

## الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس

إلهام أحمد أمين عبابنة

وزارة التربية والتعليم

المملكة الأردنية الهاشمية

Elhamababneh68@yahoo.com

د. صالح أحمد أمين عبابنة

قسم الإدارة التربوية والأصول

كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية

S\_ababneh@ju.edu.jo

## الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس

إلهام أحمد أمين عبابنة

وزارة التربية والتعليم  
المملكة الأردنية الهاشمية

د. صالح أحمد أمين عبابنة

قسم الإدارة التربوية والأصول  
كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية

### الملخص

هدف البحث إلى الكشف عن مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور في ضوء بعض المتغيرات. استخدم الباحثان مقياس ثقة المدير الذي قامت بينائه ميغان تسكانن. موران (2004, Tschannen-Moran) بعد تعريبه ومواءمته للبيئة الأردنية والتأكد من صدقه وثباته، وتكونت عينة البحث من (182) مديراً ومديرة يعملون في خمس مديريات تربية وتعليم خلال العام الدراسي (2014/2015)، وبعد معالجة البيانات إحصائياً، كانت أهم النتائج:

1. أن مستوى ثقة مديري المدارس الحكومية في الأردن بالأطراف الأخرى متوسطة. كان ترتيب ثقة مديري المدارس بالأطراف الأخرى تنازلياً كما يلي: الثقة بالمعلمين (عالية)، ثم الثقة بالطلبة متوسطة)، ثم الثقة بأولياء الأمور (متوسطة).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية تعزى لمتغيرات: طبيعة المنطقة، وجنس المدير، ومؤهله وخبرته. بينما كانت الفروق دالة لمتغير مستوى المدرسة لصالح مديري المدارس في المرحلة الأساسية. وأوصى الباحثان السلطات التربوية باستثمار الثقة الكبيرة بين مديري المدارس والمعلمين في تحسين فاعلية النظام التربوي وزيادة كفاءته، وتعزيز التنمية المهنية لدى مديري المدارس التي تؤدي إلى إكسابهم مهارات مهنية لرفع ثقتهم بالطلبة وأولياء أمورهم.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، مديرو المدارس الحكومية الأردنية.

## The Organizational Trust in the Jordanian Public Schools towards Teachers, Students, and Parents as Perceived by School Principals

**Dr. Saleh A. Ababneh**

Faculty of Educational Sciences  
The University of Jordan

**Elham A. Ababneh**

Ministry of Education  
The Hashemite Kingdom of Jorda

### Abstract

The study aimed at exploring the extent of trust the principals of Jordanian public schools had in teachers, students and parents according to some variables. The researchers used Principals Trust Scale which was developed by Megan Tschannen-Moran (2004). The scale was translated and adapted to the environment of Jordan and the validity and reliability of the scale were confirmed. The study sample consisted of 182 principals working in five governorates of education in the 2014/2015 academic year. The most important results were that:

1. The trust of the Jordanian public schools' principals in the other parties was moderate, and the trust was -in a descending order- as follows: teachers (high), students (moderate), and Parents (moderate).
2. There were no significant differences in the means of trust of the Jordanian public schools' principals with reference to the nature of the region, gender of the principal, qualifications, and experience.

On the other hand, the differences were significant for the school level in favor of the principals at the basic educational level. Finally, the researchers recommended that the educational authorities should invest in the trust of principals in teachers for improving the effectiveness of the educational system and increasing its efficiency. They also recommended that principles should be provided with professional development enhancement means to equip them with some skills that would help promote their trust in students and parents.

**Keywords:** organizational trust, Jordanian public schools' principals.

## الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية تجاه المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظر مديري المدارس

إلهام أحمد أمين عبابنة

وزارة التربية والتعليم  
المملكة الأردنية الهاشمية

د. صالح أحمد أمين عبابنة

قسم الإدارة التربوية والأصول  
كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية

### المقدمة

تعدّ المدرسة الأداة التي ارتضتها الشعوب المختلفة لتحقيق توقعاتها في المحافظة على ثقافتها ومستقبل أفضل لأبنائها، وحتى تكون المدرسة على مستوى هذه التطلعات فتحتاج أن يتمتع مديرها بكفاءات وقدرات ومهارات تمكنه من أداء مهماته وأدواره المتعددة على الوجه الأكمل، بوصفه قائداً تربوياً يعمل على توفير مناخ مدرسي إيجابي وفعال، تسوده الثقة في التفاعل ويحقق التعاون بين جميع أفراد المجتمع المدرسي.

وتؤدي الثقة المتبادلة على مستوى الفرد والتنظيم دوراً كبيراً في تحسين العلاقات وتسهيل انسياب المعلومات والآراء والأفكار التطويرية، ومن ثم أصبح ينظر إلى الثقة بوصفها عنصراً أساسياً ضمن إطار عمل المنظمات على اختلاف أنواعها، ويتعذر على الأفراد والمنظمات العمل بفاعلية في حال غيابها، فإذا لم يتمكن المديرون من بناء المستوى المطلوب من الثقة، فقد يترتب على ذلك من الآثار السلبية لبيئة المنظمة، لذلك يعد بناء الثقة لدى العاملين مسألة ذات أهمية عالية للمديرين (رشيد، ٢٠٠٣، ٤٢٧)، ومن ثمّ نجاح المنظمات.

ويعود استخدام مفهوم الثقة (Trust) في العلاقات الفردية والاجتماعية إلى عالم الاجتماع دوركهايم (١٨٩٣-١٩٩٧) الذي عد وجود الثقة بين الأفراد والجماعات أمراً أساسياً للتفاعل الاجتماعي الطبيعي فيما بينهم، وحالة ضرورية لإقامة علاقات مستقرة فيما بينهم، وأعدّ الثقة أمراً حيوياً لإصلاح العمليات الاجتماعية (Van Maele, Van Houte & Forsyth, 2013)، وكان مفهوم الثقة محلّ اهتمام أشهر نظريات الإدارة؛ فقد قللت نظريات الإدارة التقليدية من الثقة بالعاملين، بل عدّتهم غير جديرين بها أصلاً، فيجب مراقبتهم بصرامة، وقد تغيرت هذه الفكرة لدى منظري حركة العلاقات الإنسانية الذين عدّوا الثقة بالعاملين تساعد في زيادة إنتاجيتهم. وتحدث (ماكريجور) في نظرية X و Y عن الثقة التي تبثها الإدارة في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى تكامل قيمهم الشخصية مع أهداف المنظمة، ومن ثمّ رفع روحهم المعنوية وتحقيق المزيد من الإنتاجية، وأشار (أوشي) في نظريته Z إلى أن فلسفة

الإدارة اليابانية تقوم على الثقة، مبيّنا العلاقة القوية بين الثقة والإنتاجية (الحسيني وأحمد، ٢٠٠٥، ٣٥).

بينما الثقة بوصفها معاصراً فقد تعددت زوايا النظر إليها شأنها شأن المفاهيم الاجتماعية والإنسانية الأخرى، ولخصت كاظم (٢٠١٤، ٢٤٣) أبرز ما ورد في الأدب النظري حول مفهوم الثقة في أنها الاستعداد لتحمل المخاطر، والتوقع بأن الفرد الآخر أو المجموعة سوف تبذل جهداً لتتصرف بحسن نية وفقاً للالتزامات سواء الصريحة أو الضمنية، وخلصت إلى أن الثقة التنظيمية هي إيمان الفرد بعدالة المنظمة والاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف وزملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة.

والمدرسة بوصفها نظاماً اجتماعياً معقد يحتاج أطرافه إلى الثقة بعضهم ببعض، فالمعلم يعتمد على المدير في توفير البيئة المدرسية المناسبة للتعليم، والمدير يعتمد على المعلم في تعليم الطلبة ما يقرره المجتمع من مناهج حسب حاجات الطلبة وقدراتهم، والمعلم يعتمد على الطالب في التفاعل الصفّي، وأولياء الأمور يعتمدون على المعلمين في تنمية دوافع التعلم لدى أبنائهم، والمعلم يعتمد على أولياء الأمور في تهيئة أبنائهم للاندماج بالتعلم، وكل هذه العلاقات الاعتمادية تحتاج إلى الثقة قاعدةً للتعامل السليم فيما بينهم.

وعدت دارلنغ- هاموند (Darling-Hamond, 1999) أن مفتاحي النجاح لمدرسة القرن الحادي والعشرين هما: التعليم وبناء العلاقات السليمة، والثقة بين أطراف العملية التربوية هي أساس بناء هذه العلاقات، وعليه تسمى هذه الثقة بالثقة العلاقاتية (Relational Trust) وتقوم هذه الثقة على أساس التوقعات ذات الصلة بالاحترام والكفاءة والأمانة (Bryke & Schneider, 2002)، وتوصلت غمراوي (Ghamrawi, 2011) إلى أن ثقة المدير بالمعلمين تؤدي إلى زيادة كفاءتهم الذاتية وتعاونهم والتزامهم المهني والتفافهم حول رؤية المدرسة المشتركة تزيد من الروح القيادية لديهم، وعدت لويس (Louis, 2006) الثقة أحد ثلاثة مستلزمات لتغيير الثقافة التنظيمية في المدارس.

