حول بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية الوطنية لكل دولة. والارتقاء بالأداء وتجويد مخرجات العملية التعليمية.

وتأسيساً على ما سبق، ولأهمية هذا المتغير السلوكي (الثقة التنظيمية) على الفاعلية المنظمة، فقد سوغ للباحثين أهمية تعرف درجة الثقة التنظيمية التي يمارسها مديرو التربية والتعليم

في المملكة الاردنية الهاشمية، كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم.  
مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لعل من أهم المتطلبات الرئيسة لتحقيق الفاعلية المنظمة هو تهيئة مناخ تنظيمي ملائم لها. ويعد بناء الثقة في نفوس الأفراد العاملين في المؤسسة تجاه إدارة المؤسسة والزملاء والمشرفين من أهم مقومات هذا المناخ. ذلك أن الثقة التنظيمية المتبادلة من أهم خصائص الثقافة الناجحة وسماتها في المؤسسات. فعندما تثق الإدارة العليا في قائد المؤسسة، ويتق القائد في العاملين تصبح بيئة العمل صحية إيجابية تحقق أهدافها بكل سهولة ويسر. لقد أجريت دراسات كثيرة عن الثقة التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً وأخرى بوصفها متغيراً تابعاً، ومنها دراسة لوكاشا (Lukasha, 2011) والتي توصلت الى أن مستوى كل من الثقة التنظيمية والفاعلية التعليمية العامة لدى معلمي مدارس الثانوية العامة، كان متوسطاً. وكذلك دراسة العنزي (Anzi, 2020)، وفي ضوء تلك النتائج أوصى الباحثان بضرورة تفعيل توظيف بعدي الثقة التنظيمية والفاعلية التعليمية الذاتية من أجل ترسيخ المناخ المدرسي الآمن المنظم، وبالتالي زيادة الفاعلية المنظمة.

ومن خلال عمل الباحثين في سلك التربية والتعليم، ومن خلال معاشتهما للعلاقات الوظيفية بين مديري التربية والتعليم والموظفين الإداريين العاملين معهم، ومن خلال لقاءاتهما مع عدد من هؤلاء الموظفين الإداريين، مما شكل لديهما دافعا قويا لإجراء هذه الدراسة، تأسيساً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين الآتيين:

- السؤال الأول: ما درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين معهم؟
  - السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟
- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن

كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم، وعلاقتها ببعض المتغيرات.  
**أهمية الدراسة:**

يُؤمل أن تُفيد نتائج الدراسة في جانبين نظري وتطبيقي. ففي الجانب النظري، تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو تعرف درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين معهم. أما الجانب التطبيقي، فيؤمل من هذه الدراسة أن تُفيد مديري التربية والتعليم في الأردن والموظفين الإداريين العاملين معهم، فضلاً عن الباحثين المهتمين، ومراكز البحث العلمي.

#### **مصطلحات الدراسة:**

فيما يلي تعريف لأهم مصطلحات الدراسة:

#### **الثقة التنظيمية Organizational Trust:**

هي توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها والمرتبطة باتخاذ القرارات التنظيمية التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد، أو الجماعة دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام (Mubarak, 2019: 487).

**ويُعرف الباحثان الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها:** التوقعات الإيجابية لمديري التربية والتعليم في الأردن تجاه الموظفين الإداريين العاملين معهم في هذه المديريات، بإمكانية الاعتماد عليهم، لتحقيق أهدافهم الوظيفية دون ممارسة أي ضغوط، وتقاس بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن، الذي طوره الباحثان لهذا الغرض.

**حدود الدراسة:** تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

- **حدود بشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين.
  - **حدود مكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن.
  - **حدود زمنية:** الفصل الثاني من العام الدراسي 2021 / 2022م.
- الأدب النظري:**

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم محور موضوع الدراسة؛ الثقة التنظيمية، وذلك على النحو الآتي:

### الثقة التنظيمية:

تعد الثقة التنظيمية (Organizational Trust) من أبرز القيم التنظيمية، خاصة مع التطورات الكبيرة في العالم، بحيث أصبحت بيئة المؤسسات أكثر ديناميكية وتعقيداً، لذلك أصبحت الإدارة تهتم بالموارد البشرية في المؤسسة، ومواقف العاملين وميولهم واتجاهاتهم ومداركهم، لما لذلك من تأثير واضح في أدائهم وإنجازاتهم لذا لا بد من وجود بيئة تنظيمية صحية (Firfora, 2018) تتميز بالثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين للتعاون في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، فالثقة التنظيمية تُعدّ عاملاً محورياً في تحقيق نجاح المؤسسة، كذلك الثقة بالمؤسسة تعدّ عنصراً مهماً في الثقة التنظيمية، فعندما يسود جو الثقة في المؤسسة فإن العاملين يستطيعون التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم، ويتعاونون فيما بينهم، ويتعلمون معاً، في المقابل فإن المؤسسات التي تقتصر على الثقة، يسودها جو من الإحباط ويقل الالتزام، وتفتقر للاتصال الفعال، فالمؤسسات التي يسودها جو من الثقة تكون أكثر استقراراً على المدى الطويل، وهذا يتطلب من الإدارات العليا في المؤسسات استشراف المستقبل من خلال العمل بطرق غير تقليدية لإيجاد مناخ تنظيمي تسوده الثقة. وتعمل الإدارة على إيجاد الأساس الضروري لتحقيق الإنتاجية وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على تكوين ثقافة مؤدية إلى التعاون والعمل بروح الفريق، ويستمتع العاملون إلى توجيهات القادة الذين يتقنون فيهم ويقبلونهم (Al-Anzi, 2020).

