

## 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 leve ( $\alpha=0.05$ ) 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) موظفاً إدارياً. 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 إحصائياً 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، مديري 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 متطلباً لإدارة المؤسسات بفاعلية وكفاءة عالية، إن شعور العاملين بثقة المدير يؤدي إلى شعورهم بالارتياح وارتفاع روحهم المعنوية ورضاهما 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). وما يساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها وجود الثقة في علاقات العمل، لأنها تقوى الروابط بين العاملين وتهيء الظروف الالازمة لنجاح المؤسسة؛ فالثقة التنظيمية تُعد عاملًا محوريًا في تحقيق أهداف المؤسسة، فحينما يسود جو الثقة في المؤسسة يستطيع الأفراد الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضًا، ويتعلمون معًا، من جانب آخر فإن المؤسسات التي تفتقر إلى الثقة، تعاني من فقر الاتصال واحباط 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 يُؤتي تطوير المدرسة ثماره، إلا من خلال تهيئة مناخ تنظيمي ايجابي يسوده جو من الثقة. وتشكل الثقة التنظيمية العنصر الأساسي في الفاعالية التنظيمية، فهي الانعكاس الايجابي 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 وبقائها ويعُد مصدراً للميزة التنافسية، لأن الثقة تزيد من تعاون العاملين (Al-Fadla,2019). كما تمثل الثقة التنظيمية المتبادلـة بين أعضاء المؤسسة المعاصرة أحد العناصر المخففة لتعقيـدات الحياة التنظيمية، القادر على تحقيق استقرار المؤسسة، وتسهيل انجازـها لمهمـاتها بأقل وقت وجـهد وتكلـفة مقارنةـ بالوسائلـ الاداريـةـ الأخرىـ (Lukasha,2011). وقد ذكر اركسن (Erikson) المشارـ إليهـ فيـ عـدوـ (Abdou,2015)ـ إلىـ أنـ الأـفرـادـ يـخـتلفـونـ فيـ مـيـولـهـمـ للـثـقـةـ بـالـآخـرـينـ،ـ وـأـنـ هـذـهـ الـمـيـولـ تـشـأـ منـ طـفـولـهـمـ الـمـبـكـرـةـ،ـ وـشـخـصـيـاتـهـمـ وـتجـارـبـهـمـ فيـ الـحـيـاةـ.

وتعتبر الثقة من أبرز القيم التنظيمية، وبخاصةً مع التطورات العالمية، إذ أصبحت بيئه 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 متطلباً 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 ورضاهما عن العمل، مما يحقق أهداف المؤسسة.

وتعمل الثقة التنظيمية على ترسيخ معلم الإيمان بقدرات العاملين مع بعضهم بعضاً، وارتفاع مستويات الأداء من خلال زيادة دافعيتهم للعمل الذي يدوره يحرك سلوك الفرد وتشييده 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). ويتمثل الثقة التنظيمية بإيمان العاملين بأن المؤسسة تتميز بالكفاية، والصدق، والاهتمام بالطرف الآخر (Morreale & Shockley, 2014) لذلك فإن الثقة التنظيمية لكي تنجح في تحسين الأداء وتتجويد 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 وتنعيم القيم التنظيمية والشفافية في المؤسسة، ودقة المعلومات المتاحة، وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب ومصداقيتها (Sadiq, 2019).

وفي سياق الإدارة التربوية ومستوياتها، نكر السعو (Al-Soud, 2021: 27) أن الإدارة التربوية تعني مجموعة العمليات المتشابكة، 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 إرجاء العالم على تضمين استراتيجياتها الشاملة أهدافاً عامة حول بناء الثقة التنظيمية داخل المؤسسات التربوية الوطنية لكل دولة. والارتفاع بالآداء وتجويد مخرجات العملية التعليمية.

وتأسيناً على ما سبق، ولأهمية هذا المتغير السلوكي (الثقة التنظيمية) على الفاعلية المنظيمية، فقد سوّغ للباحثين أهمية تعرف درجة الثقة التنظيمية التي يمارسها مدير التربية والتعليم

في المملكة الأردنية الهاشمية، كما يتصورها الموظفون الإداريون العاملون معهم.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لعل من أهم المتطلبات الرئيسية لتحقيق الفاعلية المنظمة هو تهيئة مناخ تنظيمي ملائم لها. ويعود 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 تتقى الإدارة العليا في قائد المؤسسة، ويتحقق 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 Lukasha(2011) والتي توصلت إلى أن مستوى كل من الثقة التنظيمية والفعالية التعليمية العامة لدى معلمي مدارس الثانوية العامة، كان متوسطاً. وكذلك دراسة العنزي (Al-Anzi,2020)، وفي ضوء تلك النتائج أوصى الباحثان بضرورة تفعيل توظيف بعدي الثقة التنظيمية والفعالية التعليمية الذاتية من أجل ترسیخ المناخ المدرسي الآمن المنظم، وبالتالي زيادة الفاعلية المنظمة.