ويعود استخدام مفهوم الثقة في النظام المدرسي إلى أعمال كل من واين هوي (Wayne Hoy) من جامعة أوهايو التي ظهرت في بداية ثمانينات القرن الماضي، وأعمال كل من أنتوني برايك (Antony Bryke) وباربارا شنايدر (Barbara Schneider) التي ظهرت في بداية القرن الحادي والعشرين في جامعة شيكاغو، مما ألهم العديد من الباحثين داخل الولايات المتحدة وخارجها دراسة الجوانب المختلفة لظاهرة الثقة في النظام المدرسي، وعلاقتها بالعديد

من العوامل النفسية والمدرسية، ولعل جهود ميغان تسكانن - موران (Megan Tschannen-Moran) من جامعة أوهايو هي الأبرز في السنوات العشر الأخيرة. وتظهر أهمية الثقة بوصفها أحد الموارد الاجتماعية بين العاملين في النظام المدرسي بأنها العامل المهم في بناء مناخ تنظيمي صحي يتميز في الانفتاح (Tschannen-Moran & Hoy, 1998)، والثقة تسهم في تعزيز الفعالية التنظيمية للمدارس، وقد تضعف ثقة هذه الفاعلية، فالمديرون الذين لا يثقون في المعلمين لا يشاركونهم في السلطة والمسؤولية، لذا يعد التشارك والثقة عمليتين متبادلتين، تعتمد إحداهما على تبني الأخرى (Tschannen-Moran, 2001, 307). والطالب الذي يثق في معلميه ومديره ومدرسته أكثر انضباطا وتحصيلا وذو سلوك إيجابي ونشط في الفعاليات المدرسية وأكثر حصولا على الجوائز والمراتب الأولى في المسابقات المختلفة (Romero, 2015, 219). وتعدّ الثقة التنظيمية من أهم العوامل الداخلية للمدرسة التي تقوم بدور العامل المساعد لدعم عمليات التغيير والتطوير المدرسي، ولتماسك المدرسة في الظروف الاستثنائية، وذلك بتقليل مقاومة التغيير وضغوط العمل (Zayim & Kondakci, 2014)، وتؤدي الثقة التنظيمية في المدارس دورا كبيرا في تحقيق مستويات عالية من التعليم والتعلم والقيادة والتشاركية بين البيت والمدرسة، ومن ثمّ الامتياز في التمدد (Van Maele, 2013, 4) (Van Houte & Forsyth, 2013)، أي أن الثقة تقوم بدور العامل الوسيط بين القيادة المدرسية والتحصيل الأكاديمي للطلبة والكفاءة الجماعية المهنية للمعلمين. وأوصت تسكانن - موران وغاريس (Tschannen-Moran & Gareis, 2015) بضرورة أن يعمل مديرو المدارس على بناء الثقة المتبادلة في مدارسهم حتى يتمكنوا من قيادة مدارسهم بفاعلية، وعليهم استخدام طرق فعالة لبناء الثقة مع المعلمين مثل إدماجهم في عملية صناعة القرار والتعامل الأخلاقي معهم الذي يقوم على التقدير والانفتاح. مما يعني أن المدارس لن تكون فاعلة في رفع المستوى التحصيلي للطلبة دون وجود مديرين ومعلمين جديرين بالثقة فيما بينهم. ومن جانب آخر أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود ارتباط بين ثقة المدير والعديد من العوامل النفسية والمتغيرات المدرسية، فمثلا وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الثقة بين أطراف النظام المدرسي وكل من: التعاون بينهم (Tschannen-Moran, 2001)، ومدى الأداء المدرسي، والروح المعنوية للمعلمين (قموة، ٢٠٠٨)، و(الحسيني وأحمد، ٢٠٠٥)، وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري (رفاعي، ٢٠٠٩) و(الزهراني، ٢٠١٢)، والجاهزية للتغيير (Zayim & Kondakci, 2014)، ونمط القيادة التحولية (Hoy & Tschannen-Moran, 1999) و(Usla & Oklay, 2015)، ووجود ارتباط عكسي لثقة المدير بالطلبة

وأولياء الأمور واحترافه النفسي (Dönmeza, Özer& Cömert, 2010)، مما يعني أن الثقة متغير مهم ويؤثر في عدد كبير من العوامل المدرسية التي تؤثر على فعالية المدرسة. ويؤدي مدير المدرسة دورا محوريا في شيوع الثقة التنظيمية المتبادلة بين جميع الأطراف في المدرسة (المدير والمعلمون والطلبة)، وخارجها (أولياء الأمور والمجتمع)؛ مما يؤدي الى زيادة فعالية المدرسة المتمثل في تحسين بيئة التعليم والتعلم، وزيادة دافعية المعلمين للعمل والحماس له، والاندماج في العمل وزيادة تحصيل الطلبة.

ويشير مفهوم الثقة التنظيمية (Organizational Trust) إلى ثقة الأفراد في تعاملهم مع رؤساء العمل والزملاء والمنظمة ككل، وناقش الشريفي (٢٠١٢، ٣٤٧) الثقة التنظيمية من الجانبين الفلسفي والاجتماعي، فمن الجانب الفلسفي تعد الثقة موضوع يتعلق بالسلوك المستند إلى المبادئ الأخلاقية، وهي شرط أساس للعلاقات الشخصية الإيجابية، ومن الجانب الاجتماعي تعدّ الثقة خصيصة لجماعات أو تجمعات بشرية، وليس لأفراد منعزلين، وأن الثقة ذات طبيعة ديناميكية وذات درجات ومستويات متنوعة، تبعا للبيئة التي تمارس فيها، وتعدّ عنصرا رئيسا للصحة التنظيمية، تعملان معا على تسهيل العلاقات وتقويتها داخل المنظمات. وتتولد الثقة التنظيمية بعد مرور العاملين بمواقف عمل عديدة تتأزر لتشير إلى مجموعة من السلوكيات الإدارية والقيادية لتحقيق أهداف العمل، وأشارت الحسيني وأحمد (٢٠٠٥) إلى أن بناء الثقة التنظيمية في المدارس يقوم على المرتكزات الأساسية الآتية: القيادة المدرسية الفاعلة، والمناخ المنظمي الجيد، وتمكين العاملين، والاتصال المفتوح، والتعاون الإيجابي بين أطراف العلاقة: المدير والمعلمين والآباء.

وتتحدد الثقة التنظيمية في النظام المدرسي بكل من: اتجاه صناعة القرارات، وعملية الاتصال، والمبادرات التطويرية في المدرسة، ومقدار موازنة المدرسة، ومقدار التأثير الانفعالي المتبادل بين المدير والمعلمين، ومقدار التغيير في المراكز الإدارية والتعليمية في المدرسة، ومقدار ممارسة التعلم المنظمي (Brewster & Railsback, 2003, 10)، أي أنه يمكن توليد الثقة في النظام المدرسي.

إن نشر مفهوم الثقة التنظيمية في المدارس، والعمل على بناء جسور الثقة بين جميع الأطراف في العملية التعليمية التعلمية، خصوصا ثقة المدير في المعلمين والطلبة وأولياء الأمور يؤدي إلى اتباع النمط الإداري والقيادي ويحدد ملامح المناخ التنظيمي والرضا عن العمل وارتفاع الروح المعنوية، وكلها عوامل تؤثر بشكل مباشر في تحصيل الطلبة، ومن ثمّ تحقيق أهداف التربية والتعليم في المجتمع.

تعاني دراسات العوامل النفسية المتعلقة بمديري المدارس ومنها الثقة التنظيمية من شح كبير على المستويات المحلية والعربية والعالمية مقارنة بالدراسات المتعلقة بالمعلمين، فلم يحظ موضوع الثقة التنظيمية لمديري المدارس باهتمام كافٍ من الباحثين، وانصبت الدراسات على ثقة المرؤس برئيسه، أي أن أغلب دراسات الثقة هي رأسية من أسفل لأعلى، والدراسات العمودية من أعلى لأسفل قليلة، والدراسات الأفقية نادرة (رشيد، ٢٠٠٢)، وفيما يلي بعض الدراسات التي تتعلق بالثقة التنظيمية لمديري المدارس في الأطراف الأخرى:

أجرت أزودي (Azodi, 2006) دراسة بعنوان: "القيادة المدرسية، الثقة والكفاءة الذاتية للمعلمين"، إذ كان من أهدافها استقصاء العلاقة بين ثقة المدير في كل من المعلمين والطلبة والآباء وتصوراتهم حول السلوكيات القيادية الداعمة للكفاءة الذاتية للمعلمين، استخدمت الباحثة ثلاث أدوات منها استبانة ثقة مدير المدرسة التي قامت ببنائها تسكانن- موران (Tschannen-Moran, 2004)، ووزعتها إلكترونياً على عينة بلغت (٤٣٣١) مديراً و(١٣٣٥٨) معلماً من جميع الولايات المتحدة الأمريكية، وبعد تحليل البيانات كان من نتائج الدراسة: أن ثقة مديري المدارس عالية في كل من المعلمين والطلبة والآباء، وكانت الثقة تترتب تنازلياً كما يلي: الثقة في المعلمين ثم الثقة بالطلبة ثم الثقة في الآباء، وتوجد فروق دالة إحصائية لثقة المديرين تبعاً لمتغير مستوى المدرسة لصالح مديري المدارس الابتدائية، ولمتغير الخبرة لصالح المديرين ذوي الخبرة الطويلة، ولمتغير موقع المدرسة (ريف، حضر) لصالح مديري المدارس الريفية، ولا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغيري الجنس والمؤهل.

