



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم  
إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية)

=====

## سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة وعلاقته بالثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين

إعداد

د / أحمد بن محمد الزائدي

أستاذ مساعد القيادة والإدارة التربوية

برنامج الدراسات العليا التربوية - جامعة الملك عبدالعزيز

﴿ المجلد الحادي والثلاثين - العدد الخامس - جزء أول - أكتوبر ٢٠١٥ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

**Abstract:**

The study aimed at finding out the nature of the relationship between transformational leadership among the directors of educational offices in Jeddah and the organizational trust among supervisors. The researcher used the descriptive correlative survey method and prepared a questionnaire of two sections: the first dealt with the behavior of transformational leadership and the second with organizational trust applied onto all supervisors at the educational offices in Jeddah using the comprehensive calculation way, including (204) educational supervisors representing (88.3% ) of the members of the study population. The study reached the results that directors of Educational offices in Jeddah generally practiced the transformational behavior at a very high degree as well as the organizational trust among supervisors that showed an overall degree of strongly agree category and in all dimensions of the organizational trust. The results of the study also showed no statistically significant differences between the means of supervisors' responses about the practice of directors of educational offices to conduct transformational leadership and the level of organizational trust due to the different variables (years of experience in educational supervision, academic qualifications and attending educational supervision quarterly courses). The results of the study also revealed the presence of correlative relationship value as well as statistically significant differences at the level of (0.01) between the degree of transformational leadership among

the directors of education offices and the level of organizational trust of supervisors. The study recommended the strengthening and developing leadership practices of the directors of educational departments in Jeddah, especially transformational leadership to change leadership behavior giving the dimension of intellectual stimulation more attention because of its importance in empowering supervisors and encouraging them to provide creative solutions to educational problems as well as enhancing the environment of the organizational trust in the directorates in particular and public education institutions at large by specifying the determinants of trust, enhancing the factors and adopting the means of its development.

**المخلص:**

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة و الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، ولتحقيق ذلك سعت الدراسة الميدانية إلى معرفة درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية، و معرفة مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم ، ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية).

وتحقيقاً لأهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي و الارتباطي)، وقام بإعداد استبانة تضمنت محورين الأول لسلوك القيادة التحويلية والثاني للثقة التنظيمية طبقت على جميع المشرفين التربويين العاملين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة بأسلوب الحصر الشامل، بلغت (٢٠٤) مشرفاً تربوياً بنسبة (٨٨.٣%) من أفراد مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: يمارس مديرو مكاتب التعليم بمحافظة جدة سلوك القيادة التحويلية إجمالاً بدرجة (عالية جداً) وكذلك جاءت ممارستهم لسلوك القيادة التحويلية في جميع أبعاده بدرجات ممارسة (عالية جداً) ، كما جاء مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمحافظة جدة إجمالاً بدرجة (موافق بشدة)، وكذلك في جميع أبعاد الثقة التنظيمية. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ، و مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية)، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. وكانت معاملات الارتباط الأعلى بين سلوك القيادة التحويلية والثقة في مدير المكتب.

ومما أوصت به الدراسة: العمل على تعزيز وتطوير الممارسات القيادية لمديري مكاتب التعليم لاسيما سلوك القيادة التحويلية لعلاقته القوية بقيادة التغيير مع إعطاء سلوكيات بعد الاستئارة الفكرية مزيداً من الاهتمام لما له من أهمية في تمكين المشرفين التربويين وتشجيعهم على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التربوية ، و تعزيز مناخ الثقة التنظيمية بمكاتب التعليم خاصة ومؤسسات التعليم عامة من خلال الوقوف على محددات الثقة والعوامل المعززة لها واتخاذ الوسائل الكفيلة بتنميتها.

## مقدمة:

تعد القيادة في المؤسسات التربوية من أهم العناصر في منظومة العمل التربوي والتعليمي، بل يتوقف نجاح هذه المؤسسات على قدرة وكفاءة القيادة التربوية وفعاليتها في تحفيز العاملين، واكتشاف الطاقات الكامنة لديهم، وتمكينهم، وتوفير المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يسوده التعاون والثقة. ويؤكد الطويل (٢٠٠٦) على أن القيادة في النظم التربوية التي تعتمد كفاءتها وفعاليتها بشكل أساسي على مدخلاتها البشرية يجب أن تهتم بعمق جوهر هذا الإنسان وما يعيشه في الواقع من مضامين ومشاعر في عقله وفؤاده.

ومديرو مكاتب التعليم هم القادة التربويون المعنيون بالعملية التعليمية والتربوية بأدق تفاصيلها؛ إذ يضطلعون بتحقيق الهدف العام لمكاتب التعليم وهو تطوير العملية التعليمية والتربوية و تقيومها في المدارس التي يشرفون عليها لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي ولديهم مجموعة من المهام والأدوار القيادية المختلفة وعددها خمسة وعشرون مهمة أبرزها متابعة وتنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج الخاصة بالإشراف التربوي، ومتابعة سير العملية التربوية والتعليمية في المدارس التابعة التي يغطيها القطاع الجغرافي للمكتب، ومتابعة مستوى أداء المشرفين التربويين وتحديد البرامج التدريبية المناسبة لتحسين العملية الإشرافية، وكذلك الإشراف الميداني على كل ما يتعلق بتنفيذ المواد التعليمية والوسائل والمختبرات والتقنيات التربوية في البيئة التعليمية، وإعداد الميزانية السنوية للمكتب والمشاركة مع الجهات ذات العلاقة في تقيوم عمليتي التعلم والتعليم في المراحل الدراسية المختلفة ووضع الخطط لها، والعمل على القيادة والتغيير والتطوير في الممارسات المتصلة بالعمل التربوي والمشرفين والمدارس وغيرها من المهام المختلفة (وكالة التطوير والتخطيط، ٢٠١٣).

ومع التوسع في المسؤوليات والصلاحيات التي منحتها وزارة التعليم لمديري مكاتب التعليم من خلال منح مكاتب التعليم الاستقلالية وتقليص المركزية والبيروقراطية تعين على مديري مكاتب التعليم ممارسات أدوار قيادية تعمل على تحفيز المشرفين التربويين، وتأثير دافعيتهم، وتعزز الثقة لديهم من خلال توفير ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على التعاون لتحقيق أهداف مكاتب التعليم. وفي ضوء التغيير المستمر والتطور اللامتناهي التي تواجهه المؤسسات

التربوية اليوم فإن القيادة التربوية المعاصرة لا تستطيع الركون إلى أساليب جامدة وسياسات تربوية ثابتة ؛ بل عليها أن تنتقل من الأنماط السلوكية التقليدية إلى الأنماط التنظيمية والمعرفية المرنة والمتطورة والمتفاعلة، وباتت السمة المميزة للقيادة التربوية المعاصرة قدرتها على إحداث التغيير وقيادته ليحقق أهدافه بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. ومع تسارع وتيرة التغيير والتحديات التي تواجهها المنظمات توجه البحث والدراسات العلمية لدراسة عمليات التغيير وكيفية التعامل معه بما يحقق للمنظمات القدرة على التكيف، والبقاء، والاستمرار في المنافسة، ونجم عن ذلك بروز العديد من النظريات والنماذج في القيادة الإدارية ومنها القيادة التحويلية والتي يصفها الهواري (٢٠١٠) بأنها النمط الجديد، والمستقبلي في المنظمات.

ولقد حظيت نظرية القيادة التحويلية باهتمام العديد من الباحثين في القيادة التنظيمية في الثلاثة عقود الأخيرة، وقد طورت هذه النظرية بواسطة برنز (١٩٧٨) Burns وفي مرحلة لاحقة تم تعزيزها من قبل باس (١٩٨٥ ، ١٩٩٨) Bass ، وتتمثل أبرز معالمها كما حددها كرشنان (٢٠٠٥) Krishnan في قدرة القائد على إثارة دافعية الأتباع لتحقيق ما هو أبعد من الأهداف التي خطط لها وتتجاوز اهتماماتهم الشخصية نحو هدف أسمى للجميع. وحدد باس (١٩٨٥) Bass أربعة أبعاد للقيادة التحويلية: التأثير القائم على القدوة والمثال، والتحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والاستثارة الفكرية. ويفترض برنز (١٩٧٨) Burns أن القيادة التحويلية يهتمون الأتباع للإنجاز أكثر بالتركيز على قيم الأتباع ومساعدتهم لتنمashi مع قيم المنظمة، كما أكد على أن القيادة التحويلية علاقة تقوم على إثارة الدافعية بين القائد والأتباع لبعضهما البعض.

وتعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تحتاجها المؤسسات التربوية على وجه الخصوص لما تواجهه من تحديات غير مسبوقه تؤكد على ضرورة تجويد مخرجات التعليم. وتأتي أهمية القيادة التحويلية كونها تسعى إلى إحداث التغيير من خلال إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من الاهتمامات الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتمامهم، وتعميق مستوى إدراكهم لتبني رؤية المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال التأثير القائم على القدوة والمثال، والتحفيز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والاستثارة الفكرية. كما تعتمد فاعلية القيادة التحويلية على الثقة بين القائد والأتباع والتي تعد عاملاً مهماً في إحداث التغيير، فالقيادة

التحويليون يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل ببسر وسهولة لأنهم أشخاص موثوق بهم ويعكسون قيم مرؤوسيههم وطموحاتهم. ومن هنا يبرز دور مديري مكاتب التعليم في تشكيل ثقافة الثقة داخل المكتب من خلال تبنيهم لسلوك القيادة التحويلية، وما يبذونه من مساندة مؤثرة في درجة ثقة المشرفين التربويين وهذه الثقة بدورها تسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

كما تتجلى فاعلية القيادة التحويلية في توفير مناخ إيجابي وفعال تسوده الثقة في التفاعل والتعاون بين أفراد المنظمة، ويؤكد تشانين موران (Tschannen-Moran ٢٠٠٠) أن العامل المهم في بناء مناخ يدعم التعاون يتمثل في الثقة بين أفراد المنظمة لأن الثقة تسهم في الفاعلية التنظيمية، فالمدبرون الذين لا يتقون في مرؤوسيههم لا يشاركونهم في السلطة والمسؤولية، كما أن أفراد المنظمة الذين لا يتقون ببعضهم لا يبذلون جهداً من أجل التعاون مع الآخرين فالثقة والتعاون عمليتان متبادلتان. ويضيف الشرفي (٢٠١٢) بأن الثقة بالقيادة والمنظمة والالتزام بكليهما يعدان من المتطلبات الضرورية لنجاح القيادة في تنفيذ برامجها.

ومن هنا تعاضم الاهتمام بالثقة التنظيمية بوصفها عنصر محوري في محيط المنظمات إذ إن غيابها يؤثر على فاعلية الأفراد والمنظمات، فالمنظمات التي تسودها الثقة تعتبر بيئة عمل يحرص الجميع على البقاء فيها. وفي هذا السياق يؤكد رفاعي (٢٠٠٥) إن إدارة المنظمات إذا استطاعت كسب ثقة العاملين بها فإن أفراد المنظمة سيبدلون جهداً أكبر لتحقيق النتائج المرغوبة. لذا بات من الضروري أن يبذل المدير جهد أكبر في بناء المستوى المطلوب من الثقة، إذ أن غياب الثقة يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية في بيئة العمل والتي حددها المسدي (٢٠١١) في ضعف الأداء، وقلّة الانتماء، وتفكك فرق العمل، وزيادة حدة الصراعات التنظيمية والتي تؤدي في مجملها إلى فشل المنظمة. ويؤكد هوي وتشانين موران (Hoy & Tschannen-Moran ١٩٩٩) على أن الثقة التنظيمية تعد عاملاً حاسماً في مجال التعاون، والقيادة، وفاعلية المنظمة، والثقافة التنظيمية، وتساعد على تماسك أفراد المنظمة في جماعة متكاملة. ويضيف بوندارجك (Bodnarczuk ٢٠٠٩) بأن الثقة تعتبر عامل رئيس في التفاعلات الإنسانية، كما تعد حجر الزاوية في ثقافة المنظمات، وتعمل على زيادة فاعلية العلاقات، كما تساعد على بناء العلاقات الشخصية، وتشجع على الانفتاح، وتخرج الطاقات الكامنة لدى أفراد المنظمة واستثمارها في العمل بصورة تطوعية.

وتأسيساً على ما سبق تتضح الحاجة لتعزيز الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية عامة ولدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم خاصة لما لهم من دور محوري في تحسين



الأداء الاشرافي وتطوير عملية التعليم والتعلم بمدارس التعليم العام، وتوضح أهمية سلوك القيادة التحويلية في مكاتب التعليم لما لها من انعكاس متوقع على جوانب عديد من جوانب السلوك التنظيمي لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم من خلال تطبيق اللامركزية، وتحقيق الانتماء، والإنجاز، والولاء، والعمل بروح الفريق، وتحقيق ذات المشرفين التربويين، وعليه تأتي هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم والثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين.

### مشكلة الدراسة:

شهد الإشراف التربوي بالمملكة العربية السعودية في العقدين الماضيين تطورات ملحوظة على المستوى التنظيمي والفني حيث قامت وزارة المعارف (سابقاً) وزارة التعليم حالياً في عام ١٤١٤هـ بإنشاء مراكز الإشراف التربوي كوحدات إدارية تنظيمية تهدف لتحسين العملية التعليمية والتربوية بالمدارس ، واستجابة للتطورات التنظيمية التي حدثت في الوزارة تغير مسمى مراكز الإشراف التربوي بقرار ١٧/ ٩ في ٣ / ١ / ١٤٣٠هـ إلى مكاتب التربية والتعليم، كما صدر القرار الوزاري رقم ١١ / ١٧ في ٣ / ١ / ١٤٣٠هـ بربط إدارات التعليم بالمحافظات ومكاتب التربية والتعليم بإدارات العموم في المناطق وتحديد مهام مكاتب التربية والتعليم.

وقد واكبت هذه الحقبة لمكاتب التعليم في مراحل تطورها التنظيمي العديد من السلبيات على مستوى الممارسات الإشرافية وأدوارها في تحقيق أهداف الإشراف التربوي والتي أبرزتها نتائج العديد من الدراسات التي تناولت مكاتب التعليم من زوايا مختلفة. ومن هذه الدراسات دراسة السلمي (١٤٢١ هـ) والتي توصلت إلى ضعف وقصور الممارسات الإدارية لأهداف ومهام مراكز الإشراف التربوي، وفي جانب ممارسة تفويض السلطة أشارت دراسة البركاتي (١٤٢٤هـ) إلى أن ممارسة مديري مكاتب الإشراف التربوي لتفويض السلطة في الجانب الإداري ضعيفة ومتوسطة في الجانب الفني، وأشارت دراسة الخطيب (١٤٢٦هـ) إلى عدم ثقة بعض المشرفين التربويين بقدرات بعض مديري الإشراف التربوي، كما أوضحت دراسة القحطاني (١٤٢٦هـ) أن أدوار مديري مراكز الإشراف التربوي يغلب عليها الجانب الإداري على حساب الجانب الفني وأوصت بضرورة تحديد مهام وصلاحيات إدارة الإشراف التربوي ومراكز الإشراف التربوي منعاً لازدواجية الأدوار، وفي جانب إسهام مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني

للمشرفين التربويين توصلت دراسة المقرن (١٤٢٦هـ) إلى أن إسهام مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني للمشرفين التربويين كان بدرجة متوسطة، كما أكدت دراسة الحضيبي (١٤٢٨هـ) على أهمية توفر الكفايات القيادية لدى مديري الإشراف التربوي، كما أشارت دراسة الغامدي (١٤٢٨هـ) لعدم وجود الوعي الكافي بمهام وصلاحيات مراكز الإشراف التربوي.