ومن خلال عمل الباحثين في سلك التربية والتعليم، ومن خلال معايشتهم للعلاقات الوظيفية بين مديري التربية والتعليم والموظفين الإداريين العاملين معهم، ومن خلال لقاءاتهما مع عدد من هؤلاء الموظفين الإداريين، مما شكل لديهما دافعاً قوياً لإجراء هذه الدراسة، تأسساً 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 تعنى 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:

يُوَمِّلُ أَنْ تُثْبِتَ نَتْائِجُ الدِّرْسَةِ فِي جَانِبَيْنِ نَظَرِيٍّ وَتَطَبِّقِيٍّ. فِي الْجَانِبِ النَّظَرِيِّ، تَأْتِيُّ أَهْمَى هَذِهِ الدِّرْسَةِ مِنْ أَهْمَى مَوْضِعَاهَا وَهُوَ تَعْرِفُ دَرْجَةَ الثَّقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ لِدِيِّ مَدِيرِيِّ التَّرْبَةِ وَالْعِلْمِ فِي الْأَرْدِنِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ الْمَوْظِفِينِ الإِدَارِيِّينِ الْعَامِلِيِّينِ مَعْهُمْ. أَمَّا الْجَانِبُ التَّطَبِّقِيُّ، فَيُؤَمِّلُ مِنْ هَذِهِ الدِّرْسَةِ أَنْ تُثْبِتَ مَدِيرِيِّيِّ التَّرْبَةِ وَالْعِلْمِ فِي الْأَرْدِنِ وَالْمَوْظِفِينِ الإِدَارِيِّينِ الْعَامِلِيِّينِ مَعْهُمْ، فَضْلًا عَنِ الْبَاحِثِيْنِ الْمُهَمَّيْنِ، وَمَرَاكِزِ الْبَحْثِ الْعَلْمِيِّ.

#### مصطلحات الدراسة:

فيما يلي تعريف لأهم مصطلحات الدراسة:

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

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

ويُعرِّفُ الْبَاحِثُانِ الثَّقَةَ التَّنْظِيمِيَّةَ إِجْرَائِيًّا بِأنَّهَا: التَّوْقُّعُاتُ الإِيجَادِيَّةُ لِمَدِيرِيِّ التَّرْبَةِ وَالْعِلْمِ فِي الْأَرْدِنِ تَجَاهُ الْمَوْظِفِينِ الإِدَارِيِّينِ الْعَامِلِيِّينِ مَعْهُمْ فِي هَذِهِ الْمَدِيرِيَّاتِ، بِإِمْكَانِيَّةِ الْاعْتِمَادِ عَلَيْهِمْ، لِتَحْقِيقِ اهْدَافِهِمُ الْوَظِيفِيَّةِ دُونَ مَارْسَةِ أَيِّ ضَغْوَطٍ، وَتَقْاسِ بِدَرْجَةِ اسْتِجَابَةِ أَفْرَادِ عِيَّنَةِ الْدِرْسَةِ عَنْ فَقَرَاتِ مَقِيَّاسِ الثَّقَةِ التَّنْظِيمِيَّةِ لِدِيِّ مَدِيرِيِّ التَّرْبَةِ وَالْعِلْمِ فِي الْأَرْدِنِ، الَّذِي طَوَّرَ الْبَاحِثُانِ لِهَذَا الْغَرْبَضِ.

حدود الدراسة: تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

- حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين.
- حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم التابعة لوزارة التربية والتعليم في الأردن.
- حدود زمانية: 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، وموافقات العاملين وموiolهم واتجاهاتهم ومداركهم، لما ذلك 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 تعدّ عاملًا محوريًا في تحقيق نجاح المؤسسة، كذلك الثقة بالمؤسسة تعدّ عنصراً مهما 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 تقترن إلى الثقة، يسودها جو من الإحباط ويقل الالتزام، وتقتصر 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، ويستمع العاملون إلى توجيهات القادة الذين يتكونون 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 اكسفورد (Oxford, 2003:799): هي "الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيمه بالأعمال المتفق عليها". فالثقة توقعات إيجابية لسلوك الطرف الآخر ونواياه، وتعبر عن حالته النفسية والأخلاقية حين التعرض لموقف معينة.