وأجرت بيتل (Battle, 2007) دراسة في ولاية أريزونا الأمريكية بعنوان: "الثقة والقيادة" هدفت إلى تعرف مدى ثقة مدير المدرسة في كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وثقة المعلم في كل من المدير والزملاء والطلبة وأولياء الأمور، استخدمت الباحثة المقابلات وأداتي تسكانن- موران (Tschannen- Moran, 2004) لقياس ثقة كل من المديرين والمعلمين في الأطراف الأخرى، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٩) معلماً و(١٠) مديرين، وأشارت النتائج إلى أن ثقة المدير في المعلمين متوسطة بينما ثقته في الطلبة وأولياء أمورهم منخفضة، بينما كانت ثقة المعلمين بالمديرين وفي زملائهم منخفضة، وثقتهم في الطلبة وأولياء أمورهم متوسطة.

وقامت قموة (٢٠٠٨) بإجراء دراسة في الأردن بعنوان: "الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم"، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) مديرين ومديرات و(٢٠١٠) معلماً ومعلمة اختيروا اختياراً طبقياً عشوائياً. وللحصول على البيانات اللازمة طورت الباحثة ثلاث

استبانات: كانت الأولى للثقة التنظيمية، والثانية للروح المعنوية، والثالثة للأداء الوظيفي. وتم التأكد من صدق هذه الأدوات وثباتها. وأظهرت النتائج أن مدى الثقة التنظيمية لدى المديرين والمديرات في المعلمين، ومدى الروح المعنوية، ومدى الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت متوسطة، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ثقة المدير ومدى الروح المعنوية، ومدى الأداء الوظيفي لدى المعلمين.

وأجرى دونميرزا وأوزير وكومرت (Dönmeza, Özer & Cömert, 2010) دراسة في تركيا بعنوان: ثقة مديري المدارس بالطلبة والآباء وعلاقتها باحتراقهم النفسي، تكونت عينة الدراسة من (١١٩) مديراً، وأشارت النتائج إلى أن مدى ثقة المدير في الطلبة عالية بينما مدى ثقته في أولياء أمورهم متوسطة، وترتبط ثقة المدير في الطلبة وأولياء أمورهم عكسياً باحتراقه النفسي.

وفي المملكة العربية السعودية أجرى الزهراني (٢٠١٢) دراسة بعنوان: "الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطوائف وعلاقتها بسلوكهم الإداري والإبداعي"، إذ هدفت إلى قياس وتحليل مستوى الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي لدى المديرين في الجهاز الإداري في المدارس الثانوية للبنين بمدينة الطائف. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية للمديرين في المدارس الثانوية للبنين في مدينة الطائف يتحسن كلما تحسن السلوك الإداري الإبداعي لديهم.

وأجرت نوح (٢٠١٣) دراسة في المملكة العربية السعودية بعنوان "الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة"، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) مديرة و(٥٥٦) معلمة، وكان من نتائج الدراسة أن مدى ممارسة كل من الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية عالية، وثقة مديرات المدارس في المعلمات أعلى من ثقة المعلمات في المديرات، وتوجد علاقة ارتباطية بين الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية.

وأجرى الصقير (٢٠١٤) دراسة بعنوان: "ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم"، فقد هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مديري التعليم العام في منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية للصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم وعلاقتها بالثقة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (٢٤١) مديراً ووكيلاً ومعلمًا، قام الباحث ببناء استبانة لهذا الغرض، وبعد تحليل البيانات كان من نتائج الدراسة أن درجة توافر الثقة

التنظيمية كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائياً لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة للثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات الخبرة والمرحلة الدراسية والمؤهل. وثقة مديري المدارس أعلى من ثقة المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مدى ممارسة مديري التعليم العام في منطقة القصيم للصلاحيات الإدارية والثقة التنظيمية.

وأجرى اجريويون (Eğriboyun, 2015) دراسة في تركيا بعنوان: العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى تعرف العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية في إحدى المحافظات التركية، تكونت عينة الدراسة من (٦٠١) إداري ومعلم، استخدم الباحث ثلاثة مقاييس لجمع البيانات، وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية معتدلة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى الإداريين والمعلمين في المدارس الثانوية التركية.

يمكن القول إن الدراسات المحلية والعربية المتعلقة بالثقة التنظيمية لمديري المدارس قليلة، واستخدمت الدراسات الحديثة مقياس تسكانن-موران، وتباينت نتائج الدراسات في تقديرها مدى الثقة التنظيمية للمدير، فكانت عالية في دراسات (Azodi, 2006) ونوح (٢٠١٢) والصقير (٢٠١٤) ومتوسطة في دراسة قموة (٢٠٠٨)، بينما كانت درجة ثقة متفاوتة بين عالية ومتوسطة كما في دراسة (Dönmeza, Özer & Cömert, 2010)، وكذلك تباينت في ترتيب ومدى ثقة مديري المدارس في كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، واختلفت كذلك بتأثير العوامل الديمغرافية والمدرسية على ثقة المدير التنظيمية.

ويتشابه البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة في هدفه وهو تعرف مدى الثقة التنظيمية لمديري المدارس بالأطراف الأخرى، وتختلف عنها بأنها تدرس الثقة التنظيمية لمديري المدارس في الأردن في المرحلتين الأساسية والثانوية، وليس فقط في المرحلة الثانوية، وبمجتمع دراسة أكبر، وحاولت استكشاف مدى ثقة مديري المدارس في كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور وليس تقتهم بالمعلمين فقط كما في دراسة قموة (٢٠٠٨)، وباستخدام مقياس عالمي وهو مقياس تسكانن-موران (Tschannen-Moran, 2004) الذي تم بناؤه خصيصاً لقياس الثقة التنظيمية لمديري المدارس بالأطراف الأخرى المؤثرة في العمل المدرسي، وهي: المعلمون والطلبة وأولياء الأمور، كل ذلك في وقت شهد الأردن فيه في السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في المجال التربوي تستلزم توفر الثقة بين أطرافه، ولتفتح المجال للمزيد من الدراسات المحلية والعربية في دراسة الثقة التنظيمية والعوامل النفسية الأخرى المؤثرة في عمل مدير المدرسة، ولتنضم إلى الدراسات العالمية السابقة في سعيها لاستكشاف مدى الثقة التنظيمية لمديري المدارس في بيئة ثقافية وتربوية لها خصائصها المميزة وتجربتها الخاصة.

## مشكلة البحث

أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (Hoy & Tschannen- Moran, 1999) ودراسة (Tschannen- Moran, 2001) ودراسة (الحسيني وأحمد، ٢٠٠٥) إلى أن الثقة حيوية وضرورية ليس لتسيير العمل اليومي في المدارس فقط؛ بل لتوفير مناخ مدرسي صحي لتنفيذ مبادرات الإصلاح والتطوير، وتهيئة أجواء إنتاجية لتعلم الطلبة الذين أخفقوا في الوصول إلى المستوى المرتفع المتوقع لأدائهم. وبما أن مدير المدرسة يؤدي دوراً مهماً في تشكيل ثقافة الثقة داخل المدرسة، من خلال سلوكه المتضمن قيادة مساندة مؤثرة في مدى ثقة المعلمين فيه، وأن هذه الثقة تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية بطرق متعددة، وحيث أن الثقة تعد أساسية ومهمة، وعندما يتعذر تحقيق مصالح أحد الأطراف إلا بالاعتماد على الطرف الآخر، فقد جاء هذا البحث للكشف عن مدى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس في الأردن وعلاقتها ببعض المتغيرات.

ومن جهة أخرى ووجهت وزارة التربية والتعليم في الأردن ضمن خطة تطوير التعليم المبني على اقتصاد المعرفة (٢٠٠٣-٢٠١٣) جزءاً من جهودها إلى تطوير الإدارة المدرسية، حيث نفذت العديد من البرامج لتحسين الإدارة المدرسية، ومنها «برنامج القيادة التعليمية لتطوير المدرسة»، الذي جاء برنامجاً شاملاً لبناء قدرات مديري المدارس لدعم الأهداف التي سعى مشروع إصلاح التعليم المبني على اقتصاد المعرفة (ERfKE Educational Reform for Knowledge Economy) إلى تحقيقها من خلال مفهوم التطوير انطلاقاً من المدرسة وترجمتها وتعزيزها. وأصدرت الوزارة معايير القيادة التربوية (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤).

وعلى الرغم من هذه الجهود إلا أن نتائج دراسات محلية أشارت إلى التفاوت في الثقة التنظيمية في المدارس الأردنية فمثلاً أشارت دراسة بوشديق (٢٠١٥) إلى أن من أكثر جوانب الضعف في البيئة الداخلية للمدارس الحكومية في الأردن هي تدني الثقة المتبادلة بين الإدارة والمعلمين والطلبة، بينما أشارت نتائج دراسة المعشر والطراونة (٢٠١٢) إلى أن مدى الثقة التنظيمية متوسطة من وجهة نظر المعلمين. ولاحظ الباحثان الفجوة البحثية فيما يتعلق بثقة مدير المدرسة بالأطراف الأخرى محلياً وعالمياً. وفي هذا الإطار وفي ضوء ما سبق تتحدد مشكلة البحث الحالي في التساؤلين الآتيين:

## أسئلة البحث

١- ما مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية في كل من: المعلمين والطلبة وأولياء الأمور؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) في متوسطات مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية في كل من: المعلمين والطلبة وأولياء الأمور تعزى لمتغيرات: طبيعة المنطقة وجنس المدير ومؤهله وخبرته ومستوى المدرسة التي يعمل بها؟.

