

Received on (31-03-2022) Accepted on (29-06-2022)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.1/2023/12>

The Organizational Ambidexterity of Basic Schools Principals in the Governorate of Zarqaa and it's Relation to the organizational trust to teachers

*Wafaa S. Al-Amoush

Jordanian Ministry of Education

*Corresponding Author: wafa.omoush@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the degree of organizational Ambidexterity of Basic Schools Principals in the Governorate of Zarqaa and it's Relation to the organizational trust to teachers, the study community consisted of all the (3908) teachers in The Zarqa Governorate, and the sample of the study consisted of (363) teachers selected in a simple random manner, and the results of the study showed that the organizational prowess of school principals came to an average degree, In the first level came the field of opportunity exploration, followed in the second level by the field of exploitation of opportunities, and the results showed that the level of organizational confidence among teachers of basic schools also came with a middle overall degree, and the results showed statistically significant differences due to the impact of sex on the degree of organizational prowess, the level of organizational confidence and the differences came in favor of females, and the absence of statistically significant differences attributable to the variables of years of experience, And scientific qualification, the results showed a positive correlation and statistical indication between the degree of organizational prowess of principals of basic schools and the organizational confidence of teachers. The study recommended that principals of basic schools in Zarqa province conduct exploratory research to learn about teachers' future orientations, take advantage of their ideas and aspirations, and take into account when making decisions to take into account the personal needs of teachers.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Basic Schools Principals, organizational trust, teachers, Governorate of Zarqaa.

البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه

وفاء سليمان العموش

وزارة التربية والتعليم الأردنية

المخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميه، واستخدم المنهج الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، والبالغ عددهم (3908) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (363) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، حيث جاء في الرتبة الأولى مجال استكشاف الفرص، تلاه في الرتبة الثانية مجال استغلال الفرص، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية جاءت أيضاً بدرجة كلية متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس على درجة البراعة التنظيمية، ومستوى الثقة التنظيمية لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودلالة إحصائية بين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية والثقة التنظيمية لدى المعلمين. وأوصت الدراسة أن يجري مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء بحثاً استكشافياً لمعرفة توجهات المعلمين المستقبلية، والاستفادة من أفكارهم وتطلعاتهم، والأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات مراعاة احتياجات المعلمين الشخصية.

كلمات مفتاحية: البراعة التنظيمية، مديري المدارس الأساسية، الثقة التنظيمية، المعلمين، محافظة الزرقاء.

المقدمة:

تعد المدارس من المؤسسات التربوية التي ينبغي عليها أن تكون على استعداد دائم للاستجابة بسرعة ومرونة عالية للتغيرات الحاصلة في البيئة التربوية، ومن هذا المنطلق بات من الضروري أن تسعى إدارات المدارس إلى البحث في الأنظمة الإدارية الأكثر فاعلية وتأثيراً في النظام المدرسي، وذلك بمواكبة الاتجاهات الإدارية التربوية المعاصرة والممارسات الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى تقدمها كالبراعة التنظيمية، والتي تنعكس بدورها على العديد من المتغيرات التنظيمية في البيئة المدرسية والتي من ضمنها الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

وقد نال مفهوم البراعة موضوع اهتمام دائم في البحوث التنظيمية والإدارية، حيث يعود نشأة هذا المفهوم إلى Duncan, (1976)، إذ أنه غالباً ما يعزى هذا المفهوم إلى الإدارة التربوية والقيادة، ويشير بمعناه العام إلى القدرة على استخدام اليدين اليمنى واليسرى بنفس القدر من الجودة، ويشير إلى قدرة المنظمة أو الفرد على إدارة المتطلبات الراهنة القابلة قابلة للتكيف مع التغيرات في البيئة الدينامية (Birkinshaw & Gupta, 2013).