وتعرف الثقة التنظيمية: بأنها اتفاق أو عقد مبني على الالتزام بين الأطراف بشكل سلوكى وعقائدي، غير مكتوب أو ملزم قانونياً، لكنه الأساس والمعيار الوحيد لتوضيح العلاقة بين الطرفين .(Saidin,2020)

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

لامور (Lamour, 2020) فقد عرفها بأنها مجموعة من الأنماط السلوكية والتوقعات والتقاعلات العاطفية تتمو وتعزز بالاحتكاك اليومي بين الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تولد نوعاً من الانسجام والثقة بالذات وبالإدارة والزملاء مما يسهم في تحقيق نتائج مرجوة وأهداف مرغوبة.

إن الثقة التنظيمية عامل رئيس في النجاح التنظيمي. إذ تزيد الثقة التنظيمية من تبادل الأفكار بين العاملين في المؤسسة، وتحفيظ 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 تقويض الصالحيات 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 بآنس لا يعرفهم جيداً، أو يلاحظ سلوكهم على مدى عدة أيام، ولا يشتركون معه في الأهداف ذاتها.
- **محودية الثقة:** الثقة بحدود بين العاملين في المؤسسات تعني مقدرة العاملين والالتزام به لتحقيق الأهداف، والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها، والمؤسسات التي تعتمد الثقة في تعاملها تعيد تصميم عملها بما يتاسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وستكون الرقابة عند تقويم النتائج بعد التنفيذ، وأن الثقة دون حدود تعني ممارسة ثقة غير واقعية.
- **تطلب الحزم:** على الإدارة أن تحسن اختيار الموظفين بان يكون لديهم المقدرة على التكيف وتجديد الذات، أما إذا اخفقت الإدارة في اختيار الموظفين وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأنهم مخدعون 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 تتسمج مع أي وعد بالأمان الوظيفي وعلى الإدارة أن تتصرف بحزم وتسعني عن خدماتهم لمصلحة الجميع.

**حاجة الثقة إلى التكامل التنظيمي:** إن الوحدات المستقلة المسئولة عن تحقيق نتائج محددة هي ضوابط البناء الضرورية للتنظيم المعتمد على الثقة، ولكن الجماعات الموثوقة 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 للتعرف ومقابلة القيادة فقط، ولكنها أيضاً لتعزيز أهداف المؤسسة وإعادة النظر في الاستراتيجية التنظيمية.

**الثقة تتطلب تعددية في القيادة:** من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة إلى تعددية القيادة، إذ من الصعب أن يقوم شخص واحد بجمع ممتلكات القيادة مهما كانت فورية.

وقد ذكر الرشيدى (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:** يُعد التعزيز والمديح ورفع الروح المعنوية لدى العاملين محفزاً على الإبتكار وفتح قنوات للأفكار الجديدة.

إن بناء الثقة التنظيمية يحتم على القائد أن يتعلم كيف يثق بمرؤوسه، 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 مقاطعى كوتاهى 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) مديرًا ومعلماً للمدارس الثانوية في مركز المقاطعة بتركيا، وشملت عينة الدراسة (72) مدير، و(529) معلمًا. 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 وتبيّن أن الدعم التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً بين الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي.

وهدفت 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 على (176) موظفاً وكذلك مقياس الالتزام التنظيمي للعالم (Allen). وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام الوجdاني للعاملين الذكور كان أكثر من الإناث، كما أن الثقة في المدير تؤثر تأثيراً إيجابياً في الالتزام الوجdاني 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 معلميهم، 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 متطلبات استجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية تعنى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمديرية) مع وجود فروق تعنى لمتغير المؤهل العلمي. ووجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ممارسة مدير المدارس الخاصة في محافظة الخليل للقيادة الموزعة والثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

وأجرت الزبيط (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 إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة الريادة ودرجة الثقة التنظيمية، ولم توجد فروق ذات دلالة احصائية لممارسة الريادة والثقة التنظيمية تعنى 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) مديرًا 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 اداء 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 اربد.