### أهداف البحث

هدف هذا البحث إلى الكشف عن أحد العوامل النفسية المهمة التي توفر البيئة الحاضنة للتفاعل الإنساني والمهني السليم في المدارس، وهو مدى توفر الثقة التنظيمية في السياق المدرسي، وبالتحديد فإن هذه الدراسة تهدف إلى تقدير مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية في كل من: المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وتحديد فيما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في متوسطات تقديراتهم تبعاً لمتغيرات: طبيعة المنطقة وجنس المدير ومؤهله وخبرته ومستوى المدرسة التي يعمل بها.

### أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من سعيه إلى تحديد مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية في أطراف المجتمع المدرسي (المعلمين والطلبة وأولياء الأمور) في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم، لما لهذا العامل النفسي من أثر بالغ على أداء مدير المدرسة نفسه والعاملين معه وخاصة المعلمين والطلبة، والثقة تعد جزءاً مهماً للانفتاح، ولل مناخ الصحي للمدرسة، وترتبط بالسلوك القويم لكل من المدير والمعلمين، مما يعني توفير فرصة لواضعي السياسات وللمديرين أنفسهم لفهم أفضل لأحد الجوانب النفسية المؤثرة في عمل مدير المدرسة. ويمكن لنتائج هذا البحث أن توضح الجانب الآخر للثقة التنظيمية في المدرسة على المستوى المحلي، إذ ركزت الدراسات المحلية بالإجمال على ثقة المعلم والطالب في المدير، وجاءت هذه الدراسة لتكمل الصورة بتحديد ثقة مديري المدارس في كل من المعلمين ومتلقي الخدمة (الطلبة وأولياء الأمور). وستفتح الدراسة المجال للباحثين لدراسة تأثير الثقة التنظيمية في الإدارة المدرسية من جوانب أخرى.

### مصطلحات البحث

استخدمت في البحث الحالي عدة مصطلحات، أهمها:

**الثقة Trust:** الثقة لغةً مصدر وثق، ووثق في الشخص اتّمنه وصدقه واعتمد عليه في الأقوال والأفعال، وتأتي الثقة في اللغة بمعانٍ عدة أهمها: الائتمان، واليقين، ومن يُعتمد عليه بالأقوال

والأفعال، والثقة من الرجال: الأمين (عمر، ٢٠٠٨). أي إن الثقة تبدأ باعتقاد وتصديق الوثائق بالموثوق فيه في أقواله وأفعاله، تنتقل إلى الاستعداد لعمل ما يطلبه منه وتوقع الخير والفائدة له وللعمل.

بينما عُرِّفت الثقة اصطلاحاً بأنها استعداد أحد الأطراف لأن يكون عرضة للتأثر بأفعال طرف آخر وتصرفاته، بناء على قيام الطرف الأخير بأداء أعمال للطرف الأول تعد ذات أهمية (Mayer, & Shoorman, David, 1995)، كما عرفت بأنها رغبة أحد الأطراف بأن يكون راضياً لطرف آخر، على أساس أن الطرف الآخر خيرٌ وموثوق فيه وكفاء وأمين ومنفتح (Hoy & Tschannen- Moran, 1999) و (Tschannen-Moran & Hoy, 2000).

**الثقة التنظيمية:** هي الشعور الشامل بأن تكون المنظمة مؤتمنة، وفقاً لإدراك العاملين فيها، بناء على إيمانهم بأن المنظمة تلتزم بوعودها، وتتخذ الإجراءات اللازمة لصالح العاملين، أو غير الضارة بهم (رشيد، ٢٠٠٣، ٤٢٧). وعرفها جيلبرت وتوماس (Gelbert & Thomas, 1998) بأنها الإحساس بأن صاحب العمل سيكون مستقيماً في تعاملاته ويطي بالتزاماته، وهي التي تبقى الأفراد معا وتمنحهم الإحساس بالأمان، وعرفت الشكرجي (٢٠٠٨) الثقة التنظيمية بأنها مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الاتفاق على أنه عقد نفسي غير مكتوب، وينتج عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين. وتعرف الثقة التنظيمية إجرائياً لأغراض هذه الدراسة بالمدى الذي يحصل عليه أفراد العينة من مديري المدارس لإجاباتهم عن فقرات مقياس ثقة المديرين بمجالاته الثلاثة: الثقة في المعلمين، والثقة في الطلبة، والثقة في أولياء الأمور.

### حدود البحث

يتحدد تعميم نتائج هذا البحث في ضوء الخصائص السايكومترية للمقياس المستخدم لجمع البيانات، وخصائص عينة البحث من مديري المدارس في الأردن، ومدى استجاباتهم لفقرات المقياس، وذلك خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥.

### منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي لمناسبته لموضوعه، إذ يحاول استكشاف مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية في كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور من وجهة نظرهم.

## مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في خمس مديريات تربية وتعليم بالأردن البالغ عددهم (٤٤٩) مديراً، والجدول (١) يوضح بعض جوانب الواقع التربوي لمجتمع البحث.

الجدول (١)  
بعض جوانب الواقع التربوي لمجتمع الدراسة

| المدارس |       | مديرو المدارس |      | المعلمون |      | الطالبة |       | طبيعة المنطقة | مديرية التربية والتعليم |
|---------|-------|---------------|------|----------|------|---------|-------|---------------|-------------------------|
| ثانوي   | أساسي | إناث          | ذكور | إناث     | ذكور | إناث    | ذكور  |               |                         |
| ٤٤      | ١٠٥   | ٩٣            | ٥٦   | ٢٤٨١     | ١٦٩٩ | ٤٥٥٠٦   | ٤٠٤٢٣ | مدن           | قصة عمان                |
| ٣٢      | ٣٥    | ٣٩            | ٢٨   | ١١٤٨     | ٦٦٥  | ٢٠٥٣٣   | ١٦٧٨٠ | مدن           | لواء الجامعة            |
| ٢٦      | ٢٧    | ٣٣            | ٢٠   | ٦٧٦      | ٤١٥  | ٩٥١٢    | ٨٢٤٧  | ريف           | ناعور                   |
| ٢٩      | ٤٥    | ٤٥            | ٢٩   | ٩٤٣      | ٦٤٢  | ١٣٢٨٧   | ١١٨٠٩ | ريف           | مأدبا                   |
| ٣٦      | ٧٠    | ٦٨            | ٣٨   | ١١٣٩     | ٨٣١  | ١٢٠٩٢   | ١٢١٥٣ | ريف           | بني كنانة               |
| ١٦٧     | ٢٨٢   | ٢٧٨           | ١٧١  | ٦٣٨٧     | ٤٢٥٢ | ١٠٠٩٣٢  | ٨٩٤٢٢ |               | مجموع                   |
| ٤٤٩     |       | ٤٤٩           |      | ١٠٦٣٩    |      | ١٩٠٣٥٤  |       |               | مجموع كلي               |

المصدر: وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥).

يلاحظ من الجدول (١) أن عدد طلبة مدارس مجتمع الدراسة يفوق (١٩٠) ألفاً، يقوم على تدريسهم أكثر من (١٠) آلاف معلم، ويدير تعلمهم (٤٤٩) مديراً في (٤٤٩) مدرسة حكومية.

اختيرت اختياريًا طبقاً عشوائياً عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية، إذ وزعت أداة البحث على (٢٢٥) مديراً ومديرة، استجاب منهم (١٩٠) فرداً، استثنيت (٨) استجابات ناقصة البيانات المطلوبة، وبذلك أصبحت عينة البحث النهائية (١٨٢) مديراً ومديرة، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (٢٠١٤/٢٠١٥)، والجدول (٢) يوضح توزيع العينة حسب متغيرات البحث.

## الجدول (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات طبيعة المنطقة والجنس والمؤهل والخبرة ومستوى المدرسة

| المتغير          | طبيعة المنطقة |     | الجنس |      | المؤهل           |               | الخبرة       |                 | مستوى المدرسة |     |
|------------------|---------------|-----|-------|------|------------------|---------------|--------------|-----------------|---------------|-----|
|                  | ريف           | مدن | ذكر   | أنثى | بكالوريوس ودبلوم | ماجستير فاكتر | ٥ سنوات فأقل | أكثر من ٥ سنوات | أب            | أم  |
| العدد            | ٨٧            | ٩٥  | ٧١    | ١١١  | ١٥٢              | ٣٠            | ٧٩           | ١٠٢             | ١١٥           | ٦٧  |
| النسبة المئوية % | ٤٨%           | ٥٢% | ٣٩%   | ٦١%  | ٨٤%              | ١٦%           | ٤٣%          | ٥٧%             | ٦٣%           | ٣٧% |
| المجموع          | ١٨٢           | ١٨٢ | ١٨٢   | ١٨٢  | ١٨٢              | ١٨٢           | ١٨٢          | ١٨٢             | ١٨٢           | ١٨٢ |

يلاحظ من الجدول (٢) أن عينة البحث من مديري المدارس الحكومية في الأردن يعملون في الريف والمدن بنسب متقاربة، وتشكل المديرات (٦١٪) منها، وحملة مدى البكالوريوس والدبلوم يشكلون (٨٤٪)، وتتوزع خبراتهم بين القصيرة والطويلة، ويدير (٦٣٪) منهم مدارس أساسية.

## مقياس البحث

لتحقيق أهداف هذا البحث استخدم مقياس ثقة المدير الذي قامت ببنائه ميغان تسكانن - موران (Tschannen-Moran, 2004) (بعد أخذ الموافقة الخطية لتعريب المقياس واستخدامه) الذي تكون من (٢٠) فقرة تتوزع على ثقة المدير في المعلمين الفقرات (١ و ٤ و ٦ و ٨ و ٩ و ١٢ و ١٣ و ١٧ و ١٨)، وثقة المدير في الطلبة الفقرات (٣ و ٥ و ٧ و ١٠ و ١١ و ١٩)، وثقة المدير في أولياء الأمور الفقرات (٢ و ١٤ و ١٥ و ١٦ و ٢٠). وتكون الاستجابة حسب سلم ليكرت الخماسي: عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً.