وتم التأكيد لمفهوم البراعة التنظيمية، بحيث أنها في حدود المستوى التنظيمي الذي يطبق فيه المديرين مناهجهم في قيادة المؤسسة في الواقع، ومع مرور الوقت تم تطوير مفهوم البراعة التنظيمية حيث أصبح يشير إلى قدرة المؤسسة أو الفرد على متابعة استكشاف الفرص واستغلالها في ذات الوقت بحيث تساعد على تشكيل القدرات الحالية واستشعار الفرص واغتنامها في تحقيق المزيد من النجاح والاستمرارية على المدى الطويل (Kobarg et al, 2017: 227).

إذ تعد البراعة التنظيمية بمثابة وسيلة من الوسائل التي تساعد على استكشاف القدرات الدينامية لدى القادة، واستغلالها في تحقيق المنجزات التي تحقق للإدارة المدرسية التوازن بين أنشطتها الاستكشافية، والاستغلال الأمثل لمخرجات هذه الأنشطة وتوظيفها في تحقيق الدعم التنظيمي، ورفع جودة الأداء لديها، ونظراً لأن البراعة هي من السلوكيات التي تكمن في شخصية القائد البارع فإن ذلك ينبني عليه نيله لإعجاب المعلمين وبالتالي تتحقق الثقة والتميز التنظيمي (Al- Jaraiyda, 2021).

إن الإدارات المدرسية التي تسعى إلى تحقيق النجاح هي الإدارات البارعة في تحقيقها لمتطلبات المدرسة والأطراف ذات العلاقة كالإدارات التربوية، والمعلمين، والطلبة، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، إذ أن الإدارة البارعة لديها المقدرة على التكيف مع التغيرات والتطورات المتسارعة في بيئتها الداخلية، حيث تكون قادرة على إيجاد التوافق بين المتطلبات والتوترات المتضاربة في نفس الوقت، وذلك من خلال ما تمتلكه من مهارات وخبرات تجعلها تتمكن من الاستغلال الأمثل للفرص والتنوع في الخدمات المقدمة من خلال قدرة الإدارة على استكشاف الفرص واستغلالها بهدف تحسين وظائفها وممارساتها الإدارية والتربوية (Tempelaar, 2010).

ومن أبرز ما قد تؤديه البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس هو تشكيل صورة ذهنية لدى المعلمين قد تنعكس هذه الصورة على الثقة التنظيمية لديهم، إذ أن المعلمين عندما يشعرون بالثقة المتبادلة فيما بينهم وبين الإداريين تتولد لديهم تصورات إيجابية عن القيادة، وبالتالي يكون المعلم مقبلاً بصورة إيجابية على أداء وظيفته، وبالتالي يبذل قصارى جهده في سبيل تنمية وتطوير المدرسة التي يعمل فيها، وبالتالي تعتبر الثقة هي مرآة تعكس الالتزام النفسي الطوعي لأداء المهام التي تنتج زيادة في الأفكار والخبرات بين المعلمين والإدارة المدرسية (Davis & Tan, 2010).

وبالتالي فإن البراعة التنظيمية هي من الموضوعات التي أثارت اهتمام الباحثين، وذلك نظراً لسرعة التغيرات التي تواجهها المؤسسات التربوية، حيث أصبح يلقي على عاتق إدارة هذه المؤسسات تجسيد مفاهيم الإبداع والتشاركية، والعمل بروح الفريق الواحد، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسة في ضوء رؤية مشتركة تقوم على استثمار المعرفة الحالية واستكشاف المعارف الجديدة.

ومن جهة أخرى تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي يعود استخدامها لأول مرة إلى (Goliath, 1951) والذي أشار بأن الثقة التنظيمية هي حصيلة للتفاعل بين مجموعة من العوامل الإدارية التي أصبحت بمرور الزمن تجزراً واضحاً في المنظمات، وذلك بما تشتمل عليه من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك التي يتقاسمها العاملون في المؤسسات (طارش، 2022). وتنشأ الثقة التنظيمية نتيجة للتفاعل والتشارك بين الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة، ونتيجةً لارتباطهم الوثيق بقيم المنظمة، والثقافة التنظيمية السائدة فيها، ومدى إتاحة وتوفير المعلومات، وتبادل الأفكار والآراء بصورة موضوعية، بالإضافة إلى أنها تنشأ نتيجة للمعرفة الكامنة، والسلوكيات والعواطف التي تساهم في تعرف الأفراد في المؤسسة على مقدار الثقة التي تمتلكها مؤسستهم (محيميد وكتاب، 2022).