وسعيًا من وزارة التعليم لإعطاء مكاتب التعليم مزيداً من الاستقلالية والبعث عن المركزية صدر قرار رقم ٣٣١٤٩٧٤٩١ في تاريخ ٢٨/٨/١٤٣٣هـ الذي منح مديري ومديرات مكاتب التعليم العديد من الصلاحيات والمهام التي تساعد على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية، كما صدر قرار رقم ٣٤١٩٣٨٠٥٥ في ٢٤ / ٧ / ١٤٣٤هـ بوضع مؤشرات أداء الإشراف التربوي للوقوف على الفجوات وتحسين فاعلية الأداء الإشرافي؛ إلا إن تفعيل هذه الصلاحيات وتحقيق الكفاءة والفاعلية لمكاتب التعليم يتوقف بالدرجة الأولى على الممارسات القيادية لمديري المكاتب لقيادة التغيير وتحقيق التحول النوعي في الممارسات الإشرافية والتي تعاني من بعض جوانب القصور والتي أبرزتها نتائج عدد من الدراسات حيث خلصت دراسة الفقيه (١٤٢٧هـ) إلى أن ممارسة القيادات التربوية بإدارات التعليم للقيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، وهي ذات النتيجة التي توصلت إليها دراسة العتيبي (١٤٢٧هـ) بأن ممارسة المشرفين التربويين للقيادة التحويلية جاءت أيضاً متوسطة، وفي سياق متصل توصلت دراسة الهذلول (١٤٣١هـ) إلى أن أكثر مجالات الاحتياجات التدريبية لمديري مكاتب التربية والتعليم هو مجال المهارات وتحديدًا ممارسة أساليب التحفيز والتشجيع، وتأكيداً لذلك أوصت دراسة الحماد (١٤٣٤هـ) بضرورة تشجيع مديري مكاتب التربية والتعليم على ممارسة القيادة التحويلية.

وبناءً على طبيعة العمل الإشرافي بمكاتب التعليم الذي يقوم وبشكل رئيس على التفاعل والعلاقات المتبادلة بين مديري المكاتب من جهة والمشرفين التربويين تأتي العلاقات الاجتماعية والاتصال الإيجابي كمحددات مهمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية لأهداف الإشراف التربوي من جهة وتعزيز الثقة التنظيمية من جهة أخرى. ومن هنا تبرز أهمية الثقة التنظيمية بمكاتب التعليم فعندما يسود مناخ الثقة بالمكتب يسهم ذلك في تحقيق الفاعلية التنظيمية، كما أن المشرفين التربويين عند تمتعهم بدرجة عالية من الثقة يكشفون عن طبيعة المشكلات التي تواجههم، ويفصحون عن أفكارهم ومشاعرهم تجاه الممارسات العملية بالمكتب، إضافة إلى أن

الثقة تشجع المشرفين على عقد العلاقات التعاونية بين الزملاء، كما تنعكس على تحسين الممارسات الإدارية للمشرفين من خلال تفويض مدير المكتب بعض من صلاحياته، إلا أن دراسة الشريف (٢٠١١) أشارت إلى قلة ثقة مديري المكاتب في المشرفين وحرصهم على القيام بالأعمال بأنفسهم، ولذلك دعت دراسة الناجم (١٤٣٥هـ) إلى بناء ثقة تنظيمية مشتركة بين المشرفين التربويين في مكاتب التربية والتعليم والإدارة العليا لدعم أدوار مديري مكاتب التربية والتعليم في ضوء قيادة التغيير. وعليه تتضح الحاجة لتعزيز الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم.

وتتعدد عوامل تعزيز الثقة التنظيمية، ومن هذه العوامل التي ربما يكون لها تأثير في بناء الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين السلوك القيادي لمديري مكاتب التعليم والذي يخلق بالمكتب المناخ الإيجابي المفتوح الذي يدعم الاتصال الفعال بين جميع الأطراف والتعاون، ويحقق الشفافية في التعامل، ويعزز التمكين لدى المشرفين التربويين من خلال تفويضهم للقيام بأدوار قيادية بالمكتب. كما أن سلوكات مدير المكتب وممارسته القيادية لها انعكاس على كثير من أبعاد السلوك التنظيمي بالمكتب. ولعل ما أكدته العديد من الدراسات من آثار إيجابية مترتبة على ممارسة سلوك القيادة التحويلية في المنظمات الحديثة بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص في جوانب متعددة من جوانب السلوك التنظيمي مثل المواطنة التنظيمية، وصنع القرار، والتمكين، والروح المعنوية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والمناخ التنظيمي، يعطى انطبعا باحتمالية وجود علاقة بين سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين ومن هذه الدراسات دراسة العامري (٢٠٠١) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت دراسة السميح (٢٠٠٩) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ودالة إحصائياً بين ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتعاملية لدى الرؤساء ومشاركة الأعضاء في صنع القرارات، كما أوضحت دراسة الرقب (٢٠١٠) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين، كذلك أكدت دراسة العمر (١٤٣٠هـ) على وجود علاقة طردية بين ممارسة خصائص القيادة التحويلية ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين، كما كشفت دراسة الحمد (١٤٣١هـ) عن وجود علاقة طردية بين ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين، كما أسفرت نتائج دراسة الغامدي (٢٠١١) عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي والولاء التنظيمي، كما خلصت دراسة الرقاد وأبو دية (٢٠١١) إلى

وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين التمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، وبينت دراسة عواد (٢٠١٢) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين القيادة التحويلية والمناخ التنظيمي بالمدارس، أما دراسة بدح (٢٠١٣) فتوصلت لوجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة إحصائياً بين ممارسة أسلوب القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية.

ونظراً لقلّة الدراسات التي سعت لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية بشكل عام وفي مكاتب التعليم بشكل خاص، فالدراسات التي بحثت العلاقة بين المتغيرين أما خارج قطاع التعليم كدراسة الطائي (٢٠٠٧)، ودراسة ديليمارو و وكوستا أوراجو (٢٠١٣) De Lima Rua & Costa Araujo أو في قطاع التعليم ولكنها في بيئة غير عربية وطبقت على فئة ومستوى تنظيمي مختلف عن الدراسة الحالية كدراسة كريمي (٢٠١٤) Karimi التي أجريت على المعلمين في إيران، لذلك تظل الحاجة قائمة لدراسة طبيعة هذه العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية في مكاتب التعليم والكشف عما إذا كان هنالك ثمة علاقة بينهما. لذا تحددت مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

ما علاقة سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظه جده بمستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين؟

#### ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظه جده لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية)؟
٣. ما مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظه جده من وجهة نظرهم؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية)؟
٥. هل توجد علاقة ارتباطية بين سلوك القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين؟

### أهداف الدراسة:

تمثل هدف الدراسة الرئيس في الوقوف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، ولتحقيق هذا الهدف انبثقت عدة أهداف فرعية، هي:

١. تحديد درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
٢. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية).
٣. التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في مكاتب التعليم بمحافظة جدة .
٤. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة والتي تعزى لاختلاف متغيرات ( سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية).

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تناولها لمتغيرين مهمين وهما القيادة التحويلية والثقة التنظيمية كونهما من المتغيرات ذات الآثار المتعددة على كفاءة وفاعلية المنظمات الحديثة بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص وتمثل أهمية الدراسة الحالية في:

١. أهمية موضوع القيادة التربوية، حيث أن تطور وتقدم المؤسسات التربوية يعتمد بشكل أساسي على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها، ويبرز سلوك القيادة التحويلية كأهم الممارسات القيادية القادرة على قيادة التغيير وجعل المنظمة قادرة على التأقلم والتكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها مستجيبة للاتجاهات الحديثة من خلال تحفيز وإثارة دافعية الأتباع لتحقيق رؤية المنظمة، ويحتل سلوك القيادة التحويلية لمديري المكاتب أهمية خاصة في مكاتب التعليم لتحقيق أهداف الإشراف التربوي والتحسين المستمر للعملية التعليمية والتربوية بالمدارس.
٢. أهمية الثقة التنظيمية للعاملين بالمنظمات عامة وفي قطاع التعليم على وجه الخصوص إذ تتوقف فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها على توطين الثقة التنظيمية لدى العنصر البشري والتي تعزز لديه الشعور بالانتماء، والولاء، والأمن الوظيفي، والثقة في سياسات وإجراءات المنظمة وعدالتها وهذا يسهم بشكل بارز في تعزيز المناخ الإيجابي في قطاع التعليم ويشجع على التعاون وتوطيد العلاقات الإيجابية بين العاملين، ويوفر البيئة الحاضنة لابتداع ونشر المعرفة التربوية والمهنية والتي تكون سببا في تحسين الأداء وفاعليته.
٣. في ظل ندرة الدراسات التربوية - على حد علم الباحث - التي تناولت العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والثقة التنظيمية يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة في المجال التربوي، بما تكشفه عن طبيعة العلاقة بين ممارسات سلوك القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم وبناء الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين.
٤. توجيه أنظار المسؤولين في وزارة التعليم والإدارة العامة للإشراف التربوي لواقع ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية، ولمستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، مما قد يسهم في بناء قنوات لديهم تسهم في تطوير الأداء التربوي بالاستفادة من هذين المتغيرين.

**حدود الدراسة:**

### تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دراسة طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة وهي:(التأثير القائم على القدوة والمثال، التحفيز الإلهامي، الإهتمام الفردي، الإستثارة الفكرية). ودراسة الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وهي: (الثقة في مدير المكتب، الثقة في الزملاء، والثقة في إدارة المكتب).
- **الحدود المكانية :** اقتصرت الدراسة الحالية على مكاتب التعليم الستة داخل محافظة جدة، وهي مكاتب: (الشمال، الصفا، الوسط، النسيم، الشرق، والجنوب) .
- **الحدود البشرية :** طبقت هذه الدراسة على المشرفين التربويين العاملين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة.
- **الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ.

### مصطلحات الدراسة:

### تمثلت مصطلحات الدراسة فى :

#### ١- القيادة التحويلية Transformational Leadership :

عرف برنز (١٩٧٨) Burns القيادة التحويلية بأنها: تفاعل بين القيادة والمرؤوسين يؤدي إلى التحفيز والنضج لأعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.

وتعرف القيادة التحويلية لمديرى مكاتب التعليم إجرائياً بأنها: السلوكات القيادية التي يقوم بها مديرى مكاتب التعليم ويسعون من خلالها لتوسيع اهتمامات المشرفين التربويين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية لتحقيق أهداف التعليم عن طريق التأثير والالهام وتعزيز قيم القائد والاستثارة الفكرية وإتاحة الفرص للإبداع.

وتتحدد درجة ممارسة مديري المكاتب لسلوك القيادة التحويلية بالدرجة التي يحددها المستجيبين على أبعاد الاستبانة الممثلة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة: (التأثير القائم على القدوة والمثال ، والتحفيز الإلهامي ، والاهتمام الفردي ، والاستثارة الفكرية).

## ٢ - الثقة التنظيمية Organizational Trust :

عرفها كارنيفال وبارتو (١٩٩٢) Carneval & Barto بأنها: اتجاه خاص مرتبط بالعمل داخل المنظمة، وإيمان العامل بمصداقية المنظمة، وأنها لن تستغله وستكون متوافقة معه، وأنه يمكن التنبؤ بسياسات وإجراءات العمل التي تطبقها، وأنها سوف تعامل أعضاؤها أو المعنيين من خارجها بطريقة مؤتمنه أو جديرة بالثقة.

ويعرف الباحث الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين إجرائياً بأنها: شعور المشرفين التربويين بالارتياح في التعامل مع مدير مكتب التعليم وزملاء العمل والادارة العليا وحسن الظن تجاههم والاعتماد على صدق وشفافية المعلومات المتبادلة لإنجاح العمل وتحمل المسؤولية تجاه ذلك.

ويحدد مستوى الثقة التنظيمية للمشرفين التربويين بالدرجة التي يحددها المستجيبين من المشرفين التربويين على محاور الاستبانة المحددة بالثقة في إدارة المكتب، الثقة في مدير المكتب، والثقة بالزملاء.

## ٣ - مكاتب التعليم:

تعرف بأنها: إدارات فرعية إشرافية تقوم بالإشراف إدارياً وفنياً على المدارس التابعة للمكتب ذات صلاحيات ومهام محددة بموجب القرار الوزاري رقم ٣٣١٤٩٧٤٩١ في تاريخ ١٤٣٣/٨/٢٨هـ.

## منهج الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقية المسحي والارتباطي لكونه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة والأنسب لتحقيق أهدافها. ويعرف العساف (٢٠٠٦) البحث المسحي: " بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها وجودها فقط" فمن خلال البحث المسحي تم استطلاع آراء المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري المكاتب



لسلوك القيادة التحويلية ، كذلك مستوى الثقة التنظيمية لديهم. كما عرف العساف (٢٠٠٦) البحث الارتباطي بأنه: " ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك ثمة علاقة بين متغيرين أو أكثر ودرجة تلك العلاقة" فمن خلال البحث الارتباطي تم تحديد طبيعة العلاقة بين متغير سلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

تناول الإطار النظري سلوك القيادة التحويلية وأبعادها، كذلك الثقة التنظيمية وأبعادها، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة ذات الصلة، وذلك على النحو التالي:

### الإطار النظري:

### تناول الإطار النظري الموضوعات التالية :

### أولاً : القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري المعاصر حيث ظهرت في السبعينات من القرن الماضي ، وأحدثت نظرية القيادة التحويلية لرائدها برنز (١٩٧٨) Burns تحولاً نوعياً في مفهوم القيادة من العلاقة القائمة على تبادل المنفعة بين القائد والأتباع والتي تتسم بعدم الثبات وعدم الاستمرار طويلاً إلى مفهوم جديد يؤمن بأهمية الأتباع وما لديهم من طاقات كامنة وحاجات والعمل على إشباعها لتجعلهم يتجاوزن الاهتمامات الشخصية نحو مصلحة المنظمة وتحقيق الأهداف المشتركة. كما يصف نورث هاوس (٢٠٠١) Northhouse القيادة التحويلية في أبسط صورها أنها القيادة التي تحدث التغيير على المستوى الفردي ومستوى النظام الاجتماعي، ويؤكد كركباترك ولوك (١٩٩٦) Kirkpatrick & Locke على أن القادة التحويليون يبنون الثقة في أتباعهم. ويرى العامري (٢٠٠١) أن القيادة التحويلية تركز على الأهداف بعيدة المدى من خلال خلق رؤية مشتركة وتشجيع الأتباع على تحقيقها مع إحداث التغييرات والتعديلات الملائمة لبلوغها. وقد حظيت نظرية القيادة التحويلية باهتمام واسع لتبني ممارساتها في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات التربوية بشكل خاص.

### مفهوم القيادة التحويلية:

عرف برنز (1978) Burns القيادة التحويلية بأنها العملية التي يعمل بها كل من القادة والأتباع على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم البعض، كما عرفها باس (1990) Bass بأنها النمط القيادي الذي يعمل فيه القادة على زيادة الاهتمام والارتقاء بمصالح الأتباع، وزيادة إدراكهم ليحققوا أهداف ورسالة المنظمة. ويعرف الهواري (2006) القيادة التحويلية بأنها: جهود القائد الإداري في الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعة والمنظمة ككل. ويرى باس وأفوليو (1994) Bass & Avolio أن القادة التحويليون لديهم رؤية، ويتمتعون بجاذبية (كرزما)، وقدرة على التحفيز العقلي، والإبداع، والإنجاز، والنمو.

ومما سبق يتضح أن القيادة التحويلية تعنى بالأفراد وتوليهم اهتماماً خاصاً يعمل على إحداث التغيير من خلال إثارة دافعيتهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع وإشباع حاجاتهم وتقديم القائد النموذج المؤثر الذي يرتقى باهتمامات الأفراد نحو الاهتمامات والمصالح العليا المحققة لرؤية المنظمة.