## تعريب المقياس ومواءمته للبيئة الأردنية

قام الباحثان بتعريب المقياس الأصلي، وعرضا الترجمة على خمسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية ثنائي اللغة (العربية والإنجليزية) الذين قاموا بإجراء تعديلات عليه، ثم عُرض المقياس المترجم على متخصص في اللغة العربية وأعيد راجعه لغويا، وُعدلت بعض الكلمات وأعيد صياغة بعض الفقرات.

وتم التحقق من صدق المقياس بصيغته العربية ومواءمته للبيئة التربوية والثقافية الأردنية، بعرضه على (١٠) من المحكمين المتخصصين وذوي الخبرة في المجالات التربوية والنفسية والإدارية من أساتذة الجامعات الأردنية، وبعد استرجاع الاستبانات من المحكمين فرغت آراؤهم واقتراحاتهم، وبناء عليها عدلت صياغة بعض الفقرات.

## ثبات المقياس

وتم التحقق من ثبات المقياس بصيغته العربية ووضوح فقراته بتطبيقه على (١٥) مديرا من خارج عينة البحث، إذ حُسبت معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) التي بلغت (٠,٨١) لبعد الثقة في المعلمين، و(٠,٨٠) لبعد الثقة بالطلبة، و(٠,٧٨) لبعد الثقة في أولياء الأمور، وبلغت للمقياس ككل (٠,٨٥). وقد بقي عدد الفقرات بصورتها النهائية على ما كانت عليه في المقياس الأصلي أي (٢٠) فقرة. واعتمد تدرج خماسي مدى استجابة المبحوثين (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا)، وتأخذ القيم (٥، ٤، ٣، ٢، ١)، مع ملاحظة أن الفقرتين (٨ و ٩) سلبيتان، إذ عكست قيم الاستجابة لهما لتصبح ٥ بدلا ١ و ٤ بدلا ٢ وبالعكس.

وتم إيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بين المجالات الثلاثة والمقياس الكلي، والجدول رقم (٢) يبين قيم معاملات الارتباط بين مجالات المقياس وكل منها بالمقياس الكلي.

## جدول ٣

## قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس وكل منها بالمقياس الكلي

| البعد                | الثقة بالمعلمين | الثقة بالطلبة | الثقة بأولياء الأمور | كلي    |
|----------------------|-----------------|---------------|----------------------|--------|
| الثقة بالمعلمين      | ١,٠٠٠           | *٠,٨٦٢        | *٧٤٠,٢               | *٠,٨٦٢ |
| الثقة بالطلبة        |                 | ١,٠٠٠         | *٠,٤٤٢               | *٠,٨٣٩ |
| الثقة بأولياء الأمور |                 |               | ١,٠٠٠                | *٠,٦٥٤ |
| كلي                  |                 |               |                      | ١,٠٠٠  |

• دال على مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.01$ )

يتضح من الجدول (٢) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية دالة إحصائياً، ويمكن من خلال هذه القيم الاستدلال على الاتساق الداخلي للمقياس، وهذا مؤشر على أن السمة التي يقيسها كل مجال من مجالات المقياس هي السمة نفسها التي يقيسها المقياس ككل. وتعدّ هذه القيم مقبولة لأغراض البحث العلمي، وقد بقي عدد الفقرات بصورتها النهائية على ما كانت عليه في المقياس الأصلي أي (٢٠) فقرة. واعتمد تدرج خماسي مدى استجابة المبحوثين (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا)، والمقياس المعرب متوفر على الموقع الإلكتروني لتسكانن-موران.

وقد اختير هذه المقياس لحدائته النسبية، وتفرد به بقياس ثقة مديري المدارس في كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وشهرته الواسعة، وصدقه وثباته المرتفعين.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت في هذا البحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن التساؤل الأول، وللإجابة عن التساؤل الثاني استخدم اختبارات وتحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA. ولتحديد مدى القطع في مدى ثقة المدير فقد تم حساب طول الفئة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد مستويات الممارسة}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{1 - 0}{5} = 0,2$$

وبذلك أصبحت مستويات مدى ثقة المدير بالأطراف الأخرى كما يلي: من (1,79-1,00) منخفضة جدا، (1,80-2,09) منخفضة، ومن (2,60-3,39) متوسطة، ومن (3,40-4,19) عالية، ومن (4,20-5,00) عالية جدا.

## نتائج البحث ومناقشتها

ستعرض نتائج البحث ومناقشتها حسب أسئلة الدراسة كما يلي:  
أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الأول ومناقشتها، نص التساؤل الأول على: ما مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية في كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور؟  
للإجابة عن هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات الأداة ولأبعادها وللأداة ككل، والجدول (4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الأداة وللأداة ككل.

## جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومدى الثقة التنظيمية للأداة ككل ولأبعادها مرتبة تنازلياً

| الرقم | البعد                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مدى الثقة |
|-------|----------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------|
| 1     | الثقة بالمعلمين      | 3,55            | 0,52              | 1      | عالية     |
| 2     | الثقة بالطلبة        | 3,19            | 0,51              | 2      | متوسطة    |
| 3     | الثقة بأولياء الأمور | 2,80            | 0,60              | 3      | متوسطة    |
|       | كلي                  | 3,26            | 0,42              |        | متوسطة    |

يلاحظ من جدول (٤) ما يلي:

- أن مدى ثقة مديري المدارس الحكومية في الأردن بالأطراف الأخرى متوسطة.
- تترتب ثقة مديري المدارس في الأطراف الأخرى تنازلياً كما يلي: الثقة في المعلمين وكانت عالية ثم الثقة في الطلبة وكانت متوسطة، ثم الثقة في أولياء الأمور وكانت متوسطة. وتشير نتيجة وجود ثقة تنظيمية متوسطة لدى مديري المدارس الأردنية نحو الآخرين في العمل إلى وجود مناخ منظمي لا يساعد على التطوير والتحسين بالشكل المأمول، وبيئة تنظيمية لا تتمتع بالكفاءة المطلوبة، وقد تعود هذه النتيجة إلى تأثيرات الأوضاع السياسية المضطربة في المنطقة على المجتمع الأردني، وكثرة التعديلات على القوانين والأنظمة التربوية، وقلة التوافق بين نقابة المعلمين ووزارة التربية والتعليم، والوضع الاقتصادي للعاملين بالتعليم، ونظرة المجتمع إلى المدرسة بقلة تحمل المسؤولية المطلوبة، وقلة دافعية التعلم لدى الطلبة وقلة انضباطية الطلبة، وتختلف هذه النتيجة عن نتائج الدراسات السابقة، مثلاً دراسة أزودي (Azodi, 2006) كانت فيها ثقة مديري المدارس عالية بجميع الأطراف الأخرى وليس فقط بالمعلمين، ومع نتائج دراسة بيتل (Battle, 2007) التي كانت فيها ثقة مديري المدارس بالأطراف الأخرى منخفضة ما عدا الثقة بالمعلمين متوسطة، ومع نتائج دراسة قموه (٢٠٠٨) التي كانت فيها ثقة المديرين بالمعلمين متوسطة، ومع نتائج دراسة دونميرزا وأوزير وكومرت (Dönmeza, Özer & Cömert, 2010) التي كانت فيها ثقة مديري المدارس بالطلبة عالية، وتشابهت معها بثقة المدير بأولياء الأمور متوسطة، ومع نتائج دراستي نوح (٢٠١٣) والصقير (٢٠١٤) التي كانت فيهما الثقة التنظيمية عالية.

وقد تعود نتيجة الثقة العالية في المعلمين إلى تشابه الظروف التي يعمل بها كل من مديري المدارس والمعلمين والشعور المشترك بالهم التربوي والاقتصادي، وحذرت محمددين وجلال (٢٠١٢) من أن الثقة التنظيمية الزائدة بين المعلمين والمدير قد لا تكون ظاهرة صحية، إذ تركز العلاقة بينهما على الشؤون الإدارية، مع إغفال ما يتعلق بفعالية عمليتي التعليم والتعلم، أي على حساب تعلم الطلبة. أما الثقة المتوسطة في متلقي الخدمة التربوية من المدرسة (الطلبة وأولياء أمورهم) فتتوافق مع الشعور المجتمعي بأن المدرسة لا تقوم بمسؤولياتها المطلوبة؛ إذ يرغب أولياء الأمور بأن يزداد تحصيل أبنائهم وتحقيق توقعاتهم منها، مما ولد لديهم مشاعر سلبية نحو المدرسة تظهر في وسائل الإعلام المختلفة وعلى شكل شغب طلابي واعتداءات على المدارس والمعلمين، وتشير من جهة أخرى إلى قلة إتقان مديري المدارس أساسيات التواصل بين الشخصي مع الطلبة وأولياء أمورهم، وإهمال أدوار الطلبة وأولياء أمورهم في صناعة

القرارات المدرسية وتحمل المسؤولية في المدرسة، مما قلل من ثقة مديري المدارس فيهم مقارنة بثقتهم في المعلمين. وتتوافق هذه النتيجة ترتيبيا مع نتائج دراسات أزودي (Azodi, 2006) وبيتل (Battle, 2007) ودونميزا واوزير وكومرت (Dönmeza, Özer & Cömert, 2010). وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الأول ومناقشتها حسب أبعاد المقياس:

### البعد الأول: الثقة في المعلمين

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الثقة في المعلمين وللبعد ككل، والجدول (٥) يوضح ذلك.