### مفهوم الثقة التنظيمية:

تعرف الثقة لغةً: "من وثق وهي جمع ثقات، أي وثق به، ويثق، والوثاقة هي مصدر الشيء الوثيق المحكم؛ أي أنه العهد الوثيق" (Ibn Manzoor, 1978:371). والثقة اصطلاحاً: كما ورد في قاموس أكسفورد (Oxford, 2003:799): هي "الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال المتفق عليها". فالثقة توقعات إيجابية لسلوك الطرف الآخر ونواياه، وتعبر عن حالته النفسية والأخلاقية حين التعرض لمواقف معينة. وتعرف الثقة التنظيمية: بأنها اتفاق أو عقد مبني على الالتزام بين الاطراف بشكل سلوكي وعقائدي، غير مكتوب أو ملزم قانونياً، لكنه الأساس والمعيار الوحيد لتوضيح العلاقة بين الطرفين (Saidin, 2020).

وعرّف العنزي (Al-Anzi, 2020) الثقة التنظيمية: بأنها توجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة بما يتفق والمعايير والقيم والأعراف التنظيمية التي تم الاتفاق عليها مسبقاً. أما

لامور (Lamour, 2020) فقد عرفها بأنها مجموعة من الأنماط السلوكية والتوقعات والتفاعلات العاطفية تنمو وتعزز بالاحتكاك اليومي بين الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تولد نوعاً من الانسجام والثقة بالذات وبالإدارة والزملاء مما يسهم في تحقيق نتائج مرجوه وأهداف مرغوبة. إن الثقة التنظيمية عامل رئيس في النجاح التنظيمي. إذ تزيد الثقة التنظيمية من تبادل الأفكار بين العاملين في المؤسسة، وتفتح قنوات تواصل بين الأفراد، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، وتقبل التجديد والتطوير وبذل مزيد من الجهد، وكذلك تسهم في زيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، فضلاً عن كونها تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات، وتزيد من تفويض الصلاحيات لثقة المدير بالأفراد العاملين معه (Al-Hardan, 2017).

#### قواعد بناء الثقة التنظيمية:

إن أهمية الثقة تأتي من كونها أحد العناصر الجوهرية في الحالات الاجتماعية التي تتطلب التعاون، والاعتماد المتبادل. إن الثقة في الحياة التنظيمية تعد المركب السحري الذي يسهل العمل، ولا يوجد ما يحل مكانها. إن الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين هي أهم عنصر في بناء مناخ تنظيمي أنموذجي في المؤسسات، إن الثقة هي الوجه الآخر للمساواة، مما يحقق الإخلاص والتعاون، والنجاح في العمل، وارتفاع الروح المعنوية للوصول إلى الأداء الأفضل، ولبناء مناخ من الثقة لا بد من مراعاة عدد من القواعد لتحقيق الثقة المرجوة، ومن أهم هذه القواعد كما ذكرتها حمدي (Hamdi, 2011) ما يأتي:

- الإفراط في الثقة بالآخرين: ليس من الحكمة أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيداً، أو يلاحظ سلوكهم على مدى عدة أيام، ولا يشتركون معه في الأهداف ذاتها.
- محدودية الثقة: الثقة بحدود بين العاملين في المؤسسات تعني مقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف، والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها، والمؤسسات التي تعتمد الثقة في تعاملها تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وستكون الرقابة عند تقويم النتائج بعد التنفيذ، وأن الثقة دون حدود تعني ممارسة ثقة غير واقعية.
- تتطلب الحزم: على الإدارة أن تحسن اختيار الموظفين بأن يكون لديهم المقدرة على التكيف وتجديد الذات، أما إذا اخفقت الإدارة في اختيار الموظفين وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأنهم مخادعون ولكن لضعف مقدرتهم على التكيف وتحمل ضغط العمل أو لعدم إمكانية



الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب، فإن مصلحة العمل تقتضي الاستغناء عن هذه الفئة من العاملين، لأن الثقة لا تتسجم مع أي وعد بالأمان الوظيفي وعلى الإدارة أن تتصرف بحزم وتستغني عن خدماتهم لمصلحة الجميع.