### أبعاد القيادة التحويلية:

قدم باس وأفوليو (1994) Bass & Avolio نموذجاً متكاملًا يعكس نظرة متعمقة لنظرية القيادة التحويلية من خلال السلوكيات التي يبديها القائد التحويلي يتضمن أربعة أبعاد جميعها تبدأ بحرف (I) واشتهرت بالاختصار (4Is)، وهي:

#### ١ . التأثير القائم على القدوة والمثال: Idealized Influence

يبرز هذا البعد دور القدوة في القيادة فالقائد التحويلي يمثل نموذجاً يحتذى به من قبل الأتباع من خلال ممارسته للسلوكات والقيم الأخلاقية المرغوبة وما يبديه من احترام للآخرين، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتقديم مصالح الأتباع على مصالحه الشخصية بما يعكس قيمة الإيثار والتضحية من أجل الأتباع، وما يمتلكه من خبرة تجعله قادراً على إدارة المواقف الصعبة بحنكة متحملاً الأخطار عن الأتباع فهو بهذه الممارسات والإطار القيمي الأخلاقي الذي يتحلى بها يحظى بإعجاب الأتباع ويصبح قدوة ونموذج يحاكيه الأتباع ومن هنا يتولد الإعجاب والثقة به والشعور بالفخر للعمل تحت قيادته (أفوليو، 2003).

## ٢ . التحفيز الإلهامي: Inspirational Motivation

يرتبط هذا البعد بمعايير الأداء من خلال ما يقوم به القائد التحويلي من تحديد واضح ودقيق للتوقعات من الأتباع والتي تتسم بأنها عالية، وتثير الحماسة، وروح التحدي في نفوس الأتباع ويرى باس (١٩٨٥) Bass أن القائد التحويلي يتصرف بطرق تثير وتشجع لدى الأتباع حب التحدي، والحماس، والتفائل، والمشاركة في تحقيق الأهداف. ويصف دبونسكاي وآخرين (١٩٩٥) Dubinsky et al. ممارسات القائد التحويلي في هذا البعد بأنه يضع معايير مرتفعة المستوى تصيح مرجعية لأداء الأتباع، ويقدم التشجيع الوجداني لزيادة إدراكهم وفهمهم للأهداف المطلوب تحقيقها، كما يتصرف بطريقة تصفي التحدي على أعمال الأتباع، إضافة إلى ما يظهره من تصميم والتزام بتحقيق الأهداف، وخلق رؤية مستقبلية جذابة، كما يخلق الإحساس والشعور لدى الأتباع بأن ما يقومون به من أعمال ذا قيمة.

## ٣. الإهتمام الفردي: Individualized Consideration

ييدي القائد التحويلي من خلال هذا البعد اهتماماً خاصاً لحاجات كل تابع من الأتباع بغية تطويره والارتقاء بأدائه ونموه ومراعاته للفروق الفردية فيما بينهم والتعامل معهم باحترام ويصف أوفوليو (٢٠٠٣) ممارسات القائد التحويلي في بعد الإهتمام الفردي بأنه ييدي اهتماماً خاصاً بمشاعر الأتباع، حيث يعد نفسه مدرباً للأتباع وناصلاً لهم، حريصاً على تكوين علاقات وطيدة معهم، وتوفير مناخ مؤسسي يدعم عملية التعلم، ويشجع الاستقلالية والابتكار والتجديد. ويوجز كركبرايد (٢٠٠٦) Krikbride ما ييديه القائد التحويلي في الإهتمام الفردي من خلال إدراك الاختلافات بين الأتباع فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف، والإصغاء الجيد للأتباع، وتشجيع الأتباع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم، والترويج لفكرة التطوير الذاتي. وبإيجاز تتمحور ممارسات القائد التحويلي في هذا البعد في تقديم الدعم والتمكين وتشجيع الأتباع .

## ٤ . الإستثارة الفكرية: Intellectual Stimulation

يرتبط هذا البعد بالاستثارة الفكرية من خلال تشجيع الأتباع على التفكير في المشكلات بطرق مختلفة وتقديم الحلول الإبداعية والخلاقة ويرى زايد (١٩٩٩) أن القائد التحويلي يساعد الأتباع على إعادة النظر في الطريقة التي يعملون بها. ويضيف والمبوا والسر (٢٠٠٣) Walumbwa & Lawler أن القائد التحويلي وفق هذا البعد يشجع الأتباع على ممارسة التفكير الناقد بالتخلي عن طرق التفكير التقليدية وما يقدمه لهم من أفكار جديدة وبذلك تنمو لديهم مهارات التفكير الناقد في حل المشكلات. ويطلق العامري (٢٠٠٢) على هذا البعد التشجيع الإبداعي إذ يشجع القائد التحويلي الأتباع على تجاوز المشكلات نحو الإبداع بتعزيز الثقة لديهم وعدم توجيه الانتقادات لهم أمام الآخرين ويطلب منهم تقديم الحلول المبتكرة للمشكلات. ووضح أوفليو (٢٠٠٣) أن القائد التحويلي يشجع الأتباع على الإبداع من خلال التعاطف معهم والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم.. وبشكل عام فإن القائد التحويلي يشجع الأتباع ليكون مجددين ومبدعين من خلال زيادة وعيهم بحجم التحديات التي تواجه المنظمة.

### ثانياً: الثقة التنظيمية:

تعد الثقة محددًا مهماً للاتصال الإنساني ونشأت وتطورت ممارسات وأشكال الثقة مع تطور المجتمعات البشرية على مر العصور، ومع تطور نظريات الإدارة ومداخلها الفلسفية المتعددة ففي المرحلة التقليدية كان الاهتمام منصباً على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية من خلال السلطة ، وتقسيم العمل ونطاق الإشراف فأغفلت الجانب الإنساني مما حد من تطور مفهوم الثقة التنظيمية ، وفي مرحلة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية بدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية في المنظمات وظهرت أهمية التنظيم غير الرسمي والعلاقات الاجتماعية في المنظمة مما أسهم في تبلور مفهوم الثقة التنظيمية في تلك المرحلة ، وبالنظر إلى النظريات الإدارية الحديثة نجد أنها أولت مفهوم الثقة التنظيمية إهتماماً ملحوظاً فعلى سبيل المثال أبرزت النظرية العائلية المشهورة بنظرية (Z) مفهوم الثقة التنظيمية حيث مثلت الثقة أحد مبادئ النظرية الجوهرية والتي تمثلت في ثلاثة ركائز رئيسة بنيت عليها النظرية وهي الثقة، والمهارة، والمودة. وبشكل عام يرى الطجم والسواط (٢٠١٢) أن مفهوم الثقة يعد من المفاهيم

الإدارية الحديثة ذات الصلة بالسلوك الإنساني بشتى المنظمات كما يريان أن الثقة على علاقة وطيدة بحاجات العاملين، وتتوقف ثقتهم بالمنظمة بالدرجة الأولى على مدى إشباعها لحاجاتهم السلوكية.

### مفهوم الثقة التنظيمية:

تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى عدم وجود إجماع عام بين الباحثين حول مفهوم الثقة، حيث أشار آدمز (٢٠٠٤) Adams إلى أن مفهوم الثقة متعدد الأبعاد وذو تركيب معقد نظراً لارتباطه بالجوانب النفسية والاجتماعية والفلسفية والاقتصادية ومن هنا نزع الباحثون إلى تعريف الثقة في سياقات مجالاتهم التخصصية والأكاديمية مما زاد من التشويش حول ماهية هذا المفهوم ودلالاته العملية.

ففي السياق الفلسفي يرى هوسمر (١٩٩٥) Hosmer أن الثقة سلوك يرتبط بالإطار القيمي والأخلاقي. أما الاقتصاديون فكما أشار بلومقست (٢٠٠٢) Blomqvist فيخضعون المفهوم للخيار العقلاني القائم على حساب التكاليف والعوائد. بينما يرى علماء النفس كما أورد عبدالسميع (٢٠١٠) مفهوم الثقة من خلال السمات الشخصية للشخص الواثق ( المانح للثقة) والشخص الموثوق به ويركزون على الإدراكات الداخلية المرتبطة بالسمات الشخصية لكلا الطرفين. وفي السياق الاجتماعي فينظر علماء الاجتماع للثقة من خلال العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية وهو ما أشار إليه بارلو (٢٠٠١) Barlow بأن الثقة توقع إيجابي ينشأ بين الطرفين ويصفها بأنها سلوك منتظم وتعاوني قائم على الأسس والمعايير والأعراف المشتركة مما يعزز العلاقات الاجتماعية بين الطرفين. وفي السياق التنظيمي يرى بيكرا وكويتا (٢٠٠٣) Becrra & Cupta أن مفهوم الثقة يعكس تأثير الواثق والموثوق به وطريقة التعامل والتفاعل بين الطرفين في إطار العلاقات الرسمية وغير الرسمية بالتنظيم. وفي السياق التنظيمي يعطي كريستونز (٢٠٠٤) Kristonis تعريفاً للثقة التنظيمية بأنها درجة إيمان وتقبل الشخص للقرارات والنشريات والأنظمة التي تضعها إدارة المنظمة وتقوم بتنفيذها وتطبيقها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف بالمنظمة. ويربط سترينثير (٢٠٠٥) Straiter مفهوم الثقة بالتفويض ويعرف الثقة التنظيمية بأنها: درجة تفويض بعض المهام والمسؤوليات للمرؤوسين المبنية على التوقعات الإيجابية الواثقة لإنجازهم لتلك المهام والمسؤوليات. بينما يرى جونز وجورج (١٩٩٨)

Jones & George أن مفهوم الثقة التنظيمية يقوم على حسن النية والكفاءة من الطرف الأخر.

ويعد تعريف الثقة بين الأشخاص الذي قدمه ماير وديفيز وشورمن (1995)، Mayer, Davis and Schoorman من أكثر التعريفات اقتباساً في أدبيات السلوك التنظيمي والذي حاولوا من خلاله تقديم تعريفاً يجمع بين المداخل المختلفة، حيث عرفوا الثقة الشخصية بأنها استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأن يكون معرضاً للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به)، على أساس توقع أن الطرف الآخر (الموثوق به) سيقوم بأداء أعمال معينة مهمة لصالح الشخص مانح الثقة، حتى وإن لم يكن قادراً على مراقبة سلوك الطرف الآخر (الموثوق به) أو التحكم بها. ويعكس تعريف ماير وآخرين (1995) مفهوم الثقة التي عادة تنشأ في السياق التنظيمي بين الرئيس والمرؤوس وبذلك يعد هذا التعريف مناسباً لتعريف مفهوم الثقة بين الرئيس والمرؤوس. ويميز جامبتا (1988) Gambetta مفهوم الثقة بالمنظمة بأنها إيمان الموظف بأن المنظمة ستلتزم بوعودها وستتخذ إجراءات لصالح الموظف، أو على الأقل تكون غير ضاره به. ويبدو تعريف الشكرجي (2008) للثقة التنظيمية تعريفاً أكثر شمولاً إذ اشتمل على مضامين مفهوم الثقة التنظيمية متعددة الجوانب حيث عرفت الثقة التنظيمية بأنها: توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمربطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

### أبعاد الثقة التنظيمية:

تعددت المداخل النظرية التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية في أدبيات السلوك التنظيمي إلا إن الأكثر شيوعاً هو تصنيف أبعاد الثقة التنظيمية بناء على مدخلين أساسيين هما مدخل أساس الثقة، و مدخل بؤرة أو مصدر الثقة (عبدالسميع، 2010). حيث يقوم مدخل أساس الثقة كما أشار إلى ذلك يانق (2005) Yang على أساس توقعات الأفراد تجاه الآخرين ويندرج تحت هذا المدخل بعدان للثقة والتي حددهما ماير وديفيز وشورمن (1995) في البعد الإدراكي، والبعد العاطفي. أما مدخل مصدر أو مرجعية الثقة فيقوم على أساس مصدر أو مرجعية الثقة في المنظمة والتي إما تكون على المستوى الأفقي للمنظمة وتتمثل في علاقة ثقة الفرد بالمنظمة مع

زملائه ، أو تكون على المستوى الرأسي وتتمثل في علاقة الفرد بالرئيس المباشر أو الإدارة العليا (Yang, 2005) . وحدد سكوت (1981) Scott أبعاد الثقة التي تندرج تحت هذا المدخل في الثقة بالرئيس المباشر، والثقة بزملاء العمل ، والثقة بالإدارة العليا.

وبالنظر لأدبيات الثقة التنظيمية يتضح أنّ العديد من الباحثين اعتمدوا في دراستهم للثقة التنظيمية المدخل القائم على دراسة الثقة من خلال مصدر أو مرجعية الثقة، ويبدو هذا المدخل أكثر مناسبة للدراسة الحالية والذي تم من خلاله دراسة الثقة التنظيمية في مكاتب التعليم في أبعاده الثلاث الثقة بمدير المكتب، الثقة في الزملاء المشرفين التربويين، والثقة بإدارة المكتب.

### ١ . الثقة بالرئيس المباشر (مدير المكتب):

يحدد التنظيم الرسمي في المنظمة خطوط السلطة، وتقسيم العمل ويرسم حدود العلاقات بين الرئيس والمرؤوس فيشكل التسلسل الهرمي إطار هذه العلاقات وتظل العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوس من أهم العلاقات في المنظمات الحديثة لاسيما الجانب القيادي في شخصية المدير والسلوك القيادي الذي يتبناه ويمارسه في المنظمة. فسلوك الرئيس المباشر وممارساته القيادية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الثقة بينه وبين مرؤوسيه. ويرى بيلاي وويليمز (1999) Pillai & Williams أن الثقة بالرئيس تمثل التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين في رئيسهم المباشر وفق العلاقات المتبادلة بين الطرفين. والثقة سمة أساسية من سمات القائد وعندما يثق الأتباع في القائد تسود العلاقة الإيجابية فيما بينهم لشعورهم أن مصالحهم وحقوقهم لن يساء لها. كما تعكس الثقة في الرئيس المباشر ما يشعر به المرؤوسون من قدرة وكفاءة الرئيس في إدارة المنظمة ، والقدرة على حل المشكلات، والتوفيق بين الآراء المتباينة إضافة إلى ما يبديه من تقديم لمصالح المرؤوسين على مصلحته الشخصية. ووضع ماير وديفز وشورمن (1995) ثلاث محددات للثقة بالرئيس تتمثل في النزعة للخير، والاستقامة، والقدرة.

### ٢ . الثقة بزملاء العمل (المشرفين التربويين):

وهي الثقة بين الزملاء في المستوى الواحد بالمنظمة. وتعد الثقة بزملاء العمل مقوم من مقومات النجاح في المنظمات الحديثة والتي تعتمد في تحقيق أهدافها على العمل الفرقي القائم على التعاون وتبادل الخبرات. كما تقوم العلاقة بين زملاء العمل على الاعتمادية وذلك

لأن الفرد في المنظمة يواجه بعض الصعوبات في بيئة العمل مما يدعو للرجوع للآخرين والاعتماد عليهم ومشاركتهم والانفتاح عليهم والتواصل معهم لتحقيق الأهداف المشتركة ومن هنا تتأكد الحاجة لوجود الثقة فيما بينهم (رفاعي، ٢٠٠٥). كما تكتسب الثقة في زملاء العمل أهميتها نتيجة الحاجة لتوفر عدد من السمات التي تجعل من الشخص جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزملاء ومساعدتهم. ويمكن القول بأن محددات الثقة بزملاء العمل تقوم على التعاون، والاعتمادية، والاهتمام، والتوافق كركائز رئيسة تعزز الثقة بين زملاء العمل.