وتشير الثقة التنظيمية إلى أبرز ملامح المؤسسات المتقدمة، وتتمثل الثقة التنظيمية في رصانة القرارات الإدارية، ومدى الالتزام بها، وتعد الثقة من أهم الركائز التي تحقق الأهداف التنظيمية وتجعل تحقيقها أمراً في غاية السهولة، وتتميز المؤسسات التي تتوافر بها الثقة التنظيمية بأنها تلتزم جدياً بتوليد الابتكار والإبداع لتحقيق أهمية استراتيجية ترتبط بجملة من المزايا التنافسية (AI- Zabab, 2019).

وللثقة التنظيمية دوراً كبيراً في المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث أنه من خلالها يمكن تحديد طرق العمل، والتوجهات الاستراتيجية، والقيم الرئيسية، والتأثير في أداء الأفراد، والأداء الكلي للمؤسسة، وذلك من خلال إمداد الأفراد برؤية واضحة، وفهم أعمق لطرق العمل، وتوفير إطار ثقافي يحقق الاستجابة السريعة لقرارات الإدارة العليا، وبالتالي يمكن ضبط سلوك الأفراد ضمن شروط وخصائص تنظيمية محددة تمكن الإدارة من التنبؤ بسلوك الأفراد عند مواجهة المواقف المتعددة (Delbufalo, 2012). وفي ضوء ما سبق فإن البراعة التنظيمية لدى مديرو المدارس لها دور كبير في تعزيز الثقة التنظيمية لدى المعلمين خصوصاً إذا كان مديرو المدارس لديهم القدرة على استكشاف الفرص واستغلالها، إذ أن الإدارة التي تنتهج أساليب إدارية حديثة تتفق مع طبيعة عمل المؤسسات التربوية تحقق نتائج يتم ترجمتها على أرض الواقع ومن شأنها التأثير في المتغيرات التنظيمية لتحقيق الثقة التنظيمية.

الأدب النظري:

يتضمن هذا الجزء للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم تقسيم هذا القسم إلى محورين رئيسيين، حيث تضمن المحور الأول البراعة التنظيمية، وتضمن المحور الثاني الثقة التنظيمية.

أولاً: البراعة التنظيمية:

تعد البراعة التنظيمية بمثابة تعبير عن قدرة المنظمة على الابتكار الذي يضيف إلى المؤسسة العديد من الهياكل والعمليات والثقافات المبتكرة، كما تعبر عن قدرة المؤسسة على التعامل مع العناصر المتناقضة كالكفاءة والمرونة والتطوير المستمر والتوفيق بين الموارد المتاحة والتكيف معها (Shiler, 2021).

وعرفت البراعة التنظيمية بأنها: قدرة المؤسسة على التفوق في استغلال الموارد المتاحة لديها لتمكين الابتكار الإضافي واستكشاف الفرص الجديدة، واستغلالها في سبيل تحقيق الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المؤسسة بكفاءة وتحسين الأداء البشري على المدى القصير (Abuzaid, 2016).

كما عرفت أيضاً بأنها: "قدرة القائد على استكشاف السلوكيات المفتوحة والمغلقة التي تعزز من استثمار الأنشطة، وتزيد من مستوى استغلالها في تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة على المدى القصير وال المدى الطويل" (Rashid & Mezher, 2017).

وتنبثق أهمية البراعة التنظيمية من أنها تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات والعاملين فيها، إذ أن المؤسسة التي تمتلك القدرة على استكشاف واستغلال الفرص يمكنها تطوير خدمات جديدة مما يجعلها في مكانة رائدة وميزة تنافسية، وتمكن المؤسسة من اكتساب المرونة اللازمة للتكيف مع التحديات والفرص الجديدة في آن واحد (Al- Mansi, 2018).