- **حاجة الثقة إلى التكامل التنظيمي:** إن الوحدات المستقلة المسؤولة عن تحقيق نتائج محددة هي ضوابط البناء الضرورية للتنظيم المعتمد على الثقة، ولكن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توجد مشكلاتها الخاصة، وهذه الوحدات داخل المنظمات، ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف المؤسسات الصغيرة مع أهداف المؤسسات الكبيرة.
- **حاجة الثقة إلى الاتصال:** يتطلب بناء مؤسسات ذات ثقة على مستوى عالٍ من الاتصال، لذا لا بد للمؤسسات من عقد اللقاءات الشخصية التي تشكل فرصاً للتعارف ومقابلة القادة فقط، ولكنها أيضاً لتعزيز أهداف المؤسسة وإعادة النظر في الاستراتيجية التنظيمية.
- **الثقة تتطلب تعددية في القادة:** من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى تعددية القادة، إذ من الصعب أن يقوم شخص واحد بجميع متطلبات القادة مهما كانت فورية.
- وقد ذكر الرشدي (Al-Rashidi, 2015) أن بناء الثقة التنظيمية يعتمد على قواعد أساسية، ومن أهم هذه القواعد ما يأتي:
- **المسؤولية التنظيمية:** تقع على جميع العاملين في المؤسسة مسؤولية تحقيق أهدافها، وعلى الجميع تحمل مسؤولية الأخطاء والنجاحات، والتشجيع على الحوار المفتوح والاتصال الفعال وتوضيح الأولويات والتغذية الراجعة عن الأداء.
- **الاتصال والتعاون:** يتيح الاتصال الفعال فرص نشر روح التعاون وإجراء حوارات بناءة مع إبراز الإنجازات الجماعية لا الفردية، ونشر ثقافة الاحترام المتبادل من خلال الاتصال المفتوح.
- **غرس روح المبادرة والابتكار:** يُعَدّ التعزيز والمديح ورفع الروح المعنوية لدى العاملين محفزاً على الابتكار وفتح قنوات للأفكار الجديدة.
- إن بناء الثقة التنظيمية يحتم على القائد أن يتعلم كيف يثق بمرؤوسيه، مما يعزز فيهم روح التمكين الوظيفي، مما يزيد مستوى المرونة والإبداع والابتكار، وبالتالي رفع مستويات الإنتاج.

### الدراسات السابقة ذات الصلة:

يعرض الباحثان في هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة بالثقة التنظيمية. وقد تم ترتيبها وفقاً لأقدمية نشرها، وذلك على النحو الآتي:

أجرى يلماز وألتينكورت (Yilmaz and Altinkurt 2015) دراسة لفحص العلاقة بين سلوك القيادة والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية وتكونت عينة الدراسة من (271) معلماً من معلمي المدارس الثانوية الذين يعملون في مقاطعتي كوتاهي في تركيا. كشفت نتائج الدراسة وجود مستويات مرتفعة للعدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية والثقة التنظيمية لدى المعلمين، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين سلوك القيادة لمديري المدارس وتصورات المعلمين للعدالة التنظيمية والثقة في الخريجين، وأن للقيادة الداعمة والعدالة التنظيمية مؤشرات مهمة لتصورات المعلمين عن الثقة التنظيمية.

وقام دروسون (Dursun, 2015) بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من (601) مديراً ومعلماً للمدارس الثانوية في مركز المقاطعة بتركيا، وشملت عينة الدراسة (72) مديراً، و(529) معلماً. وكان من أبرز النتائج وجود علاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي، وعلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين ومن وجهة نظر المديرين ومن وجهة نظر المعلمين والمديرين معاً، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير الصفة الوظيفية وتبين أن الدعم التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

وهدف دراسة جولسوم وآخرون (Gulsum, et al, 2016) إلى تعرف العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي، إذ أن أهم عامل في تكوين الالتزام التنظيمي هو الثقة التي تكون لدى الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل فيها. ولتحقيق الهدف، تم تطبيق مقياس الثقة التنظيمية للعالم (Omarov) على (176) موظفاً وكذلك مقياس الالتزام التنظيمي للعالم (Allen). وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام الوجداني للعاملين الذكور كان أكثر من الإناث، كما أن الثقة في المدير تؤثر تأثيراً إيجابياً في الالتزام الوجداني والعاطفي كما أن الثقة في زملاء العمل تؤثر تأثيراً إيجابياً في الالتزام بأهداف المؤسسة مما يعني أن هناك علاقة قوية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأن كليهما عاملان مهمان في نجاح المؤسسة.

أجرى لاشار وآخرون (Lashari et al, 2017) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الثقة

التنظيمية بين العاملين في قطاع التعليم والدور الذي يؤديه الالتزام التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من (210) أعضاء من أعضاء هيئة التدريس في جامعة سارجودا في حرم لاهور في جامعة سارجودا، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج بأنه يوجد تأثير كبير للعدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، بحيث كان أكثر من الثقة التنظيمية بمثابة متغير وسيط ما بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

قامت نور طه (Taha,2019) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر معلمهم، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (216) معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن الدرجة الكلية لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة الخليل من وجهة نظرهم جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمديرية) مع وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ووجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

وأجرت الزبط (Al-Zabbat,2019) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، وتكونت العينة من (173) مساعد مدير، وأستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين كان مرتفعاً، ووجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الريادة ودرجة الثقة التنظيمية، ولم توجد فروق ذات دلالة احصائية لممارسة الريادة والثقة التنظيمية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