### ٣ . الثقة في الإدارة العليا (إدارة المكتب):

تعد ثقة العاملين بإدارة المنظمة من العوامل الحاسمة في المنظمات الحديثة بقاء المنظمة واستمراريتها مرهون بما يتولد لدى العاملين بها من ثقة. ويصف إليس وشوكلي زالاباك (٢٠٠١) Ellis & Shockley-Zalabak الثقة في الإدارة العليا بأنها ما يتشكل لدى العاملين بالمنظمات من تصورات وتوقعات إيجابية نحو تصرفات الإدارة العليا بالمنظمة والتي تكون قائمة على الثقة بأفعال وأقوال إدارة المنظمة. وتتمثل الثقة في الإدارة العليا في طبيعة السياسات والإجراءات التي تنتهجها المنظمة والتي تكون قائمة على الشفافية، والعدالة، وتكافؤ الفرص . كما أن الثقة في إدارة المنظمة لها انعكاساتها المتعددة على العديد من مخرجات العمل الموقفية ومنها على سبيل المثال الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي إضافة إلى مخرجات العمل السلوكية ومنها على سبيل المثال الأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك الإبداع (عبدالسميع ، ٢٠١٠). ومن هنا يتضح أهمية الإدارة العليا في الثقة التنظيمية والدور الذي تشكله السياسات والقواعد والأنظمة من حيث تطبيقها وممارستها على الثقة التنظيمية.

### العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والثقة التنظيمية:

تشير العديد من الأدبيات بأن القيادة تمثل عنصراً حاسماً ومحدداً للكثير من مخرجات العمل في المنظمات الحديثة. فسلوك القائد يؤثر في تشكيل المناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، كما تسهم في تحقيق الفاعلية والكفاءة التنظيمية. كما أن سلوك القائد مرتبط بالعديد من مخرجات العمل الموقفية والسلوكية كالالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي.



وبشكل عام أشارت نتائج الدراسات التي تناولت سلوك القيادة في مجملها أن هناك علاقة بين سلوك القائد والثقة التنظيمية ففي دراسة البلوي (٢٠٠٤) توصلت لوجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين النمط الديمقراطي والثقة التنظيمية، كما توصلت نتائج دراسة بيشيا أوغلو وأوزير وأوغرولو (٢٠١٢) Beycioglu , Ozer and Ugurlu لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الموزعة والثقة التنظيمية، وأوضحت دراسة يلماز والتكورت (٢٠١٢) Yilmaz & Altinkurn وجود علاقة ارتباطية قوية بين السلوك القيادي الداعم لمدير المدرسة وتصورات المعلمين عن العدالة التنظيمية وتصورات الثقة في المدير. ولما كان النمط الديمقراطي في القيادة وكذلك نمط القيادة الموزعة يتقاطعان مع القيادة التحويلية في الكثير من السلوكات والممارسات، وكذلك فإن سلوكات القيادة التحويلية هي سلوكات داعمة ومحفزة للتابعين، وعليه فإن النتائج السابقة تشير إلى احتمالية وجود علاقة ايجابية بين سلوكات القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين.

ولعل ما يؤكد احتمالية وجود هذه العلاقة بين سلوكات القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين، تحققها في قطاع الأعمال كما أشارت دراسة الطائي (٢٠٠٧) التي وجدت علاقة تأثير متبادلة بين نمط القيادة التحويلي والثقة التنظيمية، وفي دراسة ديليمارو وكوستا أوراجو (٢٠١٣) والتي أثبتت تأثير القيادة التحويلية في كل أبعادها على الثقة التنظيمية. وفي دراسة حسين الدين (٢٠١٣) Hussain Uddin والتي أظهرت أن الثقة تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة الارتباطية الدالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وكذلك تحقق العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية في قطاع التعليم على المعلمين في ايران، حيث أشارت دراسة كريمي (٢٠١٤) إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية لدى المعلمين.

### الدراسات السابقة

انسجاماً مع طبيعة الدراسة تم عرض الدراسات ذات العلاقة في محورين المحور الأول الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية والمحور الثاني الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية رتبنا من الأحدث إلى الأقدم.

### المحور الأول: دراسات القيادة التحويلية

أجرت الحماد (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض للقيادة التحويلية، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المشرفات التربويات حول تقديراتهن لممارسة مديرات المكاتب للقيادة التحويلية التي تعزى لاختلاف متغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية. ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تكونت من أبعاد القيادة التحويلية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (٢٧٥) مشرفة من المشرفات العاملات بمكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض، وتوصلت الباحثة إلى أن هناك موافقة بدرجة كبيرة لدى المشرفات التربويات على ممارسات مديرات المكاتب للقيادة التحويلية. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المشرفات التربويات لدرجة ممارسة مديرات المكاتب للقيادة التحويلية تعزى لاختلاف متغيري سنوات الخبرة والدورات التدريبية.

وهدف دراسة كنعان (٢٠١٤) إلى التعرف على درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين اختارت منهم عينة عشوائية تكونت من (٥٦٥) معلماً تم استطلاع آراءهم من خلال الاستبيان تكون من محورين المحور الأول تكون من أربعة أبعاد للقيادة التحويلية المتمثلة في: التأثير المثالي، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي والمحور الثاني تكون من أربعة أبعاد للانتماء المهني تمثلت في: الانضباط الوظيفي، وأخلاقيات الوظيفة، والعلاقات الاجتماعية، والعلاقات الإنسانية. وتوصلت الباحثة إلى أن درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات عالية وجاءت أبعاد القيادة التحويلية مرتبة على النحو التالي الاعتبار الفردي أولاً، يليه التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية ثالثاً، وأخيراً الحافز الإلهامي، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والانتماء المهني للمعلمين.

ولمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية لدى المعلمين أجرى كريمي (٢٠١٤) Karimi دراسة تكون مجتمعها من (٤٠٠) معلماً بمدرسة أربيل المتوسطة تم

اختيار عينة عشوائية تكونت من (١٩٦) معلماً ولجمع البيانات استخدم الباحث مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) ، واستبيان الثقة التنظيمية المقنن (TSQ) واعتمد الباحث على البحث الارتباطي منهجاً للدراسة وخلصت الدراسة لوجود علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية للمعلمين كما أوضحت نتائج الدراسة أن تأثير بعد التأثير المثالي كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على الثقة التنظيمية للمعلمين.

ولتحليل تأثير القيادة التحويلية على الثقة التنظيمية أجرى **ديليما راو وكوستا أوراجو (٢٠١٤) De Lima Rua & Costa Araujo** دراسة حالة بمؤسسة سيرافز البرتغالية . وتمثلت منهجية الدراسة في المنهج الوصفي الوثائقي والارتباطي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في قطاعي العمليات والدعم الفني والبالغ عددهم (٥٨) موظفاً طبقت عليهم أداتي الدراسة لقياس القيادة التحويلية والثقة التنظيمية. وباستخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الثقة التنظيمية في كل أبعادها الجدارية والنزعة إلى الخير، والاستقامة.

وللكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي ومعرفة الدور الوسيط للثقة أجرى **حسين الدين (٢٠١٣) Hussain Uddin** دراسة في قطاع البنوك بالباكستان وتكونت عينة الدراسة من عينة قصدية من الموظفين في المناصب الإدارية بالبنوك بلغ عددهم (٣٥٠) موظفاً. ولجمع البيانات اعتمد الباحث على ثلاثة مقاييس لكل من القيادة التحويلية، والتغيير التنظيمي، والثقة في المدير. وتوصل الباحث إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والثقة في المدير، كما كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وأظهرت أن الثقة تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.

وللوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن والثقافة التنظيمية استخدم **بدح (٢٠١٣)** أداتان لجمع البيانات، الأولى حول ممارسة عمداء الكليات لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي ، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) والثانية، لقياس مستوى الثقافة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (١٨٥) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة التحويلية متوسطاً،

كذلك مستوى الثقافة التنظيمية متوسطاً. ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أسلوب القيادة التحويلية لدى عمداء كليات المجتمع والثقافة التنظيمية.

كما أجرى أبو سمرة والطيطي وعمرو (٢٠١١) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر المشرفين ، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين حول مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي والتي تعزى لاختلاف متغيرات المنطقة التعليمية، والجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي. وتم استخدام مقياس القيادة التحويلية الذي طوره العمراني (٢٠٠٤) ويتكون من ستة أبعاد: التأثير المثالي، والدافعية والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتمكين، والمكافآت البدائية. وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من المشرفين التربويين قوامها (١٧٦) مشرفاً. وأظهرت نتائج الدراسة توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بدرجة متوسطة حيث جاءت درجات أبعاد القيادة التحويلية مرتبة على النحو التالي: التأثير المثالي، التمكين، الاستثارة الفكرية ، الدافعية الإلهامية ، المكافآت البدائية وأخيراً الاستثارة الفكرية. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشرفين حول مدى توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لاختلاف متغيري المنطقة التعليمية وسنوات الخبرة، ولم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف متغيري الجنس، والمؤهل.

وفي منطقة عسير التعليمية أجرى العمري (٢٠١١) دراسة على إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم للبنين والبنات هدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري الإشراف التربوي والمديرات للقيادة التحويلية ومستويات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري إدارات الإشراف التربوي ومكاتب التربية والتعليم ومديراتها بمنطقة عسير وعددهم (٤١) مديراً ومديرة بلغ عدد المستجيبين منهم (٣٣) ، وعينة من المشرفين التربويين والمشرفات وعددهم (٢٥٥) مشرفاً ومشرفة بلغ عدد المستجيبين منهم (٢٢٣)

تم تطبيق أداتي الدراسة عليهم المتمثلة في مقياس القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، والرضا الوظيفي . وأظهرت نتائج الدراسة أن مديري الإشراف التربوي ومديراتها يرون أنهم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية وجاءت أبعاد القيادة التحويلية مرتبة على النحو التالي: الاعتبار الفردي يليه الحفز الإلهامي ثم التأثير المثالي ثالثاً وأخيراً التحفيز الذهني، بينما يرى المشرفون التربويون والمشرفات أن مستويات الرضا الوظيفي لديهم متوسطة. كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين درجة ممارسة مديري الإشراف التربوي ومديراتها للقيادة التحويلية ومستويات الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات. وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري الإشراف التربوي ومديراتها حول درجة ممارسة القيادة التحويلية والتي تعزى لاختلاف المؤهل، ووجود فروق تعزى لعامل الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المشرفين التربويين والمشرفات حول مستويات الرضا الوظيفي والتي تعزى لاختلاف متغيري المؤهل وعامل الخبرة.

وسعت دراسة الحمد (٢٠٠٩) إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية والإجرائية والرضا الوظيفي للمعلمين كذلك الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تقديرات المعلمين حول درجة ممارسة نمطي القيادة التحويلية والإجرائية كذلك حول الرضا الوظيفي لديهم والتي تعزى لاختلاف متغيرات (التأهيل، سنوات الخبرة، والعمر). وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وتم اختيار عينة عشوائية ممثلة بواقع (٣٠٩٥ %) من مجتمع الدراسة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي مستخدماً الاستبانة والتي تضمنت ثلاثة محاور للقيادة التحويلية، والإجرائية، والرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس الابتدائية يمارسون نمطي القيادة التحويلية والإجرائية بدرجة كبيرة، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين حول درجة ممارسة المديرين لنمطي القيادة التحويلية والإجرائية والتي تعزى (للتأهيل، وسنوات الخبرة، والعمر). كما أوضحت نتائج الدراسة أن المعلمون راضون و بدرجة كبيرة عن العمل في البيئة التعليمية. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين كل من نمطي القيادة التحويلية والإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية والرضا الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات

المعلمين حول درجة الرضا الوظيفي لديهم تعزى لاختلاف متغيري التأهيل والعمر بينما وجدت فروق تعزى لاختلاف متغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة الأقل خبرة في التعليم.

وللتعرف على العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات أجرى السميح (٢٠٠٩) دراسة بالأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لنمطي القيادة التحويلية والتعاملية كذلك معرفة درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، وتحديد طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التحويلية والتعاملية والمشاركة في صنع القرارات. وتحقيقاً لأغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على استبانة مكون من ثلاثة أبعاد شملت القيادة التحويلية، والقيادة التعاملية، والمشاركة في صنع القرارات طبقت على عينة عشوائية تكونت من (٢٦٢) عضواً. وتوصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة جداً بينما يمارسون القيادة التعاملية بدرجة كبيرة، كما أكدوا على أنهم يشاركون في صنع القرارات بدرجة كبيرة جداً. وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية وقوية ودالة إحصائية بين ممارسة نمطي القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام ومشاركة الأعضاء في صنع القرارات، إلا أن هذه العلاقة أكثر قوة مع نمط القيادة التعاملية .

وأجرى الفقيه (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية، وتحديد درجة الفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم من منظور مدخل القيم المتنافسة، والعلاقة بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لسلوك القيادة التحويلية ودرجة الفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحويلية ودرجة الفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم والتي تعزى لاختلاف متغيرات (الوظيفة، والمؤهل العلمي، ونوع الإدارة، ونوع التأهيل، والدورات التدريبية) . وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم ومديري الإدارات في جميع إدارات التربية والتعليم في المملكة والبالغ عددهم (٦٠١) فرداً. واستخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتصميم استبانتين لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لسلوك القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، كما كشفت عن وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التحويلية ودرجة الفاعلية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة في محور القيادة التحويلية تعزى لاختلاف متغيري الوظيفة والدورات التدريبية في حين لا توجد فروق دالة إحصائيا في متغيرات نوع الإدارة والمؤهل العلمي ونوع التأهيل، وتوجد فروق دالة إحصائيا في محور الفاعلية التنظيمية باختلاف متغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية في حين لا توجد فروق دالة في متغيري الإدارة ونوع التأهيل.

وسعت دراسة العتيبي (٢٠٠٦) لمعرفة مدى توافر مهارات أنماط التفكير الإداري وأبعاد القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين ، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تقديرات المشرفين التربويين حول توافر أنماط التفكير الإداري وتوافر أبعاد القيادة التحويلية التي تعزى لاختلاف متغيرات (السن ، الخبرة ، الدورات التدريبية) . وتكونت عينة الدراسة من (١٠١٤) مشرفاً تربوياً يمثلون مديري إدارات الإشراف التربوي، ومديري مراكز الإشراف، ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين بإدارات التعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تكونت من محورين رئيسيين المحور الأول: تكون من أبعاد القيادة التحويلية التي تمثلت في الالتزام القيمي، والتأثير الكارزمي، والاهتمام الفردي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية ، أما المحور الثاني: تكون من أبعاد التفكير الإداري والتي تمثلت في التفكير الناقد، والتفكير التحليلي ، والتفكير العلمي، والتفكير الاستراتيجي، والتفكير الإبداعي. وخلصت الدراسة إلى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين بدرجة متوسطة وجاءت درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية مرتبة على النحو التالي: الالتزام القيمي أولاً ، يليه الاهتمام الفردي ، والتأثير الكارزمي ثالثاً، تلاه بعد الاستثارة العقلية ، وأخيراً الحفز الإلهامي. كما توصلت نتائج الدراسة إلى توافر مهارات التفكير الإداري بدرجة متوسطة، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع أنماط التفكير الإداري وأبعاد القيادة التحويلية لدى المشرفين التربويين، وأن أكثر أنماط التفكير الإداري ارتباطاً

بالقيادة التحويلية إجمالاً هو التفكير الاستراتيجي، في حين أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً بالتفكير الإداري إجمالاً هو التأثير الكارزمي. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات السن، والخبرة، والدورات التدريبية.

وللوقوف على طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية: (التحويلية، والتبادلية، والاستشارية) وثقة أعضاء الفريق في القائد في فرق مشاريع البحث والتطوير في المنظمات العامة الكبيرة بأستراليا اعتمد **قلاي ومان (٢٠٠٤) Glillespie & Mann** على مقياس الثقة المختصر (C.T) ومقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ) تم تطبيقهما على عينة تكونت من (٨٣) عضواً ينتمون إلى (٣٣) فريق بحث وتطوير. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك ثلاثة عوامل مجتمعة تتوقع ما نسبته (٦٧%) من التباين في ثقة أعضاء الفريق نحو القائد وهي: استشارة أعضاء الفريق عند اتخاذ القرارات، والتواصل نحو الرؤية المشتركة، وتقاسم القيم المشتركة مع القائد، كما خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الثقة في القائد وفاعلية القائد، كذلك وجود علاقة ارتباطية بين عوامل القيادة والثقة في القائد، وأوضحت أن القيادة الاستشارية أقوى ارتباطاً مع الثقة في القائد.