#### جدول (٥)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الثقة في المعلمين وللبعد ككل مرتبة تنازليا

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مدى الثقة |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------|-----------|
| ١٧         | أمثل القدوة الحسنة والمثل الأعلى بالنسبة إلى معلمي مدرستي. | ٣,٩٠            | ١,٠٥              | ١      | عالية     |
| ٤          | أؤمن بنزاهة معلمي مدرستي.                                  | ٣,٧٦            | ٠,٧٤              | ٢      | عالية     |
| ٨          | أشك في قدرات بعض معلمي هذه المدرسة.                        | ٣,٦٥            | ٠,٧٨              | ٣      | عالية     |
| ٩          | أشك في دوافع بعض معلمي هذه المدرسة.                        | ٣,٥٦            | ٠,٨٠              | ٤      | عالية     |
| ١٨         | أؤمن بمعلمي هذه المدرسة.                                   | ٣,٥٢            | ٠,٩٣              | ٥      | عالية     |
| ٦          | أثق في ممارسات معلمي مدرستي.                               | ٣,٤٧            | ٠,٨٠              | ٦      | عالية     |
| ١          | معلمو هذه المدرسة صريحون معي.                              | ٣,٤٧            | ٠,٨١              | ٧      | عالية     |
| ١٣         | يمكنني الاعتماد على المعلمين حتى في المواقف الصعبة.        | ٣,٢٢            | ٠,٩١              | ٨      | متوسطة    |
| ١٢         | يمكنني تصديق ما يخبرني به المعلمون.                        | ٣,٢٢            | ٠,٨٧              | ٩      | متوسطة    |
|            | البعد ككل  | ٣,٥٥            | ٠,٥٣              |        | عالية     |

يلاحظ من الجدول (٥) أن مدى ثقة مديري المدارس عالية في معلمين، وجاءت الفقرة (١٧) «أمثل القدوة الحسنة والمثل الأعلى بالنسبة إلى معلمي مدرستي» بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وقد يعود ذلك إلى أن مديري المدارس في الأغلب الأكثر خبرة في مجال التعليم والأكثر تأهيلا علميا، ومن ثم يرون أنهم يمثلون القدوة والمثل الأعلى للمعلمين، بينما جاءت الفقرة (١٢) «يمكنني تصديق ما يخبرني به المعلمون» بالمرتبة الأخيرة ومدى ثقة متوسطة بمتوسط حسابي (٣,٢٢)، وقد يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يرون الأحداث والقضايا المدرسية من جوانبها المختلفة، بينما يراها المعلمون من الجانب المتعلق بهم فقط.

**البعد الثاني: الثقة بالطلبة**

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الثقة بالطلبة وللبعد ككل، والجدول (٦) يوضح ذلك.

**جدول (٦)****المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الثقة في الطلبة وللبعد ككل مرتبة تنازليا**

| الدرجة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مدى الثقة |
|--------|---|-----------------|-------------------|--------|-----------|
| ٥      | يمكن الاعتماد على الطلبة في القيام بمهامهم المدرسية | ٣,٣٠            | ٠,٨٢              | ١      | متوسطة    |
| ١٩     | يمكنني الوثوق بطلبة هذه المدرسة.                    | ٣,٢٦            | ٠,٧٨              | ٢      | متوسطة    |
| ١٠     | يستطيع معظم الطلبة أداء العمل المطلوب منهم.         | ٣,٢٤            | ٠,٧٨              | ٣      | متوسطة    |
| ١١     | أؤمن بطلبة المدرسة.                                 | ٣,٢٢            | ٠,٨١              | ٤      | متوسطة    |
| ٣      | الطلبة يهتمون حقاً بالمدرسة.                        | ٣,٠٦            | ٠,٧٥              | ٥      | متوسطة    |
| ٧      | يتصف معظم طلبة المدرسة بالصدق.                      | ٣,٠٢            | ٠,٨٠              | ٦      | متوسطة    |
|        | البعد ككل   | ٣,١٩            | ٠,٥١              |        | متوسطة    |

يلاحظ من الجدول (٦) أن مدى ثقة مديري المدارس في الطلبة متوسطة، وجاءت جميع الفقرات بمدى متوسط، وقد يشير ذلك إلى أن مديري المدارس يرون سلوكيات الطلبة غير مرضية، وجاءت الفقرة (٥) «يمكن الاعتماد على الطلبة في القيام بمهامهم المدرسية» بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٣٠)، وقد يعود ذلك إلى أن اهتمامات الطلبة في الوقت الحاضر تتجه نحو خارج المدرسة مثل التكنولوجيا الرقمية، والمدرسة غير قادرة على إقناع الطلبة بأنها بيئة آمنة وجاذبة للتعلم، فانعكس ذلك في عدم اهتمامهم بالمدرسة وقلل من ثقة مديري المدارس بهم، وجاءت الفقرة (٧) «يتصف معظم طلبة المدرسة بالصدق» في المرتبة الأخيرة ومدى ثقة متوسط بمتوسط حسابي (٣,٠٢)، وهذا يشير إلى وجود خلل أخلاقي كبير لدى الطلبة وهو ما شكك مديري المدارس بصدقهم.

**البعد الثالث: الثقة بأولياء الأمور**

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ثقة مديري المدارس في أولياء الأمور، والجدول (٧) يوضح ذلك.

## جدول (٧)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الثقة في أولياء الأمور مرتبة تنازليا

| الرقم | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مدى الثقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|-----------|
| ٢٠    | يقوم معظم أولياء أمور طلبة المدرسة بواجبات الأبوة الحسنة.                            | ٣,٠٩            | ٠,٧٩              | ١      | متوسطة    |
| ١٦    | يمكن الاعتماد على أولياء الأمور في تزويد المدرسة بالمعلومات المطلوبة وبالشكل الصحيح. | ٣,٠٦            | ٠,٨٤              | ٢      | متوسطة    |
| ١٤    | يتمتع أولياء أمور طلبة المدرسة بالنزاهة أثناء التعامل معهم.                          | ٣,٠١            | ٠,٦٧              | ٣      | متوسطة    |
| ١٥    | يمكن الاعتماد على أولياء أمور طلبة المدرسة من حيث التزاماتهم نحو تعلم أبنائهم.       | ٢,٧٢            | ٠,٩١              | ٤      | متوسطة    |
| ٢     | يمكن الاعتماد على أولياء الأمور لدعم المدرسة.  | ٢,٢٢            | ١,٠٧              | ٥      | منخفضة    |
|       | البعد ككل  | ٢,٨٠            | ٠,٦٠              |        | متوسطة    |

يلاحظ من الجدول (٧) أن مدى ثقة مديري المدارس في أولياء الأمور متوسط، وجاءت الفقرة (٢٠) «يقوم معظم أولياء أمور طلبة المدرسة بواجبات الأبوة الحسنة» في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٠.٩٣)، وقد يعود ذلك إلى أن أولياء الأمور يقدمون لأبنائهم الرعاية العاطفية والمادية المطلوبة، بينما جاءت الفقرة (٢) «يمكن الاعتماد على أولياء الأمور لدعم المدرسة» في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٢٢) ومدى ثقة منخفضة، ويشير ذلك إلى أن دعم أولياء الأمور للمدرسة أقل من المطلوب، ومما يدل على ذلك قلة حضور أولياء الأمور سواء لاجتماعات مجالس الآباء والمعلمين أو متابعة تعلم أبنائهم.

ويمكن إجمال نتائج البحث فيما يتعلق بالإجابة عن التساؤل الأول بأن مدى ثقة مديري المدارس الحكومية في الأردن في الأطراف الأخرى متوسطة. وكان مدى ثقتهم في المعلمين عالية وفي الطلبة متوسطة، وفي أولياء الأمور ومتوسطة.

## ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني ومناقشتها

نص التساؤل الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  في متوسطات مدى ثقة مديري المدارس الحكومية الأردنية في كل من: المعلمين والطلبة وأولياء الأمور تعزى لمتغيرات: طبيعة المنطقة وجنس المدير ومؤهله وخبرته ومستوى المدرسة التي يعمل بها؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل فقد استخدم اختبارات لجميع المتغيرات. متغير طبيعة المنطقة: أجري اختبارات لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مستويات متغير طبيعة المنطقة (مدن، ريف) لأبعاد الأداة وللأداة ككل، والجدول (٨) يوضح ذلك.