وهدفت 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 تتوعّت بتّنوع أهدافها. إذ تناولت متغير الثقة التنظيمية، كدراسة سعيدن (Saidin,2020)، ودراسة الشحومي (Shahwomi,2021). كما تناولت دراسات أجنبية الثقة التنظيمية منها: دراسة يلماز وآلتنكورت (Gulsum & Altinkurt, 2015)، ودراسة جولسوم وأخرون (Yilmaz& Altinkurt, 2016, et al).

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

لقد وقّرت الدراسات السابقة - العربية والاجنبية - 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.

تميّز 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 مديرى التربية والتعليم في الاردن (في حدود علم الباحثين)، مما قد يؤدي إلى التوصل إلى نتائج أكثر دقة، يستفيد منها مديرى التربية والتعليم والموظفون الإداريون فيها، في زيادة الثقة التنظيمية بين العاملين.

### **الطريقة والإجراءات**

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

**منهجية الدراسة:**

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

**مجتمع الدراسة:**

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

**عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة. اعتماداً على جداول معادلة ستيفين ثمبسون (Steven Thompson) لاختيار العينات، فقد تم اختيار (270) فرداً، موزعين على أقاليم المملكة الثلاثة، (الشمال، الوسط، الجنوب) وتم اختيار (ثلاث) مديريات من الشمال، و(أربع) مديريات من أقليم الوسط، و(ثلاث) مديريات من أقليم الجنوب، وتم توزيع اداة الدراسة بالطريقة الالكترونية، والجدول (1) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

**الجدول (1) توزع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)**

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

**أداة الدراسة:**

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

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

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

**صدق الأداة:**

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحتوى، إذ تم عرضها بصورةها الأولية على ( 10 ) محكميه من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة، وذلك للحكم على مدى ملاءمة الفقرات لمجال الدراسة، ومدى صلاحية الفقرات للفياس، 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 الفا

البعد	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 ( 0.91\_0.85 ) وهي مقبولة لغايات البحث.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

تناول هذا الجزء من الدراسة عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها:

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

في الأردن من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين معهم؟"

للإجابة عنه تم 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 مدير التربية والتعليم في الأردن مرتبة تنازلياً**

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

يتبيّن من الجدول (3) أن الدرجة الكلية للثقة التنظيمية لدى مدير التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين معهم كانت متوسطة، تراوحت ما بين 3.78-3.43، وبدرجة متوسطة وحصل البعد "ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم" على أعلى متوسط حسابي (3.78) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء البعد "ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم" بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبدرجة مرتفعة، بينما جاء البعد "ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وبدرجة متوسطة. وربما يعزى ذلك إلى أن مدير التربية والتعليم على درجة عالية من الكفاءة في المهام الموكولة إليه، وموضوعيته وعدم التحيز إلى طرف من الأطراف، مما يولد هذا الجو من العمل نوعاً من الثقة ويستدل من هذه النتيجة أن مدير التربية والتعليم على درجة عالية من الكفاءة في المهام الموكولة إليه، وأن مدير التربية والتعليم على درجة عالية من العدالة في توزيع المهام على الموظفين وتكتيفهم 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.. وتتنقق هذه النتيجة مع دراسة الزبيط (Al-Zabat,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**

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

يتبيّن من نتائج الجدول (4) أنَّ المتوسطات الحسابية لنقيرات بُعد ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم، قد تراوحت ما بين (3.27 - 3.98)، وبدرجة مرتقبة 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 مرتقبة. وبلغ المتوسط الحسابي لنقيرات بُعد ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم ككل (3.78)، وإنحراف معياري (0.86)، وبدرجة مرتقبة، ويعزى ذلك إلى معاملة مدير التربية والتعليم التي تتصرف 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، ممكِّن أن يعزى ذلك إلى أنَّ 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 لنقيرات الموظفين الإداريين على فقرات بُعد ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم، والجدول(5) يوضح ذلك.

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

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

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 بایجابية معى" حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة مرتقعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عملية صنع القرار الأخلاقي تتطلب معرفة كافية بما تعنيه هذه العملية، لكي يستطيع مدير التربية والتعليم من القيام بمهماهاته المطلوبة والتوصل إلى قرار أخلاقي رشيد صائب قائم على الأخلاق، وبلغ المُتوسط الحسابي لتقديرات الموظفين الإداريين لفقرات بعد ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم ككل (3.43)، وانحراف معياري (1.07)، وبدرجة متوسطة.