**ومن خلال استعراض الدراسات ذات العلاقة بمتغير القيادة التحويلية يتضح ما يلي :**

- تماثلت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تناول أبعاد القيادة التحويلية التي حددها باس وأوفليو. كما أن هذه الدراسات تباينت في أهدافها حيث تفردت الدراسة الحالية في سعيها لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والثقة التنظيمية.
- تباينت الدراسات في معرفة علاقة القيادة التحويلية بمجموعة من المتغيرات التنظيمية ففي دراسة كعنان (٢٠١٤) الانتماء المهني ، ودراسة حسين الدين (٢٠١٣) التغيير التنظيمي ، ودراسة بدح (٢٠١٣) الثقافة التنظيمية، و دراسة الحمد (٢٠٠٩) الرضا الوظيفي، ودراسة السميح (٢٠٠٩) المشاركة في صنع القرارات، و دراسة الفقية (٢٠٠٦) الفاعلية التنظيمية، ودراسة العتيبي (٢٠٠٦) أنماط التفكير الإداري ، ودراسة العامري (٢٢٠) سلوك المواطنة التنظيمية وجميع هذه المتغيرات أظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة ارتباطية إيجابية مع القيادة التحويلية.



- اتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أهمية تبني ممارسات وسلوكيات القيادة التحولية خاصة في مكاتب التعليم إذ أوضحت نتائج الدراسات السابقة العديد من الآثار الإيجابية للقيادة التحولية لاسيما في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يهيئ بيئة تنظيمية تعزز العلاقات الإيجابية، والثقة التنظيمية.

### المحور الثاني: دراسات الثقة التنظيمية:

أجرت المرشد (٢٠١٤) دراسة لتحديد العلاقة بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري لدى الموظفين بجامعة الأميرة نورة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملات بالجامعة تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (٢٣١) موظفة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تكونت من محورين: الأول، الثقة التنظيمية وتكون من ستة أبعاد للثقة التنظيمية: السياسات الإدارية، والقيم السائدة، وتوفير المعلومات، والجدارة، والأفق الواسع، والمصادقية والمحور الثاني تناول أبعاد الإبداع الإداري. وتوصلت النتائج إلى أن إدراك الموظفين لأبعاد الثقة التنظيمية جاءت عالية، وجاء ترتيبها كالتالي: القيم السائدة، الجدارة، المصادقية، وبعد الأفق الواسع، توفر المعلومات، والسياسات الإدارية. وجاءت أبعاد الإبداع الإداري بدرجة عالية، وكشفت أيضاً نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية والإبداع الإداري.

وهدف دراسة القحطاني (٢٠١٣) التعرف على مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن وكذلك من وجهة نظر مديرات مكاتب التربية والتعليم ومساعدتهن ومشرفات الإدارة المدرسية، والتعرف على معوقات الثقة التنظيمية، ومتطلبات تعزيز الثقة التنظيمية. والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين تقديرات مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة والتي تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الباحثة استبانة تكونت من ثلاثة محاور: الأول الثقة التنظيمية، وتكون من خمسة أبعاد تمثلت في: السياسات الإدارية، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والقيم التنظيمية، وتدفق المعلومات في القنوات التنظيمية، والثاني، معوقات الثقة التنظيمية، والثالث متطلبات تعزيز الثقة التنظيمية. وتم تطبيق الاستبانة على مجتمع البحث المكون من (٦٤) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس متوسطة، وجاءت معوقات الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية بدرجة متوسطة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في

استجابات مجتمع الدراسة بين المشرفات والمديرات في بعدي السياسات الإدارية وفرص الابتكار وتحقيق الذات لصالح المديرات.

وللكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وممارسة المعلمات لسلوك المواطنة التنظيمية اعتمدت دراسة النوح (٢٠١٣) على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمكة وعددهن (٥٨) مديرة، وعينة عشوائية طبقية من المعلمات بالمدارس الثانوية تكونت من (٥٥٦) معلمة، ولجمع البيانات أعدت استبانة تكونت من محورين، الأول: الثقة التنظيمية في أبعادها الأربعة: السياسات الإدارية، وتوافر المعلومات، والقيم السائدة، والابتكار وتحقيق الذات، والمحور الثاني تضمن أبعاد المواطنة التنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية كانت عالية، وكان ترتيب أبعادها كالتالي: القيم السائدة، الابتكار وتحقيق الذات، السياسات الإدارية، وتوافر المعلومات. أن درجة ممارسة معلمات المدارس الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية كانت عالية، ووجدت فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس للثقة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة، لصالح مديرات المدارس. ولم توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس الثانوية للثقة التنظيمية تعزى لمتغيري ( المؤهل العلمي، سنوات الخبرة )، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية، وممارسة معلمات المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفنا دراسة فرج (٢٠١٣) التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعات منطقة مكة المكرمة، الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية وبين مستوى الثقة التنظيمية، والتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية ومستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والتي تعزى لمتغيرات (الجنس، والكلية، والمرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة الأكاديمية، والجنسية،

والجامعة التي يعملون بها). كما سعت إلى التنبؤ بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي عبر استبانة تكونت أبعادها المتعلقة بالثقة التنظيمية من (الثقة العمودية، والثقة الجانبية، والثقة المؤسسية). وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الطائف. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها إن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس كان بشكل عام مرتفع، وكان ترتيب أبعادها كالتالي: الثقة العمودية، الثقة الجانبية، والثقة المؤسسية. كذلك توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية، ومستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، الكلية، المرتبة الأكاديمية، الجنسية، الجامعة المنتسب إليها. وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الأكاديمية.

وفي دراسة مشابهه لدراسة المرشد (٢٠١٤) أجرى الزهراني (٢٠١٢) دراسة على مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف هدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الإبداعي. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي. ولمعرفة مستوى الثقة التنظيمية اعتمد الباحث على مقياس ماير وآخرون Meyer للثقة والمكونة من ثلاثة أبعاد: الثقة الأفقية، والثقة العمودية، والثقة المؤسسية. وطبقت أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (٨٣) مديراً للمدارس الثانوية بمدينة الطائف. وكان من أهم نتائجها أنه كلما تحسن مستوى الثقة التنظيمية للمديرين كلما تحسن السلوك الإداري الإبداعي لديهم، وكلما تحسن مستوى الثقة الأفقية للمديرين كلما تحسن مستوى (القدرة على الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات، سعة الاتصالات، روح المجازفة، المشاركة في قرار منح عوائد الإبداع، التشجيع والدعم المعنوي للإبداع)، وكلما تحسن مستوى الثقة المؤسسية للمديرين كلما تحسن مستوى القدرة على الإبداع في حل المشكلات واتخاذ القرارات لديهم.

وللوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الموزعة وتصورات الثقة التنظيمية لدى المعلمين أجرى ببشيا أوغلو وأوزير وأوغرولو (٢٠١٢) Beycioglu , Ozer and Ugurlu دراسة هدفت الكشف عن الفروق في تصورات المعلمين حول سلوك القيادة الموزعة للمديرين كذلك الثقة التنظيمية في زملائهم، وتكون مجتمع الدراسة من (٢١٨) معلماً من المرحلة الابتدائية يعملون في مقاطعة سيفاس في غرب تركيا ولجمع البيانات طبق مقياس القيادة الموزعة في المدرسة كذلك مقياس الثقة التنظيمية . وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يشعرون بأن القيادة بمدارسهم موزعة ولدى المعلمين ثقة في مديريهم وزملائهم المعلمين. كما كشفت نتائج الدراسة أن ثقة المعلمين في زملائهم إيجابية متوسطة مع الثقة في المدير والقيادة الموزعة، كما أن الثقة في المدير لها ارتباط عال وموجب مع القيادة الموزعة.

كما أجرى يلماز والتنكورت (٢٠١٢) Yilmaz & Altinkurt دراسة لمعرفة العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة وتصورات المعلمين عن العدالة والثقة التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (٢٧١) معلماً بالمرحلة الثانوية، واعتمد الباحثين على الأسلوب الارتباطي، وتم جمع البيانات من خلال ثلاثة مقاييس لكل من الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والسلوك القيادي. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي والانحدار أن لدى المعلمين تصورات إيجابية عن كل من الثقة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والسلوك القيادي لمديري المدارس، ووجدت علاقة ارتباطية قوية بين السلوك القيادي الداعم لمدير المدرسة وتصورات المعلمين عن العدالة التنظيمية وتصورات الثقة في المدير، كذلك وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين السلوك القيادي الداعم لمدير المدرسة وتصورات المعلمين عن العدالة التنظيمية والثقة في الزملاء والثقة في أصحاب المصلحة. كما أظهرت النتائج أن القيادة الداعمة والعدالة التنظيمية تتنبأ بتصورات المعلمين عن الثقة التنظيمية، كذلك تفسر القيادة الداعمة والعدالة التنظيمية ما نسبته (٧٥%) تقريباً من تصورات الثقة في المدير .

وللكشف عن الفروق بين تقديرات المعلمين حول مستوى الثقة التنظيمية والتي تعزى لاختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي للمعلمين، والسلطة المشرفة على المدارس أجرى الشريفى (٢٠١٢) دراسة في المدارس الثانوية في محافظة عمان . طبقت الدراسة على

عينة عشوائية طبقية من المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة تكونت من (٤٠٠) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات استخدم الباحث مقياس هوي، وتسكان، وموران (٢٠٠٤) المكون من ثلاثة أبعاد: الثقة في المدير، والثقة في زملاء، والثقة في الطلبة والآباء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية بشكل عام وفي بعد الثقة في زملاء تعزى لمتغير السلطة المشرفة على المدارس. ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية في بعد الثقة في المدير لصالح معلمي المدارس العامة. كما وجدت فروق دالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية في بعد الثقة في الطلبة والآباء لصالح معلمي المدارس الخاصة.

ولتحديد أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية أجرى المعشر والطراونة (٢٠١٢) دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك بالأردن. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، صمما أداة تكونت من محورين: الأول، خاص بمعايير تقييم الأداء، والثاني: الثقة التنظيمية في أبعادها الأربعة: تدفق المعلومات، والقيم التنظيمية السائدة، وفرص الإبداع والابتكار، والثقة في السياسات الإدارية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (٧٥٥) معلماً. وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المعلمين لأبعاد موضوعية نظام تقييم الأداء، ومستوى الثقة التنظيمية كانت متوسطة بشكل عام، كذلك وجود علاقة ارتباطية قوية بين موضوعية تقييم الأداء والثقة التنظيمية.

وسعت دراسة عبدالسميع (٢٠١٠) إلى تحديد مستوى الثقة التنظيمية بناء على مصادرها، كذلك تحديد أثر الثقة التنظيمية على مخرجات العمل الموقفية والسلوكية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم مقياس الثقة التنظيمية لسكوت (١٩٨١) Scott المكون من ثلاثة أبعاد: الثقة بزملاء العمل، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بالإدارة العليا. وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بجامعة بني سويف تكونت من (٣٤٦) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود توجه إيجابي اتجاه الثقة بزملاء العمل ورئيسهم المباشر في العمل، ووجود توجه سلبي اتجاه الثقة بالإدارة العليا. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وأثر بين مصادر الثقة ومستويات مخرجات العمل الموقفية والسلوكية والتي تدل على أن ثقة العاملين بالآخرين تساعد على ارتفاع درجة الرضا الوظيفي، ومستوى الولاء التنظيمي، وسلوك

المواطنة التنظيمية، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوك الإبداعي، كما خلصت نتائج الدراسة إلى أن الثقة بالإدارة هي أهم مؤشرات تحديد مستوى مخرجات العمل التي تكون على مستوى المنظمة، بينما الثقة بالرئيس المباشر وزملاء العمل هي المؤشر الأهم في تحديد مخرجات العمل على مستوى الفرد والوظيفية.

وهدف دراسة البلوي (٢٠٠٨) الكشف عن علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وصمم استبانة تكونت من محورين: الأول للنمط الإداري، والثاني: الثقة التنظيمية في أبعادها: الثقة في أسلوب المدير، الثقة بعلاقة المدير بالمعلمين، والثقة بالأنظمة والتشريعات والقوانين، والثقة بعلاقة المدير في المجتمع المحلي. وطبقت الأداة على عينة قصدية من المعلمين والمعلمات بلغ حجمها (٢٨٥) معلماً ومعلمة. وتوصلت النتائج إلى أن النمط الديمقراطي كان أكثر الأنماط الإدارية ممارسة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية ويليه النمط الترسلّي ثم النمط الأوتوقراطي. كما جاءت الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بدرجة مرتفعة. ووجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط الإداري ومستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية.

وللوقوف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومديراتها، وعلاقتها بالروح المعنوية، والأداء الوظيفي لدى معلمهم استخدمت قموّة (٢٠٠٨) المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وقامت بتطوير ثلاث أدوات: الأولى، استبانة الثقة التنظيمية وفق الأبعاد التالية: السياسات الإدارية، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والقيم السائدة في المدرسة، وتدفق المعلومات. والثانية استبانة الروح المعنوية. والثالثة استبانة الأداء الوظيفي. واشتملت عينة الدراسة على (٢٠٦) من مديري المدارس ومديراتها وعينة عشوائية طبقية من المعلمين والمعلمات تكونت من (٣٠١٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستويات الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن ومديراتها ودرجة الروح المعنوية ودرجة الأداء الوظيفي لدى المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية ومستوى الروح المعنوية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي.

كما أجرى بولات (٢٠٠٧) Polat دراسة هدفت إلى معرفة تأثير العدالة التنظيمية في الثقة المدرسية، والثقة في المدير وكذلك في سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية، وتأثير الثقة في المدرسة والثقة في المدير في شرح سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي المدارس الثانوية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين العاملين في المعاهد الثانوية للعام الدراسي ٢٠٠٦-٢٠٠٧ في تركيا والبالغ عددهم (٤٢٦٩٧) معلماً يعملون في (١٦٨٣) مدرسة ثانوية اختير منهم عينة عشوائية تكونت من (١٢٨١) معلماً أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المعلمين للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية تتنبأ بتصورتهم عن الثقة المدرسية، والثقة في المدير، وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### من خلال استعراض الدراسات ذات العلاقة بالثقة التنظيمية اتضح ما يلي :

- تباين الدراسات تبايناً ملحوظاً في تناولها لأبعاد الثقة التنظيمية، حيث تناولتها دراسات في بعدين كدراسة بيشيا أوغلو وأوزير وأغلو (٢٠١٢) والتي تناولت الثقة التنظيمية في الزملاء والمديرين، وتوسعت بعض الدراسات لتشمل ستة أبعاد كدراسة المرشد (٢٠١٤) والتي احتوت ستة أبعاد للثقة التنظيمية تمثلت في: السياسات الإدارية، والقيم السائدة، وتوفير المعلومات، والجدارة، والأفق الواسع، والمصادقية. وتباينت الدراسات الباقية في وصفها لأبعاد الثقة وكذلك في عدد هذه الأبعاد.
- تعددت تصنيفات أبعاد الثقة التنظيمية وهذا التباين يعود للمداخل النظرية المتعددة للثقة التنظيمية ويعتبر أكثر التصنيفات مناسبة لهذه الدراسة مدخل مصدر أو مرجعية الثقة والمتمثلة في الثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا، وعليه تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة عبدالسميع (٢٠١٠) في تحديد أبعاد الثقة التنظيمية في ثلاثة أبعاد: الثقة في الرئيس المباشر، والثقة في الزملاء، والثقة في الإدارة العليا.
- أشارت الدراسات السابقة في مجملها إلى أهمية الثقة التنظيمية كمتغير تنظيمي يؤثر في الأداء التنظيمي وفي فاعلية المؤسسات التعليمية لتأثيره المباشر في أداءات العاملين، كما أظهرت الدراسات أن الثقة التنظيمية تمثل متغير تابع لتأثير العديد من المتغيرات التنظيمية ومن أبرزها السلوك والنمط الإداري السائد بالمؤسسة.