أجرى سعيدين (Saidin,2020) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في أداء العاملين من خلال متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، تكونت العينة من (282) مديراً ورئيس قسم إداري في الدوائر الموجودة في إقليم الشمال، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقة التنظيمية في أداء العاملين في فروع الوزارات الاردنية في محافظة أربد، ويوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقة في زملاء العمل وللثقة في الإدارة في أداء

العاملين في فروع الوزارات الأردنية في محافظة أربد، ولا يوجد أثر ذي دلالة احصائية للثقة التنظيمية في المشرفين على أداء العاملين في فروع الوزارات الأردنية في محافظة أربد. كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية للثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في فروع الوزارات الأردنية في محافظة أربد.

وهدف دراسة الشحومي (Shahwomi,2021) إلى الكشف عن واقع كل من الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية بدولة الكويت، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصل إلى نتائج أبرزها: وجود علاقة وطيدة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي، وكلما زادت درجة الثقة التنظيمية زاد معدل الولاء التنظيمي، ومن ثم تدعيم الثقة بينهما.

#### ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أن هذه الدراسات قد تنوعت بتنوع أهدافها. إذ تناولت متغير الثقة التنظيمية، كدراسة سعيدين (Saidin,2020)، ودراسة الشحومي (Shahwomi,2021). كما تناولت دراسات أجنبية الثقة التنظيمية منها: دراسة يلماز وألتينكورت (Yilmaz& Altinkurt, 2015)، ودراسة جولسوم وآخرون (Gulsum & et al, 2016).

وقد تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها ومتغيراتها ومنهجيتها؛ كالمنهج الوصفي (دراسة الحالة) والمنهج الوصفي الاستكشافي، والبحث الارتباطي التنبؤي. كما تنوعت في مجتمعاتها وعيناتها.

لقد وفّرت الدراسات السابقة - العربية والأجنبية - إطاراً تربوياً لمتغير الدراسة. إذ أعطت الباحثين رؤية واقعية عن الثقة التنظيمية فضلاً عن الإطلاع على أدوات متنوعة للبحث في الموضوع، والمنهجية المستخدمة في الموضوعات، والوسائل الاحصائية المستخدمة.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، إذ أن هذه الدراسة شملت مديريات التربية والتعليم في الأردن، فضلاً عن أنها أول دراسة تستطلع مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن (في حدود علم الباحثين)، مما قد يؤدي إلى التوصل إلى نتائج أكثر دقة، يستفيد منها مديرو التربية والتعليم والموظفون الإداريون فيها، في زيادة الثقة التنظيمية بين العاملين.

### الطريقة والإجراءات

يشتمل هذا الجزء على عرض لمنهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وذلك على النحو الآتي:

#### منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ بوصفه المنهج الملائم لتحقيق أهداف الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، والبالغ عددهم (883) موظفًا وإداريًا وفقًا لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2022/2021.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة. اعتمادًا على جداول معادلة ستيفين ثامبسون (Steven Thompson) لاختيار العينات، فقد تم اختيار (270) فردًا، موزعين على أقاليم المملكة الثلاثة، (الشمال، الوسط، الجنوب) وتم اختيار (ثلاث) مديريات من الشمال، و(أربع) مديريات من إقليم الوسط، و(ثلاث) مديريات من إقليم الجنوب، وتم توزيع أداة الدراسة بالطريقة الالكترونية، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

المتغير	المستوى	الموظفين الإداريين	المجموع
الجنس	ذكر	148	270
	أنثى	122	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	59	270
	بكالوريوس ودبلوم عالي	101	
	دراسات عليا	110	
الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	270
	5 إلى أقل من 10 سنوات	74	
	10 سنوات فأكثر	172	

#### أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة بالاستعانة بأدوات بعض الدراسات السابقة مثل دراسة: الزبط (Al-Zabbat, 2019)، ودراسة الشحومي (Shahwomi, 2021).

وتكونت أداة الدراسة من (25) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات، وهي: الثقة بكفاءة مدير التربية والتعليم (ثمانية فقرات)، وثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم (تسع فقرات)، وثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم (ثمانية فقرات).

وللإجابة عن فقرات الاستبانة تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجت واحدة من بين درجاته الخمس (دائماً، معظم الأحيان، أحياناً، قليلاً، نادراً)، وهي تُمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

#### صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحتوى، إذ تم عرضها بصورتها الأولية على (10) محكميه من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة، وذلك للحكم على مدى ملائمة الفقرات لمجال الدراسة، ومدى صلاحية الفقرات للقياس، ودرجة مناسبة الصياغة اللغوية. وتم اعتماد معيار (10) محكماً.

#### ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لاستخراج الثبات، والجدول (2) يبين قيم معاملات الثبات لأبعاد الأداة.