(٨) الجدول  
نتائج اختبارات لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مستويات متغير طبيعة المنطقة لأبعاد الأداة وللأداة ككل

| مستوى الدلالة | قيمة ف | قيمة (T) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مستويات المتغير | البعد                  |
|---------------|--------|----------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| *٠,٠١٧        | ١,٩٠   | -٢,٤٠    | ٠,٤٥              | ٣,٤٥            | مدن             | الثقة في المعلمين      |
|               |        |          | ٠,٥٢              | ٣,٥٥            | ريف             |                        |
| *٠,٠٠٢        | ١٠,١٧  | -٠,٣٩٠   | ٠,٤١٣             | ٣,١٧            | مدن             | الثقة في الطلبة        |
|               |        |          | ٠,٥٩٥             | ٣,٢٠            | ريف             |                        |
| ٠,٣١٢         | ١,٠٢٧  | ٠,٢٥٦    | ٠,٥١٦             | ٢,٨٥            | مدن             | الثقة في أولياء الأمور |
|               |        |          | ٠,٦٧٦             | ٢,٨٢            | ريف             |                        |
| ٠,٠٦٥         | ٣,٤٤٨  | -١,٥٠٦   | ٠,٣٧٤             | ٣,٢٢            | مدن             | كلي                    |
|               |        |          | ٠,٤٨٣             | ٣,٢٢            | ريف             |                        |

يلاحظ من الجدول (٨) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في الأردن لدى ثققتهم التنظيمية تبعاً لمتغير طبيعة المنطقة التي توجد منها المدرسة، وإن كانت هذه الفروق دالة إحصائياً لبعدي الثقة في المعلمين والثقة في الطلبة لصالح مديري مدارس المناطق الريفية، وقد يعود ذلك إلى تشابه الظروف التربوية والاجتماعية الحضرية والريفية في الأردن إلى حد ما، وهذه النتيجة تختلف عن نتيجة دراسة أزودي (Azodi, 2006) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً لثقة المديرين تبعاً لمتغير موقع المدرسة (ريف، حضر) لصالح مديري المدارس الريفية. متغير الجنس: أُجري اختبار لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مستويات متغير جنس المدير (ذكر، أنثى) لأبعاد الأداة وللأداة ككل، والجدول (٩) يوضح ذلك.

(٩) الجدول  
نتائج اختبارات لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مستويات متغير الجنس لأبعاد الأداة وللأداة ككل

| مستوى الدلالة | قيمة ف | قيمة (T) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مستويات المتغير | البعد           |
|---------------|--------|----------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| *٠,٠٠٢        | ٩,٧٨   | -٠,٠٦٦   | ٠,٤١٩             | ٣,٥٢            | ذكر             | الثقة بالمعلمين |
|               |        |          | ٠,٥٩٤             | ٣,٥٧            | أنثى            |                 |
| *٠,٠٤٨        | ٣,٩٦   | -٠,٨٤    | ٠,٤٧٩             | ٣,١٥            | ذكر             | الثقة بالطلبة   |
|               |        |          | ٠,٥٢٥             | ٣,٢١            | أنثى            |                 |

تابع جدول (٩)

| مستوى الدلالة | قيمة ف | قيمة (T) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مستويات المتغير | البعد                |
|---------------|--------|----------|-------------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| ٠,٧٧١         | ٠,٠٨٥  | -٣,٤٠    | ٠,٥٨٧             | ٢,٦٦            | ذكر             | الثقة بأولياء الأمور |
|               |        |          | ٠,٥٧٥             | ٢,٩٥            | أنثى            |                      |
| ٠,٠٦٥         | ٣,٤٤٨  | -١,٥١    | ٠,٣٧٤             | ٣,٢٢            | ذكر             | كلي                  |
|               |        |          | ٠,٤٨٣             | ٣,٣٢            | أنثى            |                      |

يلاحظ من الجدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \geq 0,05)$  بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في الأردن لدى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس لبعده الثقة في أولياء الأمور وللأداة ككل، وقد يعود ذلك إلى تشابه القوانين والأنظمة التربوية التي يعمل بها مديرو المدارس بغض النظر عن جنس المدير. بينما كانت الفروق دالة لبعدي الثقة في المعلمين والثقة في الطلبة لصالح مديرات المدارس، وقد يعود ذلك إلى ميل المديرات إلى بناء علاقات مهنية واجتماعية مع المعلمات والطالبات أكثر من ميل مديري المدارس لذلك فتولد لديهن مستويات أعلى من الثقة. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أزودي (Azodi, 2006) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس تبعاً لمتغير جنس المدير.

**متغير المؤهل:** أجري اختبار لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مستويات متغير المؤهل (بكالوريوس ودبلوم ، ماجستير فأعلى) لأبعاد الأداة وللأداة ككل، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

الجدول (١٠)

نتائج اختبارات لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مستويات متغير المؤهل لأبعاد الأداة وللأداة ككل

| مستوى الدلالة | قيمة ف | قيمة (T) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مستويات المتغير  | البعد                  |
|---------------|--------|----------|-------------------|-----------------|------------------|------------------------|
| ٠,٩١٩         | ٠,٠١   | ١,٦٦     | ٠,٥٢٥             | ٣,٥٨            | بكالوريوس ودبلوم | الثقة في المعلمين      |
|               |        |          | ٠,٥٥٤             | ٣,٤١            | ماجستير فأعلى    |                        |
| ×٠,٠١٥        | ٦,٠٩   | ٢,٠٤     | ٠,٥١٣             | ٣,٢٢            | بكالوريوس ودبلوم | الثقة في الطلبة        |
|               |        |          | ٠,٤٤٣             | ٣,٠٢            | ماجستير فأعلى    |                        |
| ٠,٣٨٨         | ٠,٧٤٧  | ٠,٦١٩    | ٠,٦١٣             | ٢,٨٥            | بكالوريوس ودبلوم | الثقة في أولياء الأمور |
|               |        |          | ٠,٥٠٧             | ٢,٧٨            | ماجستير فأعلى    |                        |

تابع جدول (١٠)

| البعد | مستويات المتغير  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-------|------------------|-----------------|-------------------|----------|--------|---------------|
| كلي   | بكالوريوس ودبلوم | ٣,٢٩            | ٠,٤٣٤             | ١,٨٥٤    | ٠,٤٥٥  | ٠,٥٠١         |
|       | ماجستير فأعلى    | ٣,١٢            | ٠,٣٩٨             |          |        |               |

يلاحظ من الجدول (١٠) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى  $\alpha \geq 0,05$  بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في الأردن لدى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير المؤهل والثقة في أولياء الأمور وللأداة ككل، وقد يعود ذلك إلى أن الثقة تتولد بالتعامل المستمر وبالمواقف المهنية المختلفة التي تحدث بين مديري المدارس من جهة، والمعلمين وأولياء الأمور من جهة أخرى بغض النظر عن مؤهل المدير. بينما كانت الفروق دالة لبعدها الثقة في الطلبة لصالح مديري المدارس من حملة البكالوريوس والدبلوم، وقد يعود ذلك إلى غلبة نظرة العطف نحو الطلبة من قبل مديري المدارس الأقل تأهيلاً، بينما تغلب النظرة الأكاديمية والتوقعات الأعلى من قبل المديرين الأكثر تأهيلاً، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراستي أزودي (Azodi, 2006) والصقير (٢٠١٤) اللتين أشارتا إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في ثقة مديري المدارس التنظيمية تبعاً لمؤهلهم.

**متغير الخبرة:** أجري اختبارات لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مستويات متغير الخبرة (٥ سنوات فأقل، أكثر من ٥ سنوات) لأبعاد الأداة وللأداة ككل، والجدول (١١) يوضح ذلك.

الجدول (١١)

نتائج اختبارات لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مستويات متغير الخبرة لأبعاد الأداة وللأداة ككل

| المتغير                | مستوياته        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|------------------------|-----------------|-----------------|-------------------|----------|--------|---------------|
| بعد الثقة في المعلمين  | ٥ سنوات فأقل    | ٣,٥٠            | ٠,٤١٩             | -١,١٤    | ٦,٥٠٥  | ×٠,٠١٢        |
|                        | أكثر من ٥ سنوات | ٣,٥٨            | ٠,٦٠٥             |          |        |               |
| الثقة في الطلبة        | ٥ سنوات فأقل    | ٣,١٩            | ٠,٤٧٦             | ٠,٣١٢    | ٠,٥٠٤  | ٠,٤٧٩         |
|                        | أكثر من ٥ سنوات | ٣,١٧            | ٠,٥٢٤             |          |        |               |
| الثقة في أولياء الأمور | ٥ سنوات فأقل    | ٢,٨٧            | ٠,٥٥٣             | ٠,٦٥٥    | ٠,٠٢٧  | ٠,٨٧١         |
|                        | أكثر من ٥ سنوات | ٢,٨١            | ٠,٦٣٤             |          |        |               |
| كلي                    | ٥ سنوات فأقل    | ٣,٢٥            | ٠,٤٠٣             | -٠,٢٢٥   | ٠,٠٨٦  | ٠,٧٦٩         |
|                        | أكثر من ٥ سنوات | ٣,٢٧            | ٠,٤٥٠             |          |        |               |

يلاحظ من الجدول (١١) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) في بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في الأردن لدى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير الخبرة لبعدي الثقة في الطلبة والثقة في أولياء الأمور وللأداة ككل، وقد يعود ذلك إلى أن الثقة تتولد بين مديري المدارس والأطراف الأخرى في أثناء التفاعل التنظيمي ولو كان لعام دراسي واحد، وميل الفرد في المجتمع الأردني إلى أخذ انطباع أولي عن الأفراد الآخرين بسرعة وربما من التفاعل الأول معهم. بينما كانت الفروق دالة لبعدي الثقة في المعلمين لصالح مديري المدارس ذوي الخبرة أكثر من ٥ سنوات، وقد يعود ذلك إلى أن مديري المدارس الذين يستمرون في الإدارة لفترة أطول يميلون إلى بناء علاقات مهنية واجتماعية مع معلمهم تساعد على بناء ثقة أكبر فيهم. وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الصقير (٢٠١٤) التي أشارت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة للثقة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل، بينما تتعارض مع نتيجة دراسة أزودي (Azodi, 2006) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الخبرة لصالح المديرين ذوي الخبرة الطويلة.

**متغير مستوى المدرسة:** أجري اختبارات لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مستويات متغير مستوى المدرسة (أساسي، ثانوي) لأبعاد الأداة وللأداة ككل، والجدول (١٢) يوضح ذلك.