#### طريقة وإجراءات الدراسة:

تتناول هذا الجزء وصف لإجراءات الدراسة الميدانية، والنتائج التي توصلت إليها وتحليلها وتفسيرها كالتالي:

### أولاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة الحالي في المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة والبالغ عددهم (٢٣١) مشرفاً تربوياً وفقاً لإحصائية إدارة التعليم بمحافظة جدة للعام الدراسي ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ. ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، فقد تم اختيار عينة البحث بطريقة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة، وكانت الاستبانة المستردة والصالحة لعملية التحليل الإحصائي (٢٠٤) استبانة، تمثل نسبة (٨٨.٣%) من مجتمع الدراسة الكلي، وكان توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والتنظيمية على النحو التالي:

#### جدول (١)

#### توزيع عينة البحث على المتغيرات الشخصية والتنظيمية

م	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
١.	سنوات الخبرة في الإشراف	أقل من ٥ سنوات	٥١	٢٥%
		من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	٣٧	١٨.١%
		١٠ سنوات فأكثر	١١٦	٥٦.٩%
	مجموع		٢٠٤	١٠٠%
٢.	المؤهل العلمي	بكالوريوس	١٠٨	٥٢.٩%
		دراسات عليا	٩٦	٤٧.١%
		مجموع	٢٠٤	١٠٠%
٣.	الحصول على دورة الإشراف الفصلية	نعم	٥٦	٢٧.٥%
		لا	١٤٨	٧٢.٥%
		مجموع	٢٠٤	١٠٠%



يتضح من الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة من المشرفين التربويين أصحاب خبرة في الإشراف التربوي ١٠ سنوات فأكثر بنسبة (٥٦.٩%) ، وتقاربت نسبة أفراد عينة الدراسة حسب مؤهلهم العلمي: بكالوريوس، ودراسات عليا، حيث كانت (٥٢.٩%، ٤٧.١%) على الترتيب، وفيما يتعلق بالحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية كانت النسبة الأكبر للمشرفين الذين لم يحصلوا عليها بنسبة (٧٢.٥%).

### ثانياً : أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية اعتمد الباحث على الاستبانة، وقام بتصميم الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، ولقد احتوت الاستبانة بالإضافة إلى البيانات الشخصية المتمثلة في: ( سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، والمؤهل العلمي، والحصول على دورة الإشراف الفصلية) على محورين بإجمالي (٤٧) فقرة، الأولى: القيادة التحويلية في أبعادها الأربعة، وهي:(التأثير القائم على القدوة والمثال، التحفيز الإلهامي، الإهتمام الفردي، الإستثارة الفكرية) وتكون من (٣٢) فقرة، الثاني: الثقة التنظيمية في أبعادها الثلاثة وهي: (الثقة في مدير المكتب ، الثقة في الزملاء، الثقة في إدارة المكتب) وتكون من (١٥) فقرة. ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) للمحور الأول ومقياس ليكارت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق لحد ما، وغير موافق، وغير موافق بشدة) للمحور الثاني.

### إجراءات تقنين أداة الدراسة:

#### من أجل التأكد من صدق الاستبانة قام الباحث باستخدام الطرق التالية:

- ١- التأكد من صدق المحكمين: من خلال عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على عدد (١٠) من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وإجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠%) من المحكمين.

٢- التأكد من صدق الاتساق الداخلي: حيث جاءت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات والمحاور التي تنتمي إليها قيم عالية، حيث تراوحت لعبارات الأبعاد الأربعة للمحور الأول: سلوك القيادة التحويلية بين (٠.٦٩٦-٠.٩٤٧)، أما المحور الثاني: الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين جاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في عبارات الأبعاد الثلاثة بين (٠.٨٤٢-٠.٩٤٦) وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لمحوري الاستبانة.

٣- التأكد من ثبات أداة البحث: حيث تبين أن قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحوري الاستبانة كانت عالية حيث بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الأول: سلوك القيادة التحويلية (٠.٩٩) كما جاءت قيم معاملات الثبات للأبعاد عالية حيث تراوحت بين (٠.٩٤-٠.٩٨)، وجاءت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني: الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين (٠.٩٧) وجاءت قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني عالية أيضاً حيث تراوحت بين (٠.٩٤ - ٠.٩٦) وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

### ثالثاً : نتائج الدراسة ومناقشتها:

بعدما طبقت أدوات الدراسة بأسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة كانت النتائج وتفسيرها على النحو التالي:

#### ١- درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة لسلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لممارسة مديري مكتب التعليم لسلوكات القيادة التحويلية في الأبعاد الأربعة المحددة بالدراسة، وترتيب هذه الأبعاد تنازلياً كما بالجدول (٢) التالي:

#### جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوكات القيادة التحويلية في أبعادها الأربعة مرتبة تنازلياً

رقم البعء	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعء	درجة الممارسة
١	التأثير القائم على القدوة والمثال	٤.٤٩	٠.٥٨٥	١	عالية جداً
٢	التحفيز الإلهامي	٤.٣٠	٠.٦٨٦	٢	عالية جداً
٤	الاهتمام الفردي	٤.٢٥	٠.٧٢٦	٣	عالية جداً
٣	الاستثارة الفكرية	٤.٢١	٠.٧١٠	٤	عالية جداً
	اجمالي ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوكات القيادة التحويلية	٤.٣١	٠.٦١٩	---	عالية جداً

يتضح من جدول (٢) السابق أن درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية اجمالاً جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المشرفين التربويين، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣١)، وانحراف معياري قدره (٠.٦١٩) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية بين (٠.٥٨٥ - ٠.٧٢٦) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين حول درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية.

كما يتبين من الجدول (٢) السابق أن ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية في جميع أبعاده (التأثير القائم على القدوة والمثال، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي) جاءت بدرجات ممارسة (عالية جداً) من وجهة نظر المشرفين التربويين. ولعل ما يفسر هذه النتيجة طبيعة العمل في مكاتب التعليم التي تشهد وبشكل متلاحق تغييرات تنظيمية تسعى من خلالها وزارة التعليم لتجويد مخرجات التعليم، مما فرض على مديري المكاتب ممارسة قيادة التغيير للتعامل مع هذه التغييرات المتلاحقة بشكل فعال ولبناء قناعات لدى التابعين تمكنهم من قبول التغيير والعمل على تحقيق أهدافه بحماسة، ووسيلتهم في ذلك تبني ممارسات القيادة التحويلية والتي انعكست على تقديرات المشرفين التربويين في استجاباتهم.

ولقد جاء في الترتيب الأول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية في بعد (التأثير القائم على القدوة والمثال) بمتوسط حسابي (٤.٤٩)، يليه في الترتيب الثاني ممارستهم لسلوك القيادة التحويلية في بعد (التحفيز الإلهامي) بمتوسط حسابي (٤.٣٠)، وفي الترتيب الثالث جاءت ممارستهم لسلوك القيادة التحويلية في بعد (الاهتمام الفردي) بمتوسط حسابي (٤.٢٥)، وفي الترتيب الرابع والأخير جاءت ممارستهم لسلوك القيادة التحويلية في بعد (الاستثارة الفكرية) بمتوسط حسابي (٤.٢١) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً).

وعلى مستوى السلوكيات الفرعية في كل بعد من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية جاءت ممارسة مديري مكاتب التعليم لها بين درجة ممارسة عالية وعالية جدا، حيث جاءت جميع سلوكيات البعد الذي احتل الترتيب الأول (التأثير القائم على القدوة والمثال) بدرجة ممارسة عالية جدا، وسلوكيات الأبعاد الثلاثة الباقية جاءت بدرجة ممارسة بين عالية وعالية جدا وكانت الغلبة للممارسة بدرجة عالية جدا (ملحق (١)).

وربما يرجع مجيء بعد التأثير القائم على القدوة والمثال كأعلى درجة في ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية لإدراكهم لأهمية الإطار القيمي والأخلاقي في القيادة والتي تعزز الثقة بين مدير المكتب والمشرفين التربويين واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحماد (٢٠١٤) والتي جاءت فيها ممارسة مديرات مكاتب التعليم لبعد القدوة والجاذبية كأعلى درجة في ممارسة سلوك القيادة التحويلية، واختلفت مع دراسة العمري (٢٠١١) والتي جاء فيها ممارسة مديري الإشراف التربوي ومكاتب التعليم ومديراتها لبعد الاعتبار الفردي كأعلى درجة في ممارسة سلوك القيادة التحويلية. وتتفق نتائج هذه الدراسة ضمناً مع دراسة الحماد (٢٠١٤) التي توصلت إلى أن مديرات مكاتب التعليم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة كبيرة، كذلك تتفق مع نتائج دراسة العمري (٢٠١١) والتي توصلت إلى أن مديري الإشراف التربوي ومديراتها يمارسون القيادة التحويلية بدرجة عالية. واختلفت مع دراسة الفقيه (٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن مديري التعليم يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة العتيبي (٢٠٠٦) التي توصلت إلى أن المشرفين التربويين يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متوسطة.

٢- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية والتي تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية).

باستخدام الاختبارات البارامترية تم تحليل استجابات المشرفين التربويين وكانت النتائج على النحو التالي:

- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، ويوضح نتائجه الجدول (٣) التالي:

جدول (٣)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

م	المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
١	التأثير القائم على القدوة والمثال	بين المجموعات	١.٠٧	٢	٠.٥٣	١.٥٦٥	٠.٢١٢
		داخل المجموعات	٦٨.٤٢	٢٠١	٠.٣٤		
		الكلية	٦٩.٤٩	٢٠٣			
٢	التحفيز الإلهامي	بين المجموعات	٠.١٢	٢	٠.٠٦	٠.١٣٠	٠.٨٧٩
		داخل المجموعات	٩٥.٥٤	٢٠١	٠.٤٨		
		الكلية	٩٥.٦٦	٢٠٣			
٣	الاستثارة الفكرية	بين المجموعات	٠.١٧	٢	٠.٠٨	٠.١٦٣	٠.٨٤٩
		داخل المجموعات	١٠٢.٢٤	٢٠١	٠.٥١		
		الكلية	١٠٢.٤١	٢٠٣			
٤	الاهتمام الفردي	بين المجموعات	٠.٥١	٢	٠.٢٦	٠.٤٨٤	٠.٦١٧
		داخل المجموعات	١٠٦.٥٥	٢٠١	٠.٥٣		
		الكلية	١٠٧.٠٦	٢٠٣			
	اجمالي ممارسة القيادة التحويلية	بين المجموعات	٠.٢٤	٢	٠.١٢	٠.٣١٥	٠.٧٣٠
		داخل	٧٧.٦٢	٢٠١	٠.٣٩		

					المجموعات
		٢٠٣	٧٧.٨٦		الكلية

يتبين من جدول (٣) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للمحور الأول (٠.٣١٥)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية لكل بعد من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي. وربما يعزى ذلك إلى أن ممارسات مديري مكاتب التعليم واضحة ومدركة ومتكررة يستطيع المشرفون التربويون تقديرها من خلال التعامل المباشر معهم فلا يظهر للخبرة في الإشراف التربوي تأثير في تباين تقدير هذه الممارسات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة الحماد (٢٠١٤) ودراسة العتيبي (٢٠٠٦) واختلفت مع نتائج دراسة العمرى (٢٠١١) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري الإشراف التربوي ومديراتها حول درجة ممارسة القيادة التحويلية تعزى لاختلاف المؤهل، كذلك اختلفت مع نتائج دراسة أبو سمرة والطيطي وعمرو (٢٠١١) والتي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول توافر ملامح القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، ويوضح نتائجه الجدول (٤) التالي:

جدول (٤)

نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

م	المتغيرات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
١	التأثير القائم على القدوة والمثال	بكالوريوس	١٠٨	٤.٥٥	٠.٥٣١	١.٤٨٣	٠.١٤٠
		دراسات عليا	٩٦	٤.٤٣	٠.٦٣٧		
٢	التحفيز الإلهامي	بكالوريوس	١٠٨	٤.٣٩	٠.٦٣٠	١.٩٤٧	٠.٠٥٣
		دراسات عليا	٩٦	٤.٢٠	٠.٧٣٥		
٣	الاستئارة الفكرية	بكالوريوس	١٠٨	٤.٢٩	٠.٦٩٧	١.٧٨٩	٠.٠٧٥
		دراسات عليا	٩٦	٤.١١	٠.٧١٧		
٤	الاهتمام الفردي	بكالوريوس	١٠٨	٤.٢٩	٠.٦٥٧	٠.٩٤٣	٠.٣٤٧
		دراسات عليا	٩٦	٤.٢٠	٠.٧٩٨		
	اجمالي ممارسة القيادة التحويلية	بكالوريوس	١٠٨	٤.٣٨	٠.٥٧٨	١.٦٧٩	٠.٠٩٥
		دراسات عليا	٩٦	٤.٢٣	٠.٦٥٧		

يتبين من جدول (٤) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الأول (١.٦٧٩)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية لكل بعد من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وربما يعود ذلك لتمائل إدراك وتصورات المشرفين في تقديرهم لممارسات مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية، لكون ممارسات مديري المكاتب ممارسات متكررة واجرائية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع ما توصلت إليه دراسة أبوسمرة والطيطي وعمرو (٢٠١١)، ودراسة العمري (٢٠١١)، ودراسة الفقيه (٢٠٠٦).

- الفروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية والتي تعزى لاختلاف الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية، ويوضح نتائج الجدول (٥) التالي:

#### جدول (٥)

نتائج اختبار (ت) للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية والتي تعزى لاختلاف الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية

م	المتغيرات	الحصول على دورة الإشراف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
١	التأثير القائم على القدوة والمثال	نعم	٥٦	٤.٥٥	٠.٤٩٠	٠.٨٧٤	٠.٣٩٨
		لا	١٤٨	٤.٤٧	٠.٦١٧		
٢	التحفيز الإلهامي	نعم	٥٦	٤.٣٥	٠.٥٩١	٠.٧٣٠	٠.٤٦٦
		لا	١٤٨	٤.٢٨	٠.٧٢٠		
٣	الاستثارة الفكرية	نعم	٥٦	٤.٣٠	٠.٦٤٢	١.١٣٩	٠.٢٥٦
		لا	١٤٨	٤.١٧	٠.٧٣٤		
٤	الاهتمام الفردي	نعم	٥٦	٤.٣١	٠.٧٣٣	٠.٧٤٣	٠.٤٥٨
		لا	١٤٨	٤.٢٣	٠.٧٢٥		
	اجمالي ممارسة القيادة التحويلية	نعم	٥٦	٤.٣٨	٠.٥٤١	٠.٩٤٧	٠.٣٤٥
		لا	١٤٨	٤.٢٩	٠.٦٤٧		



يتبين من جدول (٥) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية تعزى لاختلاف الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية ، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الأول (٠.٩٤٧)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية لكل بعد من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية تعزى لاختلاف الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية وربما يرجع ذلك إلى أن دورة الإشراف التربوي الفصلية لم تتضمن مقررات تتضمن بصورة مباشرة سلوكات القيادة التحويلية أو تطبيقاتها الميدانية، كذلك غلبة الأساليب التقليدية القائمة على التلقين في أساليب تقديم هذه الدورة مما لم يحدث تغييراً في تصورات المشرفين التربويين حول الممارسات القيادية والإشرافية لديهم. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع متغير الدورات التدريبية في عمومها في دراسة كل من الحماد (٢٠١٤) ، والفقيه (٢٠٠٦) ، والعنبي (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لاختلاف متغير الدورات التدريبية.