الجدول (2): معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا

البُعد	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	8	0.91
ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	9	0.85
ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم	8	0.90

يبين الجدول (2) أن جميع قيم معامل الثبات مرتفعة، تراوحت بين (0.85\_0.91) وهي مقبولة لغايات البحث.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول والذي ينص: " ما درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم

في الأردن من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين معهم؟"

للإجابة عنه تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين معهم، مرتبة تنازلياً، والجدول (3) يوضح ذلك.

**الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن مرتبة تنازلياً**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	الرقم
مرتفعة	1	0.86	3.78	ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	1
مرتفعة	2	1.05	3.72	ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم	3
متوسطة	3	1.07	3.43	ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	2
متوسطة		0.95	3.64	الدرجة الكلية	

يتبين من الجدول (3) أنَّ الدرجة الكلية للثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين معهم كانت متوسطة، تراوحت ما بين (3.78-3.43)، وبدرجة متوسطة وحصل البُعد "ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم" على أعلى متوسط حسابي (3.78) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء البُعد "ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم" بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء البُعد "ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وبدرجة متوسطة. وربما يُعزى ذلك إلى أن مدير التربية والتعليم على درجة عالية من الكفاءة في المهمات الموكولة إليه، وموضوعيته وعدم التحيز إلى طرف من الأطراف، مما يولد هذا الجو من العمل نوعاً من الثقة ويستدل من هذه النتيجة أن مديري التربية والتعليم على درجة عالية من الكفاءة في المهمات الموكولة إليهم، وأن مديري التربية والتعليم على درجة عالية من العدالة في توزيع المهمات على الموظفين وتكليفهم بالواجبات دون تحيز وبغض النظر عن العلاقات الشخصية لذلك حظي مدير التربية والتعليم على درجة متوسطة من الثقة من قبل العاملين، وكذلك على درجة عالية من النزاهة، لذا يحظى بثقة عالية من الموظفين الإداريين العاملين معهم.. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزبط (Al-Zabbat,2019).

أما بالنسبة لفقرات كل بُعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. بُعد ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لتقديرات الموظفين الإداريين عن فقرات بُعد ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم، والجدول (4) يوضح ذلك.

**الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتب والدرجة لفقرات الثقة بكفاءة مدير التربية والتعليم مرتبة تنازلياً**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1	1.08	3.98	يواكب مدير التربية والتعليم التطورات التكنولوجية الحديثة	7
مرتفعة	2	1.17	3.93	افتخر بالحديث عن مديرتي	5
مرتفعة	3	1.18	3.90	يشجع مدير التربية والتعليم العمل بروح الفريق	6
مرتفعة	4	1.12	3.84	لدى مدير التربية والتعليم المقررة على التطوير	8
مرتفعة	5	0.96	3.81	يكسبني النمط الإداري لمديرية التربية والتعليم التزاماً قوياً بالعمل	3
مرتفعة	6	0.95	3.79	اثق بكفاءة مدير التربية والتعليم في العمل	1
مرتفعة	7	0.93	3.74	اتمكن من الاعتماد على النمط الإداري للمديرية	4
متوسطة	8	1.34	3.27	ارفض قبول العمل في مديرية تربية وتعليم أخرى	2
مرتفعة		0.86	3.78	الكلي	

يتبين من نتائج الجدول (4) أنَّ المتوسطات الحسابية لتقديرات بُعد ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم، قد تراوحت ما بين (3.98 - 3.27)، وبدرجة مرتفعة لفقرات جميعها؛ باستثناء الفقرة (2) التي تنص على "ارفض قبول العمل في مديرية تربية وتعليم أخرى" بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على "يواكب مدير التربية والتعليم التطورات التكنولوجية الحديثة" بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات بُعد ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم ككل (3.78)، وانحراف معياري (0.86)، وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى معاملة مدير التربية والتعليم التي تتصف بالموضوعية، واحترام الموظفين، فضلاً عن كفاءة مدير التربية والتعليم في أداء عمله، أما فقرة "ارفض قبول العمل في مديرية تربية وتعليم أخرى" التي جاءت بدرجة متوسطة، ممكن أن يعزى ذلك إلى أن مديريات التربية والتعليم دوائر حكومية وحركة التنقلات فيها تكون تابعة لأسس وقواعد حسب قوانين التربية والتعليم المنصوص عليها.

**البعد الثاني: ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لتقديرات الموظفين الإداريين على فقرات بُعد ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم، والجدول (5) يوضح ذلك.



**الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتب والدرجة لفقرات ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم مرتبة تنازلياً**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1	1.17	3.77	يتفاعل مدير التربية والتعليم بايجابية معي	16
متوسطة	2	1.17	3.60	يهتم مدير التربية والتعليم بروح المبادرة لدى العاملين	15
متوسطة	3	1.19	3.55	يهتم مدير التربية والتعليم بمصالح العاملين عند إتخاذ القرارات	9
متوسطة	4	1.35	3.52	يعمل مدير التربية والتعليم على تهيئة وظيفيا	12
متوسطة	5	1.18	3.49	يحرص مدير التربية والتعليم على تلبية حاجات العاملين	17
متوسطة	5	1.22	3.49	يحرص مدير التربية والتعليم على الاهتمام باستمرارية عملي فيها	11
متوسطة	7	1.22	3.43	يتخذ مدير التربية والتعليم قراراته في مناحات من الود والإهتمام	13
متوسطة	8	1.31	3.11	يشرح لي مدير التربية والتعليم مبررات اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي	14
متوسطة	9	1.34	2.94	يشركني مدير التربية والتعليم في صنع القرار	10
متوسطة		1.07	3.43	الكلّي	