وأجمع العديد من الباحثين على أن البراعة التنظيمية لها بعدين أساسيين وهما:

1- استكشاف الفرص: ويشير إلى البحث عن إمكانية الكشف عن فرص جديدة من خلال إجراء التغييرات الجذرية المعتمدة على إدخال العمليات الجديدة، وتتطلب عملية استكشاف الفرص وجود معرفة واسعة، وتقوم على أساس البحث والتجريب وتحمل المخاطر، وتظهر نتائجها عادةً على المدى الطويل (Al- Najar, 2015).

2- استغلال الفرص: ويشير إلى توظيف الإمكانيات الحالية وإشباع احتياجات العاملين والمؤسسة ككل، ويقوم الاستغلال على الابتكار التدريجي لتلبية احتياجات المؤسسة والعاملين فيها، ويكون ذلك من خلال تصميم الوظائف القنوات الجديدة، وتتطلب هذه العملية توسيع نطاق المعرفة والمهارات، وعادةً ما تظهر نتائجها على المدى القصير (Al- Salanti, 2015).

وللبراعة التنظيمية العديد من الخصائص، حيث تساهم في تمكين القائد من إدراك المخاطر والفرص التي تتطلب منه القيام بإجراء استكشاف وبحث في البيئة الخارجية من أجل استقصاء الفرص الجديدة، واغتنام الفرص الجيدة منها، وإعادة تشكيلها حسب التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية للمؤسسة، وتشجيع الأفراد على التكيف مع هذه التغيرات لتقوية التماسك على المستوى الفردي في المؤسسة (Albashqali & Dawod, 2015).

ثانياً: الثقة التنظيمية:

يقع على عاتق المؤسسات التربوية تعزيز مسؤولياتها تجاه العاملين فيها وبالأخص المعلمين، وذلك من خلال العمل على إيجاد مناخ وبيئة تنظيمية داعمة للثقة التنظيمية لدى المعلمين، حيث تعد الثقة التنظيمية مورداً رئيساً لاستيعاب الأفكار والمفاهيم الحديثة التي تساعد في تعظيم الاستفادة من المميزات التي توفرها بيئة العمل، وعنصراً هاماً من عناصر النجاح التنظيمي الذي ينعكس مدى رضا والتزام العاملين لها، والسبب الرئيس في تحسين الأداء التنظيمي (Lamin & Ramadan, 2021).

حيث عرفت الثقة التنظيمية بأنها: الشعور الناتج عن الثقة بالعلاقات التي تولدت من خلال الترتيبات مع القائد والزملاء، والتي ترتبط بالثقافة والمعتقدات التنظيمية، وتنتج عن سلوكيات الاتصال وتوفير المعلومات الصحيحة، ومصداقية القرارات، والتي تظهر بفعل التغيرات المستمرة داخل المؤسسة (Demircan & Ceylan, 2003).

وترتبط الثقة بشكل كبير بقدرة القائد على تحقيق الأهداف المأمولة من العملية القيادية التي يمارسها القائد، إذ أن القائد الذي يمتلك مهارات وقدرات إدارية عالية سيكون له سيطرة غير مستبدة على العاملين، وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم من التعبير عن أنفسهم دون وجود عواقب تهدد مستقبلهم، وكون الثقة تنتج عن إعجاب العاملين بالقائد الذي يمتلك فكر إداري معاصر، والذي لديه نظرة ثاقبة للمستقبل على المدى القصير وال المدى الطويل، فإن ذلك سينبني عليه ظهور سلوك تعاوني نابع عن ثقة العاملين به (Al- Mutairi, 2020).