### ٣- مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظرهم:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في أبعادها الثلاثة المحددة بالدراسة، وترتيب هذه الأبعاد تنازلياً كما يوضح الجدول (٦) التالي:

## جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين  
في أبعادها الثلاثة مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الموافقة
١	الثقة في مدير المكتب	٤.٣٧	٠.٦٢٢	١	موافق بشدة
٢	الثقة في الزملاء	٤.٣٢	٠.٥٨٣	٢	موافق بشدة
٣	الثقة في إدارة المكتب	٤.٣١	٠.٦٦٢	٣	موافق بشدة
	اجمالي مستوى الثقة التنظيمية	٤.٣٣	٠.٥٣٣	---	موافق بشدة

يتبين من جدول (٦) السابق أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمحافظة جدة جاء بدرجة (موافق بشدة)، وذلك بمتوسط حسابي (٤.٣٣)، وانحراف معياري (٠.٥٣٣) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد الثلاث التي يتكون منها هذا المحور بين (٠.٥٨٣ - ٠.٦٦٢) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات المشرفين التربويين بمحافظة جدة حول مستوى الثقة التنظيمية لديهم.

كما يتبين من الجدول السابق أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمحافظة جدة في جميع أبعاد الثقة التنظيمية جاء بدرجة (موافق بشدة) ما يعني أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين عالي جداً وربما يرجع ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين إلى ما حظيت به مكاتب التعليم في الآونة الأخيرة من إجراءات تنظيمية متعددة أسهمت في إعطاء المكاتب مزيداً من الاستقلالية والتي أسهمت في تحسين ممارسات مديري المكاتب الإشرافية والتي بدورها أدت إلى تمكين المشرفين التربويين من جهة وتحسين الممارسات السلوكية القيادية لدى مديري المكاتب والتي أثمرت في مجملها في ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين.

ولقد جاء في الترتيب الأول مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في بعد الثقة (في مدير المكتب) بمتوسط حسابي (٤.٣٧)، يليه في الترتيب الثاني مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في بعد (الثقة في زملاء) بمتوسط حسابي (٤.٣٢)، وفي الترتيب الثالث والأخير جاء مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في بعد (الثقة في إدارة المكتب) بمتوسط حسابي (٤.٣١)، وجميعها بدرجة (موافق بشدة) وهو ما يعنى أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في جميع أبعاد الثقة التنظيمية عالي جداً.

وعلى مستوى السلوكات الفرعية فى كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة جاءت موافقة المشرفين التربويين على هذه السلوكات فى أغلبها بدرجة موافق بشدة، حيث جاءت جميع سلوكات البعد الذى احتل الترتيب الأول (الثقة في مدير المكتب) بدرجة موافق بشدة، فى حين تراوحت الموافقة على سلوكات البعدين الآخرين بين موافق، وموافق بشدة (ملحق (٢)).

ولعل مجيء بعد الثقة في مدير المكتب أولاً يعود لما يبديه مديري المكاتب من احترام وتعاون والسعي لحل المشكلات التي يواجهها المشرفون التربويون بالمكتب، ونتيجة لاهتمام مديري المكاتب بتطوير أنفسهم ولقناعة مديري المكاتب بأهمية توطين الثقة بينه وبين المشرفين التربويين وذلك لتجويد الأداء وحل المشكلات.

٤- الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف متغيرات ( سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية).

باستخدام الاختبارات البارامترية تم تحليل استجابات المشرفين التربويين وكانت النتائج

كما يلي:

- الفروق بين مستوى الثقة التنظيمية لدي المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي ، كما يوضح الجدول (٧) التالي:

## جدول (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي

م	المتغيرات	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة الإحصائية
١	الثقة في مدير المكتب	بين المجموعات	٠.٧٤	٢	٠.٣٧	٠.٩٤٩	٠.٣٨٩
		داخل المجموعات	٧٧.٨٩	٢٠١	٠.٣٩		
		الكلية	٧٨.٦٢	٢٠٣			
٢	الثقة في الزملاء	بين المجموعات	٠.٠٧	٢	٠.٠٤	٠.١٠٩	٠.٨٩٧
		داخل المجموعات	٦٨.٨٢	٢٠١	٠.٣٤		
		الكلية	٦٨.٩٠	٢٠٣			
٣	الثقة في إدارة المكتب	بين المجموعات	٠.٣٧	٢	٠.١٨	٠.٤١٧	٠.٦٥٩
		داخل المجموعات	٨٨.٥٥	٢٠١	٠.٤٤		
		الكلية	٨٨.٩١	٢٠٣			
	اجمالي الثقة التنظيمية	بين المجموعات	٠.٠٤	٢	٠.٠٢	٠.٠٧٦	٠.٩٢٧
		داخل المجموعات	٥٧.٦٥	٢٠١	٠.٢٩		
		الكلية	٥٧.٦٩	٢٠٣			

يتبين من جدول (٧) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي ، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للمحور الثاني (٠.٠٧٦)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥).

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، وربما يرجع ذلك إلى أن تصورات وإدراك الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين مرتبطة بالفناعات التي تتشكل لديهم من خلال ممارساتهم وتعاملهم المباشر مع مديري مكاتب التعليم ولا ترتبط كثيراً بالخبرة وبالتالي لم تظهر هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشرفين التربويين حول الثقة التنظيمية.

٢- الفروق بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، كما يوضح الجدول (٨) التالي:

جدول (٨)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

م	المتغيرات	المؤهل	العدد	المتوسط	الانحراف	ت	مستوى
---	-----------	--------	-------	---------	----------	---	-------

الدالة		المعياري	الحسابي		العلمي		
٠.٧٩٢	٠.٢٦٥	٠.٦٤٦	٤.٣٨	١٠.٨	بكالوريوس	الثقة في مدير المكتب	١
		٠.٥٩٨	٤.٣٦	٩٦	دراسات عليا		
٠.٩١٧	٠.١٠٥	٠.٥٨٨	٤.٣٢	١٠.٨	بكالوريوس	الثقة في الزملاء	٢
		٠.٥٧٩	٤.٣٣	٩٦	دراسات عليا		
٠.٩٣٩	٠.٠٧٧	٠.٦٣٤	٤.٣١	١٠.٨	بكالوريوس	الثقة في إدارة المكتب	٣
		٠.٦٩٥	٤.٣٠	٩٦	دراسات عليا		
٠.٩٢٣	٠.٠٩٧	٠.٥٣٠	٤.٣٤	١٠.٨	بكالوريوس	اجمالي مستوى الثقة التنظيمية	
		٠.٥٤٠	٤.٣٣	٩٦	دراسات عليا		

يتبين من جدول (٨) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الثاني (٠.٠٩٧)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وربما يرجع ذلك إلى تماثل إدراك المشرفين التربويين للثقة التنظيمية فلم يظهر هناك تأثير لطبيعة المؤهل العلمي في هذا الإدراك.

٣- الفروق بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية:

تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية ، كما يوضح الجدول (٩) التالي:

### جدول (٩)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين للتعرف على دلالة ما قد يوجد من فروق بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين والتي تعزى لاختلاف الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية

م	المتغيرات	الحصول على دورة الإشراف	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
١	الثقة في مدير المكتب	نعم	٥٦	٤.٣٩	٠.٥٩٨	٠.٣١٤	٠.٧٥٤
		لا	١٤٨	٤.٣٦	٠.٦٣٣		
٢	الثقة في الزملاء	نعم	٥٦	٤.٤٣	٠.٥٣٠	١.٦٠٥	٠.١١٠
		لا	١٤٨	٤.٢٨	٠.٥٩٨		
٣	الثقة في إدارة المكتب	نعم	٥٦	٤.٤١	٠.٥٤٥	١.٤٤٣	٠.١٥١
		لا	١٤٨	٤.٢٦	٠.٦٩٨		
	اجمالي مستوى الثقة التنظيمية	نعم	٥٦	٤.٤١	٠.٤٦٦	١.٣٠٢	٠.١٩٤
		لا	١٤٨	٤.٣٠	٠.٥٥٥		

يتبين من جدول (٩) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين تعزى لاختلاف الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية، حيث جاءت قيمة (ت) للمجموع الكلي للمحور الثاني (١.٣٠٢)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥). كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية الثلاثة تعزى لاختلاف الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية، ولعل ما يفسر هذه النتيجة أن مضمون هذه الدور يركز على الممارسات الإشرافية وتحسين عمليتي التعليم والتعلم فلم يؤثر الحصول على هذه الدورة في إحداث تباين في تقديرات المشرفين التربويين حول الثقة التنظيمية.

- العلاقة الارتباطية بين سلوك القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة البحث من المشرفين التربويين على ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، وجاءت النتائج كالتالي:

## جدول (١٠)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين سلوك القيادة التحويلية لمديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين

اجمالي مستوى الثقة التنظيمية	الثقة في إدارة المكتب	الثقة في الزملاء	الثقة في مدير المكتب	الثقة التنظيمية / سلوك القيادة التحويلية
**٠.٥٩	**٠.٥٩	**٠.٣٥	**٠.٥٧	التأثير القائم على القدوة والمثال
**٠.٦٣	**٠.٦٣	**٠.٣٥	**٠.٦٣	التحفيز الإلهامي
**٠.٥٨	**٠.٥٦	**٠.٣٣	**٠.٥٩	الاهتمام الفردي
**٠.٦١	**٠.٦٢	**٠.٣٥	**٠.٥٨	الاستثارة الفكرية
**٠.٦٦	**٠.٦٦	**٠.٣٨	**٠.٦٥	اجمالي سلوك القيادة التحويلية

\*\* دال إحصائياً عند (٠.٠١)

يتضح من الجدول (١٠) السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون ( $r = 0.66$ ) وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ . مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين فكلما ازداد السلوك القيادي التحويلي لمديري مكاتب التعليم كلما ارتفع مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين ويفسر الباحث العلاقة الارتباطية الإيجابية بين ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية والثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين إلى أن السلوك القيادي التحويلي يعد عاملاً مؤثراً في ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين ذلك لأن القيادة التحويلية تعتمد على الإطار القيمي والأخلاقي والذي يعزز من التصورات الإيجابية لدى المشرفين التربويين ويبني علاقة إيجابية بين مدير المكتب والمشرفين التربويين تقوم على الثقة والاحترام المتبادل وما يظهره مدير المكتب من تضحية وإيثار وتغليب مصالح المكتب والمشرفين التربويين



على مصطلحه الشخصية . واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل كريمي (٢٠١٤) ودراسة ديلما راو وكوستا أوراجو (٢٠١٤).

ويتضح من الجدول السابق كذلك أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لكلا من ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين هي معاملات ارتباط (موجبة) ومتوسطة القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١). كما يظهر أن معاملات الارتباط الأعلى كانت بين سلوك القيادة التحويلية والثقة في مدير المكتب (٠.٦٥) وإدارة المكتب (٠.٦٦) وتبدو هذه النتيجة طبيعية ومنطقية كون الثقة في مدير المكتب والثقة في إدارة المكتب أكثر تأثراً بممارسات سلوك القيادة التحويلية لدى مديري المكاتب.

### ملخص نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج التي تشخص الوضع القائم لسلوك القيادة التحويلية لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين، والعلاقة بينهما وكان ملخص النتائج كالتالي:

- يمارس مديري مكاتب التعليم بمحافظة جدة سلوك القيادة التحويلية اجمالاً بدرجة (عالية جداً) وكذلك جاءت ممارستهم لسلوك القيادة التحويلية في جميع أبعاده بدرجات ممارسة (عالية جداً)، ووفقاً للترتيب التالي: (التأثير القائم على القدوة والمثال، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي).
- مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمحافظة جدة اجمالاً جاء بدرجة (موافق بشدة)، وكذلك في جميع أبعاد الثقة التنظيمية وجاء ترتيبها من حيث درجة الموافقة كما يلي: (الثقة في مدير المكتب، الثقة في الزملاء، الثقة في إدارة المكتب) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشرفين التربويين حول ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية تعزى لاختلاف متغيرات ( سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمحافظة جدة تعزى لاختلاف متغيرات (سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، المؤهل العلمي، الحصول على دورة الإشراف التربوي الفصلية).
- توجد علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوك القيادة التحويلية ومستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين. وكانت معاملات الارتباط الأعلى بين سلوك القيادة التحويلية والثقة في مدير المكتب.

#### التوصيات:

فى ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنها توصي بما يلي:

١. العمل على تعزيز وتطوير الممارسات القيادية لمديري مكاتب التعليم لاسيما سلوك القيادة التحويلية لعلاقته القوية بقيادة التغيير وذلك من خلال تشجيع مديري مكاتب التعليم على ممارسات سلوك القيادة التحويلية في أبعادها الأربعة وإعطاء سلوكيات بعد الاستثارة الفكرية مزيداً من الاهتمام لما له من أهمية في تمكين المشرفين التربويين وتشجيعهم على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التربوية.
٢. تشجيع مديري مكاتب التعليم على خلق الثقافة التعاونية بالمكاتب من خلال ترسيخ قيم الزمالة المهنية والتشجيع على العمل الفرقي الذي يسهم في تبادل الخبرات وتعزيز الثقة بين المشرفين التربويين.
٣. استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي البناءة التي تسهم في تحقيق التوافق والتكامل بين المشرفين التربويين مما يعزز الثقة التنظيمية بمكاتب التعليم.
٤. توسيع مشاركة المشرفين التربويين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمكتب مما يعزز التمكين لديهم من جهة ويعزز الثقة التنظيمية بالمكتب.
٥. توطين مفهوم التنمية المهنية المستدامة بمكاتب التعليم من خلال توفير الفرص لتحول المكاتب إلى مجتمعات تعلم مهنية، وإيجاد رؤية مشتركة بين المشرفين التربويين تعزز التعلم التنظيمي والتطور المهني.
٦. تعزيز مناخ الثقة التنظيمية بمكاتب التعليم خاصة ومؤسسات التعليم عامة من خلال الوقوف على محددات الثقة والعوامل المعززة لها واتخاذ الوسيلة الكفيلة بتنميتها.
٧. إجراء المزيد من الدراسات العلمية حول الثقة التنظيمية لدى العاملين في قطاع التعليم في مستويات وظيفية مختلفة، من حيث واقع الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى وذلك لأهمية الثقة في ابداع ونشر المعرفة وتحقيق الفاعلية التنظيمية.

### مراجع الدراسة:

- أفوليو، بروس. (٢٠٠٣) تنمية القيادة : بناء القوى الحيوية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

بدح ، أحمد محمد. (٢٠١٣). القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة بالأردن. المجلة الدولية للأبحاث التربوية. العدد ٣٤، ص ص ١-٢٣.

البركاتي، ملكة بنت يحيى بن عبود. (١٤٢٣). ممارسة تفويض السلطة بين الواقع والأهمية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

البلوي، منصور مفلح. (٢٠٠٨). علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الأصول والإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة: الأردن.

الحضيبي، إبراهيم عبدالرحمن محمد. (١٤٢٨). الكفايات القيادية الضرورية لدى مديري الإشراف التربوي في إدارات التربية والتعليم . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

الحماد، مي بنت محمد. (٢٠١٤). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديرات مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود. الرياض.

الحماد، ناصر أحمد. (٢٠٠٩). القيادة التحويلية والإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود. الرياض.

الخطيب، إبراهيم بن عبد الكريم بن صالح . (١٤٢٦). تقويم أداء مديري الإشراف التربوي في إدارات التعليم بمنطقه الرياض التعليمية في ضوء المهام والصلاحيات

المناطة بهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.

رفاعي، محمد رجب. (٢٠٠٥) دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية- دراسة ميدانية. المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط. العدد الثاني، ص ص ٧٠-١٠٩.