يُلاحظ من الجدول (5) أنَّ المتوسطات الحسابية لتقديرات ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم، قد تراوحت ما بين (3.77 - 2.94)، وبدرجة متوسطة للفقرات جميعها؛ باستثناء الفقرة (16) والتي تنص على "يتفاعل مدير التربية والتعليم بايجابية معي" حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عملية صنع القرار الأخلاقي تتطلب معرفة كافية بما تعنيه هذه العملية، لكي يستطيع مدير التربية والتعليم من القيام بمهامه المطلوبة والتوصل إلى قرار أخلاقي رشيد صائب قائم على الأخلاق، وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات الموظفين الإداريين لفقرات بُعد ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم ككل (3.43)، وانحراف معياري (1.07)، وبدرجة متوسطة.

**البُعد الثالث: ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والدرجة لتقديرات الموظفين الإداريين على فقرات بُعد ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم، والجدول (6) يوضح ذلك.

**الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتب والدرجة لفقرات ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم مرتبة تنازلياً**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	يحترمني مدير التربية والتعليم دائماً	4.20	1.04	1	مرتفعة
22	يتعامل مدير التربية والتعليم معي بنزاهة	3.95	1.12	2	مرتفعة
18	يعاملني مدير التربية والتعليم بعدالة	3.87	1.12	3	مرتفعة
25	يقيم مدير التربية والتعليم الاداء بمنتهى الشفافية	3.72	1.23	4	مرتفعة
23	يطبق مدير التربية التعليم معايير واحدة على جميع العاملين	3.67	1.28	5	متوسطة
20	يقدم لي مدير التربية والتعليم يد العون	3.64	1.19	6	متوسطة
21	يحافظ مدير التربية والتعليم على وعده للعاملين	3.58	1.17	7	متوسطة
24	يسمح مدير التربية والتعليم للموظفين معارضة القرارات التي يصدرها	3.10	1.33	8	متوسطة
الكلي		3.72	1.05		مرتفعة

يتبين من نتائج الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم، قد تراوحت ما بين (3.10 - 4.20)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (19) والتي تنص على "يحترمني مدير التربية والتعليم دائماً" بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبدرجة مرتفعة. ويعد توفر النزاهة في المديريات مؤشر قوياً وواضحاً على وجود الثقة لدى الموظفين الإداريين، لأن تحقيق النزاهة داخل المديرية يعني المواءمة بين المساءلة والكفاءة والأخلاق وعدم الفساد. وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات بُعد ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم ككل (3.72)، وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة مرتفعة.

**ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟"**

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي على أبعاد أداة الدراسة ذات العلاقة بالثقة التنظيمية، والجدول (7) يوضح ذلك.

**الجدول (7) المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والمؤهل العملي**

البعد	المتغير	مستويات المتغير	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	الجنس	ذكر	148	3.80	.88
		أنثى	122	3.75	.82
		الكلي	270	3.78	.85
	الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	4.12	.54
		من (5 إلى 10) سنوات	74	3.90	.75
		أكثر من 10 سنوات	172	3.68	.91
		الكلي	270	3.78	.85
	المؤهل العلمي	بكالوريوس	59	3.66	.97
		بكالوريوس ودبلوم عالي	101	3.93	.74
		دراسات عليا	110	3.70	.87
		الكلي	270	3.78	.85
ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	الجنس	ذكر	148	3.47	1.0
		أنثى	122	3.38	1.06
		الكلي	270	3.43	1.07
	الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	3.89	.78
		من (5 إلى 10) سنوات	74	3.50	.90
		أكثر من 10 سنوات	172	3.33	1.15
		الكلي	270	3.43	1.07
	المؤهل العلمي	بكالوريوس	59	3.22	1.18
		بكالوريوس ودبلوم عالي	101	3.52	.96
		دراسات عليا	110	3.46	1.09
		الكلي	270	3.43	1.07
ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم	الجنس	ذكر	148	3.76	1.04
		أنثى	122	3.65	1.04
		الكلي	270	3.71	1.04
	الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	4.23	.61
		من (5 إلى 10) سنوات	74	3.80	.91
		أكثر من 10 سنوات	172	3.60	1.12
		الكلي	270	3.71	1.04
	المؤهل العلمي	بكالوريوس	59	3.49	1.18
		بكالوريوس ودبلوم عالي	101	3.82	.94
		دراسات عليا	110	3.73	1.04
		الكلي	270	3.71	1.04

يُلاحظ من الجدول (7) وجود فروق ظاهرية في مستوى أبعاد درجة الثقة التنظيمية لدى مدير التربية والتعليم في الأردن كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم تبعاً لمتغيرات

الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد MANOVA والجدول (8) يبين النتائج:

الجدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد MANOVA لمعرفة دلالة الفروق الفردية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	إحصائي الاختبار	قيمة "ف"	مستوى الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	.208 <sup>a</sup>	.891
	0.002		
المؤهل العلمي	Wilks' Lambda	2.047 <sup>a</sup>	.058
	0.955		
الخبرة	Wilks' Lambda	1.989 <sup>a</sup>	.066
	0.956		

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يُلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (8) ما يأتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات لتقديرات الموظفين الإداريين على أبعاد أداة الدراسة نحو درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. إذ تراوحت القيم الفائية ما بين (2.047\_ 0.208).