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

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

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

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
19	يحتمني مدير التربية والتعليم دائمًا	4.20	1.04	1	مرتفعة
22	يتعامل مدير التربية والتعليم معى 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 وعوده للعاملين	3.58	1.17	7	متوسطة
24	يسمح مدير التربية والتعليم للموظفين معارضه القرارات التي يصدرها	3.10	1.33	8	متوسطة
	<b>الكلية</b>	3.72	1.05		مرتفعة

يتبيّن من نتائج الجدول (6) أنَّ 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 "يحتمني مدير التربية والتعليم دائمًا" بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبدرجة مرتفعة. وبعد توفر النزاهة في المديريات مؤشر قويًا واضحًا على وجود الثقة لدى الموظفين الإداريين، لأنَّ تحقيق النزاهة داخل المديرية يعني المواءمة بين المسائلة والكفاءة والأخلاق وعدم الفساد. وبلغ المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد العينة على فقرات بعد ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم ككل (3.72)، وانحراف معياري (1.05)، وبدرجة مرتفعة.

ثانيًا: 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 مدير التربية والتعليم في الأردن تعزي لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي؟"

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

**الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية لدى مدير التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي**

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

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 تبعًا لمتغيرات

الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرة 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

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

\* دلالة 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 مُتوسطات تقديرات الموظفين الإداريين على أبعاد أداة الدراسة نحو درجة الثقة التطيمية لدى مدير التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. إذ تراوحت القيم الفائية ما بين (0.208\_2.047).

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

الجدول (9) تحليل التباين المتعدد MANOVA لمعرفة دلالة الفروق في المُتوسطات الحسابية لتقديرات الموظفين الإداريين على أبعاد أداة الدراسة نحو درجة الثقة التطيمية لدى مدير التربية والتعليم في الأردن تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي

الدلالة الإحصائية	قيمة "F"	متوسط المربعات	درجات الحرارة	مجموع المربعات	البعد	مصدر التباين
.689	.160	.114	1	.114	ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	الجنس
					ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	
					ثقة الموظفين الإداريين بنزاهة مدير التربية والتعليم	
.087	2.460	1.745	2	3.490	ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	المؤهل العلمي
					ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	

المصدر البيان	البعد	مجموع المربعات	درجات الحرارة	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الذلة الإحصائية
	ثقة الموظفين الإداريين بزاهة 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
الخبرة	ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	9.859	2	4.930	4.401	.013
	ثقة الموظفين الإداريين بزاهة مدير التربية والتعليم	12.310	2	6.155	5.838	.003
	ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	187.299	264	.709		
الخطأ	ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	295.725	264	1.120		
	ثقة الموظفين الإداريين بزاهة مدير التربية والتعليم	278.364	264	1.054		
	ثقة الموظفين الإداريين بكفاءة مدير التربية والتعليم	4061.406	270			
الكلي	ثقة الموظفين الإداريين بالقرار الأخلاقي لمدير التربية والتعليم	3490.531	270			
	ثقة الموظفين الإداريين بزاهة مدير التربية والتعليم	4023.063	270			

\*دالة إحصائية عند مستوى الذلة (0.05)

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

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الذلة ( $\alpha = 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين على أبعاد أداة الدراسة نحو درجة الثقة التنظيمية لدى مدير التربية والتعليم في الأردن تُعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي) إذ كانت قيم "ف" غير دالة إحصائيًا عند مستوى الذلة ( $\alpha = 0.05$ ).

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

**الجدول (10) اختبار شيفيّه للمقارنات البُعدية لدالة الفروق بين متوسطات تقديرات القيادات المدرسية على مجالات الدراسة لمتغير الخبرة**

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

\* دالة إحصائيّاً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبيّن من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في متوسطات تقديرات الموظفين الإداريين على أبعاد أداة الدراسة نحو درجة الثقة التنظيمية لدى مدير التربية والتعليم في الأردن على الأبعاد كافة تعزيزى 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 دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الثقة التنظيمية لدى مدير التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين الإداريين أنفسهم تعزيزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية إذ كانت قيمة "ف" قيم غير دالة إحصائيّاً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ). مما يعني أن تصور الموظفين الإداريين بالنسبة للثقة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس، وتنسر 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 دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لدرجة الثقة التنظيمية لدى مدير التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين الإداريين أنفسهم تعزيزى 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 ارتقاء مستوى تأهيل الموظفين في مديريات التربية والتعليم، وانتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الزبيط (Al-Zabat, 2019).

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

- تحديد الاحتياجات التربوية 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 واستغرقه 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 او بيتها 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, Ibtsam, 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 principlas 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 employeess 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.