الرقاد، هناء و أبو دية ، عزيزة. (٢٠١٢). القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، المجلد ٢٦(٥). ص ص ١١٩١-١٢١٦.

الرقب، أحمد صادق. (٢٠١٠). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر. غزة.

زايد، عادل محمد . (١٩٩٩). تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين :دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت ، المجلد (٦) ، العدد (٢) ، ص ص ١٩٣-٢١١

الزهراني، أحمد حسن.(٢٠١٢). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

السلمي ،سعود بن سعيد بن مسفر.(١٤٢١). دراسة تحليلية لأهداف ومهام وأنماط إدارة مراكز الإشراف التربوي بمدينة جدة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

السميح، عبدالمحسن بن محمد . (٢٠٠٩). نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقتها بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات. رسالة التربية وعلم النفس. العدد (٣٢)، ص ١٥٩-١٨٧.

الشرفي، عباس عبد مهدي. (٢٠١٢) الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية. العدد ١٠٥، الجزء الثاني، ص ٣٤٣-٣٧٢

الشكرجي ، أسماء طه نوري.(٢٠٠٨) اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين ، دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

الطائي، رنا ناصر صبر . (٢٠٠٧). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط . رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة بغداد.

الطجم، عبدالله؛ والسواط، طلق.(٢٠١٢). السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات.(ط٤). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع .

الطويل ، هاني.(٢٠٠٦).الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق .المملكة الأردنية الهاشمية : دار وائل.

العامري، أحمد بن سالم. (٢٠٠٢). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. مجلد ٩، عدد ١، ص ١٩-٣٩.

عبدالسميع، جمال (٢٠١٠). الثقة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بني سويف. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. ٤، ٣٣-٧١ .

العتيبي، منصور بن نايف. (١٤٢٧) أنماط التفكير الإداري وعلاقتها بالقيادة التحويلية في مجال الإشراف التربوي من وجهة نظر بعض القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

العساف، صالح حمد. (٢٠٠٦م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان للطباعة والنشر.

العمر، أمينة بنت سليمان. (٢٠٠٩). خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود. الرياض.

العمرى ، علي بن صالح . (٢٠١١) . القيادة التحويلية لمديري الإشراف التربوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفين التربويين "دراسة ميدانية بمنطقة عسير التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية . جامعة الملك خالد. أبها.

عواد، ريم نصوح. (٢٠١٢). علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. نابلس فلسطين.

الغامدي، عبدالمحسن عبدالله. (٢٠١١) . القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة

ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

الغامدي، علي بن شباب.(١٤٢٨) مراكز الإشراف التربوي بين الواقع والمأمول. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

فرج، شدى إبراهيم حسن.(٢٠١٣). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة منطقة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.

الفيه، محمد هادي.(١٤٢٧). القيادة التحويلية لمديري التربية والتعليم وعلاقتها بالقيادة التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.

القحطاني، حميد.(١٤٢٦). المشكلات التي تواجه مراكز الإشراف التربوي بالمنطقة الشرقية. كما يراها المشرفون التربويون. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.

القحطاني، عبير عبدالله علي.(٢٠١٣). مستوى الثقة التنظيمية بمديرات المدارس الثانوية في مدينة أبها ومحافظه خميس مشيط. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.

قموه، سحر عيسى.(٢٠٠٨). الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميه. رسالة



دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات التربوية العليا،  
جامعة عمان العربية: عمان

المرشد، منى عبدالهادي (٢٠١٤). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري " دراسة تطبيقية  
على موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بمنطقة الرياض.  
رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية  
للعلوم الأمنية. الرياض.

المسدي، عادل عبدالمنعم . (٢٠١١) العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة  
والمرؤوسين دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود، م ٢٢ ، العلوم  
الإدارية (٢) ، ص ص ٢٠٣ - ٢٣٨

المعشر، زياد؛ والطراونة، مجدولين (٢٠١٢). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة  
التنظيمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد ٨. (٤).  
٦٢٤-٦٥٢ .

المقرن، فهد بن حسن. (١٤٢٦). إسهام مديري مراكز الإشراف التربوي في النمو المهني  
للمشرفين التربويين بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية  
التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.

الناجم، عبدالمحسن بن عبدالرحمن (١٤٣٥). ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لأدوارهم  
القيادية بمدينة الرياض في ضوء قيادة التغيير من وجهة نظر المشرفين  
التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة. كليات الشرق العربي. الرياض.

نوح، هوازن محمد عبدالوهاب (٢٠١٣). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها  
بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه  
غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم  
القرى: مكة المكرمة.

- الهدلول، عبدالرحمن بن حمود. (١٤٣١). الحاجات التدريبية لمديري مكاتب التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المكاتب والمشرفين التربويين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة الإمام محمد بن سعود. الرياض.
- الهوراي، سيد. (٢٠٠٦). ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية. ط ٢. القاهرة: مكتبة عين شمس .
- الهوراي، سيد. (٢٠١٠). ملامح مدير المستقبل. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- وكالة التخطيط والتطوير. (٢٠١٣). الدليل التنظيمي لإدارات التربية والتعليم بالمناطق. الرياض: وزارة التربية والتعليم.

Adams, S., (2004). The Relationships among adult attachment, general self- disclosure, and perceiver organizational trust, unpublished dissertation of doctor of Human development, Faculty of Virginia Polytechnic Institute and state university.

Barlow, V. E. (2001). Trust and the principalship. Retrieved from [www.ucalgary.ca/~c11/resources/trustandtheprincipalship.pdf](http://www.ucalgary.ca/~c11/resources/trustandtheprincipalship.pdf)

- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Becerra, M., and A.K. Gupta (2003) Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trust or and trustee effects. *Organization Science*, 14 (1). PP. 32-44.
- Beycioglu, K. Ozer, N., and Ugurlu C. (2012) Distributed Leadership and Organizational Trust: the case of elementary schools. *Social and Behavioral Sciences*. 46, PP. 3316-3319.
- Blomqvist, k. & Stable, p. (2002). Building organizational trust, telecom business research center, lappeenr university of technology and sonera research, Finland.
- Bondnarczuk, M. (2009) The Organizational Trust Index as a Window into Organizational Cultuer. Available in [www.Ezinearticles.com](http://www.Ezinearticles.com).
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

- Carneval, D. and Barto, W. (1992). Trust in the Public Sector. *Administration and Society*, 23 (4).
- De Lima Rua, O. and Costa Araujo, J. (2013) The influence of the transformational leadership on the organizational trust. *Harvard Deusto Business Research*. 2(1), PP. 55-66.
- Dubinsky, J. Yammarino, J. Jolson, A., and Spangler, D.(1995) Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. 15( 2), PP. 17-31.
- Gambetta, D. (1988). Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. Oxford, Blackwell.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20, PP. 379-402.
- Hoy, W. K. and Tschannen – Moran, M. (1999) Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 9, PP. 184-208.
- Hussain Uddin, M. (2013) Role of Transformational Leadership in Organizational Change: Mediating Role of Trust. *Journal of Business and Management*. 7(2), PP. 72-76
- Jones, G.R. and George J.M. (1998) The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, *Academy of Management Review*. 23 (3), PP. 531–546.

- Karimi, R. (2014) The Role of Transformational Leadership in Organizational Trust of Teachers of Ardebil Middle Schools. Kuwait Chapter Arabian Journal of Business Management Review. 3(7), PP. 315-327.
- Kirkbride, P. (2006) Developing transformational leaders: the full range leadership model in action, Industrial and Commercial Training. 38(1), PP.23 – 32.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. Journal of Applied Psychology, 81, 36–51.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. Leadership & Organization Journal, 26(5/6), PP. 442-457.
- Kristoins, A. (2004). Leadership in organizations: National implications. International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, 8, PP. 1-8.
- Leithwood, K.A. (1993). "Contributions are Transformational Leadership to School Restructuring". Educational Administration. Houston. TX.ERIC:367061.
- Mayer, C., Davis, H. and Schoorman, F. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*. 20(3), PP. 709-734.

- 
- Northouse, Peter G. (2001). Leadership Theory and Practice, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pillai, A., and Williams , E(1999) , Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership A two Sample Study, Journal of Management Vol.25, No.6.
- Polat, S.( 2007). The Relationship between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teachers in Turkey. *Online Submission*.
- Straiter,K., (2005)" The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment" Journal of Leadership Studies.1
- Tschannen-Moran, M. (2000) A multidisciplinary analysis of the nature, meaning and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70(4), PP. 547-593.
- Walumbowa, F. & J. Lawler (2003). Building Effective Organization: Transformational Leadership, Collectivist Orientation. Work Related Attitudes and With drawal Behaviors in There Emerging Economies", *International Journal of Human Resources Management*. 14 (7), PP. 1083-1101.

Yilmaz, K. and Altinkurt, Y. (2012) Relationship between The Leadership behaviors, Organizational Justice and Organizational Trust. *Cukurova University Faculty of Education Journal*. 41(1), PP. 12-24.

ملحق (١)

ممارسة مديري مكاتب التعليم لسلوكات أبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المشرفين التربويين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	يتحلى سلوكه بالقيم المثلى.	٤.٥٩	٠.٦٥٦	عالية جداً
٥	ينقانى في تحقيق أهداف مكتب التعليم.	٤.٥٦	٠.٦٩٥	عالية جداً
٨	يُقدم مصلحة المكتب على مصالحه الشخصية.	٤.٥١	٠.٧٥٣	عالية جداً
٤	يمتلك خبرة تساعده على مواجهة المواقف الصعبة بحنكة	٤.٥٠	٠.٧٠٥	عالية جداً

			وروية.	
٧	أثق بمدير المكتب ثقةً كبيرةً.	٤.٥٠	٠.٧٥٩	عالية جداً
٢	يحظى باحترام جميع المشرفين بالمكتب.	٤.٤٥	٠.٦٦٠	عالية جداً
٦	أشعر بالفخر للعمل تحت إدارته.	٤.٤٢	٠.٧٦٨	عالية جداً
٣	يُعد قدوةً لي في العمل.	٤.٤١	٠.٧٨٥	عالية جداً
	<b>اجمالي البعد الأول : التأثير القائم على القدوة والمثال</b>			
٩	يُراعي في تحقيق أهداف مكتب التعليم تجسيدها للقيم المثلى.	٤.٤٧	٠.٧١٢	عالية جداً
١٤	يُشعرنى بأهمية العمل الذي أقوم به.	٤.٤٠	٠.٨٣٤	عالية جداً
١٣	يمنحني الاستقلالية في ممارستي للعمل الإشرافي.	٤.٣٥	٠.٨١٣	عالية جداً
١٥	يُنمي روح الفريق بين المشرفيين التربويين بالمكتب.	٤.٣٤	٠.٨٥٤	عالية جداً
١٠	يُعمق من فهمي للأهداف العامة لمكتب التعليم.	٤.٢٧	٠.٨٣٨	عالية جداً
١٦	لديه توقعات عالية لأدائي الإشرافي مما يحفزني لبذل المزيد من العمل.	٤.٢٧	٠.٨٦٦	عالية جداً
١٢	يُعد مصدر إلهام يعزز من التزامي وإخلاصي لرسالة التربية والتعليم.	٤.١٩	٠.٨٩٢	عالية
١١	يُشجعني لتحديد رؤية واضحة لمستقبلي المهني.	٤.٠٨	٠.٩٣٥	عالية
	<b>اجمالي البعد الثاني : التحفيز الإلهامي</b>			
١٩	يصف الصعوبات بأنها مشكلات قابلة للحل.	٤.٣٥	٠.٨٢٠	عالية جداً
٢١	يُعطي رؤيةً عما يجب عليّ عمله ويترك لي الحرية في التنفيذ.	٤.٢٧	٠.٧٨٤	عالية جداً
٢٣	يُفوض بعض صلاحياته لقيادات الصف الثاني بالمكتب.	٤.٢٦	٠.٨٤٧	عالية جداً
<b>م</b>	<b>العبارات</b>	<b>المتوسط الحسابي</b>	<b>الانحراف المعياري</b>	<b>درجة الممارسة</b>
١٧	يُشجعني على طرح آرائي وإن اختلفت معه.	٤.٢٦	٠.٨٨٠	عالية جداً
١٨	يُعطي حلولاً عمليةً للصعوبات التي تواجهني.	٤.١٨	٠.٨٩٢	عالية
٢٢	يُشجعني على ابتكار طرق جديدة في الأداء الإشرافي.	٤.١٥	٠.٨٦٦	عالية
٢٤	يتعامل مع الأخطاء على أنها تجارب مفيدة.	٤.١٠	٠.٨٩٩	عالية
٢٠	يُشركني في التفكير لحل المشكلات التي تواجه المكتب.	٤.٠٨	٠.٩٦٤	عالية
	<b>اجمالي البعد الثالث : الاستثارة الفكرية</b>			
٢٨	أصل إليه بسهولة عند الحاجة إليه.	٤.٥٤	٠.٧٥٨	عالية جداً
٣١	يُصغي جيداً لي عندما أتحدث إليه.	٤.٤٩	٠.٨٠٣	عالية جداً



المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط

٣٠	تحتل مجهوداتي التي أبذلها في تحقيق أهداف المكتب بتقديره	٤.٣٧	٠.٨٥٢	عالية جداً
٢٧	يُوكَل لي المهام التي تتناسب مع قدراتي.	٤.٢١	٠.٨٦٩	عالية جداً
٣٢	يُشاركني في مناسباتي الاجتماعية.	٤.١٩	٠.٩٧٠	عالية
٢٩	يعمل على التوفيق بين أهدافي الشخصية و أهداف مكتب التعليم.	٤.١٦	٠.٨٩٦	عالية
٢٥	يُشجعني على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية والتعلم المستمر.	٤.٠٩	٠.٩٣٢	عالية
٢٦	يحرص على توفير احتياجاتي الوظيفية.	٣.٩٦	٠.٩٧٩	عالية
إجمالي البعد الرابع : الاهتمام الفردي				
		٤.٢٥	٠.٧٢٦	عالية جداً

ملحق (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى المشرفين التربويين في أبعادها الثلاثة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	يُلم مديري بعمله مما يجعلني أثق به.	٤.٥٤	٠.٦٩٠	موافق بشدة
٢	يحظى مديري بثقة زملائه في المكتب.	٤.٣٩	٠.٧١٨	موافق بشدة
٤	يعتبر مديري المشكلات التي يواجهها المشرفون مهمة ويسعى لحلها.	٤.٣٣	٠.٧٥٩	موافق بشدة
٣	يُحب مديري للآخرين ما يحب لنفسه.	٤.٣٣	٠.٧٧٢	موافق بشدة
٥	يسعى مديري دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع	٤.٢٦	٠.٨١٠	موافق بشدة

ويبتعد عن نقاط الاختلاف.			
٦	٤.٤٧	٠.٦٢٢	موافق بشدة
٧	٤.٤٣	٠.٧٠٢	موافق بشدة
٨	٤.٣٢	٠.٧١٠	موافق بشدة
٩	٤.٢١	٠.٧٤٧	موافق بشدة
١٠	٤.١٩	٠.٧٣٩	موافق
<b>اجمالي البعد الأول : الثقة في مدير المكتب</b>			
ويبتعد عن نقاط الاختلاف.			
١١	٤.٤١	٠.٧٢٧	موافق بشدة
١٣	٤.٣٩	٠.٧٢٥	موافق بشدة
١٤	٤.٣٤	٠.٧٣٦	موافق بشدة
١٥	٤.٢٦	٠.٧٩٨	موافق بشدة
١٢	٤.١٣	٠.٩٠١	موافق
<b>اجمالي البعد الثاني : الثقة في الزملاء</b>			
ويبتعد عن نقاط الاختلاف.			
<b>اجمالي البعد الثالث : الثقة في إدارة المكتب</b>			