وتم إجراء اختبار تحليل التباين المتعدد MANOVA لكل بُعد على حده؛ لمعرفة مصادر الفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات الموظفين الإداريين على أبعاد أداة الدراسة نحو درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول (9) تحليل التباين المتعدد MANOVA لدلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات الموظفين الإداريين على أبعاد أداة الدراسة نحو درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في

الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي

مصدر التباين	البعد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
الجنس	ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	.114	1	.114	.160	.689
	ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	.328	1	.328	.293	.589
	ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم	.537	1	.537	.509	.476
المؤهل العلمي	ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	3.490	2	1.745	2.460	.087
	ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	5.523	2	2.762	2.465	.087

مصدر التباين	البُعد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدالة الإحصائية
الخبرة	ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم	6.260	2	3.130	2.968	.053
	ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	5.520	2	2.760	3.890	.022
	ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	9.859	2	4.930	4.401	.013
	ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم	12.310	2	6.155	5.838	.003
الخطأ	ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	187.299	264	.709		
	ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	295.725	264	1.120		
	ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم	278.364	264	1.054		
الكل	ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	4061.406	270			
	ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	3490.531	270			
	ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم	4023.063	270			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (9) ما يأتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين على أبعاد أداة الدراسة نحو درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن تُعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي) إذ كانت قيم "ف" غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين على أبعاد أداة الدراسة نحو درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن على مجالات الدراسة تُعزى لمتغير الخبرة، إذ كانت قيم "ف" دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، على جميع الأبعاد ولمعرفة دلالة الفروق تبعاً لمتغير الخبرة، تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية. والجدول (10) يوضح هذه النتائج:

**الجدول (10) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات القيادات المدرسية على مجالات الدراسة لمتغير الخبرة**

البُعد	المتغير	المتوسطات الحسابية	الدلالة الإحصائية
ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	الخبرة	أكثر من عشر سنوات	.44
ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم		أكثر من عشر سنوات	.56
ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم		أكثر من عشر سنوات	.63*
			.05
			.05
			.019

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يُنبئ من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين على أبعاد أداة الدراسة نحو درجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن على الأبعاد كافة تعزى لمتغير الخبرة، وجاءت الفروق لصالح مستوى من كانت خبرتهم (أكثر من عشر سنوات). تمت مناقشة هذا السؤال حسب متغيراته وكما يأتي:

أ. متغير الجنس:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين الإداريين أنفسهم تعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ كانت قيمة "ف" قيم غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). مما يعني أن تصور الموظفين الإداريين بالنسبة للثقة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس، وتفسر هذه النتيجة أن هناك فهماً مشتركاً بين جميع الموظفين والموظفات عن الثقة لمديريهم، وقد يكون ذلك عائد إلى نظرتهم الموحدة إلى مفهوم الثقة التنظيمية وأن الجنس كمتغير لا يؤثر في إدراكات الموظفين والموظفات لمفهوم الثقة، اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة طه (Taha, 2019).

ب. متغير الخبرة:

أظهرت النتائج و (Al-Fadli, 2019).

ج. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين الإداريين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية إذ كانت قيمة "ف" غير دالة

إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتفسر هذه النتيجة أن متغير المؤهل العلمي ليس مؤثراً في إحداث اختلاف بين الموظفين الإداريين في تصوراتهم للثقة التنظيمية وقد يعود ذلك إلى ارتفاع مستوى تأهيل الموظفين في مديريات التربية والتعليم، وانقفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزبط (Al-Zabbat, 2019).

**التوصيات:** في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحثان بما يأتي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية وتكثيف البرامج التطويرية سواء أكانت على المستوى الفردي أم الجماعي والتوجه نحو إقامة الدورات والورشات الإدارية المتخصصة لمواكبة كل جديد من التطورات الحديثة لتحقيق نتائج وأهداف مستدامة.
- استخدام طرق النقد الايجابي مع العاملين عند ارتكاب الأخطاء مما يمنح الموظف ثقة بنفسه ويزيد من مستوى الاطمئنان والراحة النفسية والرضا الوظيفي لديه وهذا يزيد من إقباله على عمله واستغراقه فيه.