## الجدول (١٢)

## نتائج اختبارات لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات مستويات متغير مستوى المدرسة لأبعاد الأداة وللأداة ككل

| البعدي                 | مستوياته | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | قيمة ف | الدلالة |
|------------------------|----------|-----------------|-------------------|----------|--------|---------|
| الثقة في المعلمين      | أساسي    | ٣,٦٣            | ٠,٥٠٥             | ٢,٤٠٣    | ١,٩٠٠  | ٠,١٧    |
|                        | ثانوي    | ٣,٤٢            | ٠,٥٥٩             |          |        |         |
| الثقة في الطلبة        | أساسي    | ٣,١٩            | ٠,٤٤١             | ٠,٠٧٤    | ٩,٠٢٤  | *٠,٠٠٣  |
|                        | ثانوي    | ٣,١٨            | ٠,٦٠٧             |          |        |         |
| الثقة في أولياء الأمور | أساسي    | ٢,٧٢            | ٠,٥٨٤             | -٢,٦٧٧   | ٠,٩٧٣  | ٠,٢٢٥   |
|                        | ثانوي    | ٣,٠٥            | ٠,٥٦٤             |          |        |         |
| كلي                    | أساسي    | ٣,٢٧            | ٠,٤٠٦             | ٠,١١٣    | ٣,٨٧   | *٠,٠٥٠  |
|                        | ثانوي    | ٣,٢٦            | ٠,٤٧٢             |          |        |         |

يلاحظ من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الحكومية في الأردن لدى ثقتهم التنظيمية تبعاً لمتغير

مستوى المدرسة التي يعملون فيها للأداة ككل وفي بعد الثقة في الطلبة لصالح مديري المدارس الأساسية، ولم تكن الفروق دالة لبعدي الثقة في المعلمين والثقة في أولياء الأمور. وقد يعود ذلك إلى أن مديري المدارس الأساسية يتعاملون مع طلبة في مراحل نمو الطفولة وبداية المراهقة لم تشكل لديهم بعد سلوكيات سلبية تدعو مديري المدارس إلى قلة الثقة فيهم، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أزودي (Azodi, 2006) التي أشارت إلى وجود فروق دالة لمتغير بين تقديرات مديري المدارس لصالح مديري المدارس الابتدائية، وتختلف عن نتيجة دراسة الصقير (٢٠١٤) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة للثقة التنظيمية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية.

ويلاحظ من نتائج التساؤل الثاني بأن الفروق بين متوسطات إجابات مديري المدارس في الأردن لم تكن دالة إحصائياً لمتغيرات (طبيعة المنطقة التي توجد فيها المدرسة وجنس المدير ومؤهله وخبرته)، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً لمتغير واحد فقط وهو متغير مستوى المدرسة، وقد يشير ذلك إلى أن الثقة عامل ثقافي واجتماعي، اكتسبه مديرو المدارس وممارسوه سلوكاً مرغوباً بصفاتهم أفراداً في المجتمع قبل أن يكونوا مديرين في المدارس، وهم بذلك يمثلون جزءاً من المجتمع الذي أنتجته العوامل السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

### التوصيات

- في ضوء نتائج البحث يوصي الباحثان بما يلي:
- الاستفادة من ثقة مديري المدارس العالية في المعلمين في رفع كفاءة النظام التعليمي في الأردن.
- توفير التنمية المهنية لمديري المدارس التي تؤدي إلى إكسابهم آليات بناء الثقة مع الأطراف الأخرى خصوصاً في الطلبة وأولياء أمورهم.
- إشراك المعلمين في إدارة المدرسة بحيث يتمكن مديرو المدارس من الاعتماد على المعلمين في المواقف الصعبة.
- إشراك الطلبة في أمور المدرسة وتوفير الأنشطة الطلابية المرغوبة منهم لزيادة اهتمامهم بالمدرسة.
- توفير المواقف المدرسية التي تنمي فضيلة الصدق لدى الطلبة.
- عقد لقاءات إرشادية لأولياء الأمور تبين حدود التزاماتهم وأدوارهم نحو تعلم أبنائهم.
- إشراك أولياء الأمور في إدارة شؤون المدرسة وإدماجهم في عملية صناعة القرار لتوفير دعمهم المادي والمعنوي للمدرسة.

- إجراء دراسات أخرى للبحث في الأسباب التي تؤدي بمديري المدارس إلى انخفاض ثقتهم النسبية في كل من الطلبة وأولياء الأمور.
- إجراء دراسات أخرى تربط ثقة مديري المدارس بعوامل نفسية ومدرسية أخرى.

## المراجع

- الحسيني، عزة، وأحمد، إيمان (٢٠٠٥). الثقة التنظيمية وفاعلية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية. مجلة التربية، ١٧، ١٨-١٣٤.
- رشيد، مازن (٢٠٠٣). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. مجلة الإدارة العامة، ٤٣ (٣)، ٤٣٧-٤٧٩.
- رفاعي، رجب (٢٠٠٩). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٦ (٢)، ١٦٥-١٩٥.
- الزهراني، أحمد (٢٠١٢). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بسلوكهم الإداري الابداعي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- بوشديق، نهلة (٢٠١٥). تحليل البيئة الداخلية لمدارس التعليم الأساسي في لواء الجامعة/ عمان من وجهة نظر مديري المدارس. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية. تسكانن- موران،
- الشريفي، عباس عبد (٢٠١٢). الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية، ٢٧ (١٠٥)، ٣٤٣-٣٧٢.
- الشكرجي، أسماء طه (٢٠٠٨). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
- الصقير، عبدالمحسن (٢٠١٤). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة لهم وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والديرين ووكلائهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- عمر، أحمد (٢٠٠٨). معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب: القاهرة.
- قموة، سحر عيسى (٢٠٠٨). الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن. وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- كاظم، أميرة (٢٠١٤). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٨ (٢١)، ٢٣٩-٢٦١.

محمددين، حشمت وجلال، أبو بكر (٢٠١٢). الثقة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية المدرسة والمعلم بجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، الجزء الأول، ٢٧٤-٣٦١.

المعشر، زياد، والطراونة، مجدولين (٢٠١٢). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٨(٤)، ٦٢٤-٦٥٢.

نوح، هوازن (٢٠١٣). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). معايير القيادة. تم استخلاصه بتاريخ ١٠/١٠/٢٠١٤ من الموقع الإلكتروني للوزارة: <http://www.moe.gov.jo/Files/leadership-10-06-14.pdf>

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). تقارير واحصاءات. تم استخلاصه بتاريخ ١٤/١٠/٢٠١٥ من الموقع الإلكتروني: <http://www.moe.gov.jo/Directorates/DirectoratesMenuDetails.aspx>

Azodi, D. S. (2006). *Principal, leadership, trust and teacher efficacy*. Unpublished doctoral dissertation, Sam Houston State University, USA

Battle, A. (2007). *Trust and leadership, unpublished doctoral dissertation*. Arizona State University, USA.

Brewster, C., & Railsback, J. (2003). *Building trusting relationships for school improvement: implications for principals and teachers*. Retrieved on 2/7/2015, from: <http://www.nwrel.org/request/2003sept/>

Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A resource of school improvement*. New York: Russell Sage Foundation.

Darling-Hammond, L. (1999). *Teacher quality and student achievement: a review of state policy evidence*. Seattle: Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington.

Dönmeza, B., Özer, N., & Cömert, M. (2010). Principal trust in students and parents: its relationship with principal burnout. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 547-550.

Eğriboyun, D. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational comentment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156.

Ghamrawi, N. (2011). Trust me: your school can be better-a message from teachers to principals. *Educational Management Administration and Leadership*, 39(3), 333-348.

- Hoy, W.K. & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: an empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, 184-208.
- Louis, K.S. (2006). Changing the culture of schools: professional community, organizational learning and trust. *Journal of School Leadership*, 16(4), 477-489.
- Mayer, R., David, J. & Shoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Romero, L. (2015). "Trust, behavior, and high school outcomes. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 215-236.
- Tschannen- Moran, M. & Gareis, C. (2015). Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 53, 66-92.
- Tschannen-Moran, M. (1999). *Principal survey*. Retrieved on 12/4/ 2015, from: [http://mxtsch.people.wm.edu/Research Tools/ Principal Trust Survey.pdf](http://mxtsch.people.wm.edu/Research%20Tools/Principal%20Trust%20Survey.pdf)
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 304-331.
- Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust matter: Leadership for successful schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tschannen-Moran, M. (2014). The interconnectivity of trust in schools, In D. Van Maele, P. Forsyth, B. & Van Houtte, M. (Eds), *Trust relationships and school life: the influence of trust on learning, teaching, leading, and bridging*. Springer Publisher. DOI 10.1007/978-94-017-8014-8\_3.
- Tschannen-Moran, M., & Garais, C. (2004). Principals ' sense of efficacy and trust. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*, San Diego, CA.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (2000). A Multidisciplinary analysis of the nature meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547- 593.
- Tschannen-Moran, M., Hoy, W. (1998). "Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Usla, F. & Ockay, E. (2015). The effect of leadership on organizational trust. In: Karadag, E. (Ed). *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*. Springer International Publishing: Switzerland.

- 
- Van Maele, D., Van Houtte, M., & Forsyth, P. (2013). Introduction: Trust as a matter of equity and excellence in education, in d. van maele, p. b. forsyth, & m. van houtte, (Eds). *Trust relationships and school life: the influence of trust on learning, teaching, leading, and bridging*, Springer Publisher., Pages 1-33, Netherlands.
- Zayim, M., & Kondakci, Y. (2014). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 610-625.