وللثقة التنظيمية العديد من المحددات من أهمها الثقة بالقيم التنظيمية، إذ أنه يتوخى من الإدارة أن تكون جديرة بكسب ثقة العاملين وذلك من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتقوم بتوفير الدعم المعنوي والمادي للعاملين، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، ومن جهة أخرى الثقة بالعدالة التوزيعية والثقة بالعدالة الإجرائية والتفاعلية بين كافة أفراد المؤسسة على حد سواء، هذا بالإضافة أن يكون القائد الإداري مستعداً لتحمل المسؤولية، وأن يعمل على تنشيط قنوات الاتصال التنظيمي، أن يقوم بتطبيق الإجراءات القانونية والسياسات التنظيمية، وأخيراً أن يكون قدوة للعاملين من حيث النزاهة والمصداقية (Al-Shamry, 2020).

وفي ضوء ما سبق فإن البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس تقوم على تقديم الدعم الكافي للأفكار الجيدة التي تسهم في تطوير عمل المؤسسات التربوية، وتعمل على تنمية روح التعاون فيما بين الأفراد، والعمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي فإن التطوير المستمر، ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية من شأنها أن تعزز مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا القسم عرضاً للدراسات ذات الصلة بموضوعي البراعة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وقد تم ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

أجرى الجرايدة (Al- Jaraiyda, 2021) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد العينة استخدمت استبانة كأداة للدراسة، وتألقت من محورين، وتمثل المحور الأول بمجالات البراعة التنظيمية المتمثلة بالاستغلال الأمثل للفرص والاستكشاف الأمثل للفرص، وتمثل المحور الثاني من مجالات جودة المناخ التنظيمي وتمثلت بالقيادة، والسياسات والإجراءات، ونظم الاتصال، واتخاذ القرارات، والتنمية المهنية للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (100) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء أيضاً جودة المناخ التنظيمي بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي.

وأجرت الجميعي والحارثي (Aljumaiee & Al-Harthy, 2021) دراسة هدفت تعرف درجة البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات من أفراد العينة تم استخدام استبانة موزعة على مجالي براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال، وتكونت عينة الدراسة من (316) معلمة تم اختيارهن بالطريقة القصدية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر البراعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المعلمات على درجة توافر البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية، وعدد سنوات الخدمة.

وأجرت الشمري (Al-Shamry, 2020) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد العينة استخدمت استبانة كأداة للدراسة توزعت على محوري الدراسة حيث تكون محور السلوك الأخلاقي من (42) فقرة، وتكون محور الثقة التنظيمية من (25) فقرة، وتكونت عينة الدراسة من (84) معلمة اختيرت بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة قائدات مدارس التعليم العام للسلوك الأخلاقي جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات جاءت أيضاً بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي والثقة التنظيمية لدى المعلمات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى السلوك الأخلاقي ومستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة، والمرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية. وأجرى بيتش وتولowitzكي وكريم (Pietsch & Tulowitzki, Cramer, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى براعة المدراء بين الاستغلال والاستكشاف دراسة وطنية حول براعة قادة المدارس، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات من أفراد العينة استخدمت استبانة موزعة على مجالات البراعة التنظيمية المتمثلة في الاستغلال والاستكشاف، وتكونت عينة الدراسة من (77) مدير مدرسة حكومية في ألمانيا تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية في مجالي الاستغلال والاستكشاف جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي إيجابي ودال إحصائياً بين متغيرات الدراسة.

وأجرت العوده (Al- Odeh, 2020) دراسة هدفت تعرف مستوى البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات من أفراد العينة تم استخدام استبانة موزعة على مجالي براعة الاستكشاف وبراعة الاستغلال، وتكونت عينة الدراسة من (333) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات على مستوى البراعة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة أقل من 5 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري التخصص والدورات التدريبية. وأجرى المصري (Al- Masri, 2020) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد العينة تم استخدام استبانة موزعة على محوري الدراسة، حيث تمثل محور القيادة التبادلية بمجالات المكافآت المشروطة، والإدارة الإيجابية بالاستثناء، والإدارة السلبية بالاستثناء، وتمثل محور البراعة التنظيمية بمجالي براعة الاستغلال وبراعة الاستكشاف، وتكونت عينة الدراسة من (459) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى البراعة التنظيمية جاء أيضاً مرتفعاً، وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التبادلية ومستوى البراعة التنظيمية لديهم.