**الدراسات المقترحة:** يقترح الباحثان الدراسات المستقبلية الآتية:

1. اجراء عديد من الدراسات المرتبطة بالثقة التنظيمية وأداء العاملين، وذلك من خلال استخدام أبعاد جديدة للثقة مثل ( الثقة في النمط الإداري، الثقة في مجال العلاقات البيئية).
2. إجراء مزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول أثر الثقة التنظيمية في جوانب أخرى مثل الثقافة الإبداعية والثقافة البيروقراطية أو ربطها بمتغيرات أخرى مثل القيادة الروحانية.

## References:

- Abdou, Nur Adnan (2015). Degree of organizational support, and its relation to the level of organizational trust, at Jordanian University, Unpublished Master Thesis, Hashemite University, Zarqa, Jordan.
- Al-Anzi, Mashaal (2020). A proposal for strengthening organizational trust at Imam Mohammed bin Saud Islamic University, Tabuk University **Journal of Humanities and Social Sciences**, (10), 49\_73.
- Al-Dahshan, Ibtam, S. (2018). Multifactor leadership of basic school principals in the capital of Amman and its relation to the availability degree of the organizational values in their schools from teachers' point of view. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al Fadla, Nasser Badr Shatt Mazal (2019). Oorganizational justice practiced by school princaplas in Kuwait and its relation to organizational trust from teachers' point of view. Mutah University, Karak, Jordan.

- Al-Hardan, Naseem Falah (2017). The emotional intelligence degree of government high school principals and its relationship to the organizational trust of teachers from their point of view in the capital Amman. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Rashidi, Ahmed Obaid (2015). The degree of organizational trust in Kuwait's governmental and private universities and its relationship with the motivation of its faculty members from their point of view. Unpublished Doctoral Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Al-Soud, R. (2021). Contemporary Trends in educational leadership. Amman: Dar Tariq for Publishing and Distribution.
- Al-Zabbat, Avnan Bakr (2019). The degree of strategic leadership of principals of private secondary schools in Amman's capital governorate and its relationship to the organizational trust of teachers from the point of view of assistant principals. Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Anshasi, Rami Ibrahim Mahmoud (2018). Impact of organizational trust on strategic direction in women's associations in the Gaza Strip, Unpublished Master Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. **African Journal of Business Management**, 9(4), 134- 156.
- Firfora, Hadil Hassan (2018). Organizational performance of principals of private secondary schools and its relationship to organizational trust from the teachers' point of view. Unpublished master Thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Gulsum Bastug et al. (2016). Investigation of the relationship between organizational trust and organizational commitment, **Universal Journal of Educational Research**. 4 (6), 1418-1425.
- Hamdi, Nizamiyah Ahmed (2011). The degree of delegation of authority with the deans of academic colleges in Jordanian universities and its relationship with both organizational trust and career performance with the heads of departments. Doctoral Dissertation Unpublished, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Ibn Manzoor, Mohammed (1978). San Arab dictionary, Beirut: Sadiq Printing and Publishing House.
- Lamour, Rumaila (2020). Trends of staff at the university of Ghardaia towards the degree of practice of factors influencing regulatory trust, **Journal of the Institute of Economics**, 23 (2), 1031\_1049.



- Lashari, M. Moazzan, A., Salman, Y. and Irfan, S, (2016). Impact of organizational trust on organizational Justice and organizational commitment: A Case of University of Sargodha, Research Gate,. 53(2), 170 -194.
- Lukasha, Bassama Mohamed Saaddin (2011). The level of school administrators' exercise of educational leadership and its relationship to organizational trust and teachers' self-educational effectiveness. Doctoral Dissertation Unpublished, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Morreale, S. P. & Shockley, P. S. (2014). A qualitative study of organizational trust leaders perceptions in organizational in Poland and Russia, **Intercultural Communication Studies**, (2), 69-89.
- Mubarak bint Mohammed (2019). Relationship between organizational conflict and organizational trust among faculty members of the faculty of education at Imam Mohammed bin Saud Islamic University in Riyadh, **Journal of the Faculty of Education**, 19 (14), 487\_ 540.
- Oxford: **Worked power dictionary**, for Learners of English, Oxford, and university press, New York, 2003, p.799.
- Sadiq, Mohammed Fekri (2019). Organizational confidence and its relationship to occupational exploitation among general secondary education teachers in Dakahlia governorate: Field study, **Journal of the Faculty of Education**, University of Tanta, 73 (1), 244-305.
- Saidin, Khalid (2020). Impact of organizational trust on the performance of employess in Jordanian ministries: Organizational commitment as an intermediary variable. Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Shahwomi, Ahmed Khalid Rashid (2021). Organizational trust as an input to improve teachers' organizational loyalty in primary schools in Kuwait: an analytical study, **psychological education studies**, University of Zagaziq, Faculty of Education. (112) ، 89\_139.
- Taha, Nur Yusri (2019). The degree to which principals of private schools in Hebron governorate exercise distributed leadership and its relationship to trust.
- Yilmaz, K and Altinkurt, Y. (2015). Relationship between the leadership behaviors, organizational justice and organizational trust. **Faculty of Education Journal**, 41, (1): 12 -24.
- Younis, Amani Mohammed (2017). The degree to which IAEA school administrators in Gaza governorates exercise sustainable leadership and their relationship to the quality of their teachers' careers. Unpublished Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.