وأجرى الحويطي (Al-Hwaiti, 2018) دراسة هدفت تعرف الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد العينة تم استخدام استبانة توزعت على محوري الدراسة حيث تمثل محور الثقة التنظيمية بمجالات الثقة بالمشرفين، والثقة بالزملاء والثقة بقيادة المدرسة، والثقة ببيئة العمل والقرارات التنظيمية، وتمثل محور الرضا الوظيفي بمجالات الرضا عن الزملاء، وقيادة المدرسة، وبيئة العمل والقرارات التنظيمية، والمشرفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء أيضاً بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي ولصالح البكالوريوس، ووجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائياً بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وأجرت العتيبي (Al-Otaibi, 2019) دراسة هدفت تعرف مستوى الثقة التنظيمية في مدارس السر من وجهة نظر معلمي المدارس، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة استخدمت استبانة موزعة على مجالات الثقة التنظيمية والمتمثلة في السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والمعلومات المتاحة في التنظيم، وتكونت عينة الدراسة من (306) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس في منطقة السر في السعودية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية في مدارس السر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة على مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة 5- أقل من 10 سنوات.

وأجرت جبارين وأبو سمرة وأبو صاع (Jabareen & Abu Samra, Abu Sa'a, 2018) دراسة هدفت تعرف مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في تربية جنين من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد العينة استخدمت استبانة موزعة على مجالات الثقة التنظيمية المتمثلة في الثقة بالزملاء، والثقة بمدير المدرسة، والثقة بالطلبة، والثقة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي، والثقة بالإدارة العليا، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت

النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة على مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

وأجرى نيكولسون (Nicholson, 2016) دراسة هدفت تعرف القيادة التي يمارسها قادة المؤسسات التربوية وعلاقتها بالبراعة التنظيمية لديهم، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد العينة تم استخدام استبانة موزعة على محوري الدراسة حيث تمثل محور القيادة بمجالات القيادة الكاريزمية، وقيادة المعاملات، والقيادة ذات سياسة عدم التدخل، وتمثل محور البراعة التنظيمية بمجالات براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف، وتكونت عينة الدراسة من (105) أكاديميين في المؤسسات التربوية في مدينة بريستول في الولايات المتحدة الأمريكية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التي يمارسها قادة المؤسسات التربوية والبراعة التنظيمية.

وأجرت أبو اسنيحة (Abu Snaineh, 2016) دراسة هدفت تعرف مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات من أفراد العينة استخدمت استبانة موزعة على مجالات الثقة التنظيمية المتمثلة في الثقة في مدير المدرسة، والثقة بالزملاء، والثقة بالطلبة وأولياء الأمور، وتكونت عينة الدراسة من (199) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المعلمين على مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وللمؤهل العلمي لصالح ماجستير فأكثر، وعدم وجود فروق تعزى للخدمة.

وأجرى يلماز وألتينكورت (Yalmaz & Altinkurt, 2015) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين سلوكيات القيادة المدرسية في العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية لدى المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة استخدمت مقاييس السلوك القيادي، والعدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، وتكونت عينة الدراسة من (271) معلماً من معلمي المدارس الثانوية في تركيا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وأظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية والسلوك الإداري لدى مديري المدارس الثانوية جاءت جميعها بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية بين السلوك الإداري والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

تعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال عرض الدراسات السابقة تم استخلاص الآتي: اتفقت الدراسة الحالية جزئياً من حيث الهدف مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البراعة التنظيمية: كدراسة الجرايدة (Al- Jaraiyda, 2021)، ودراسة الجميعي والحارثي (Aljumaiee & Al-Harthi, 2021)، ودراسة العوده (Al- Odeh, 2020)، ودراسة نيكولسون (Nicholson, 2016)، واتفقت جزئياً من حيث الهدف مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية لدى المعلمين: كدراسة الشمري (Al-Shamry, 2020)، ودراسة الحويطي (Al-Hwaiti, 2018)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019)، ودراسة جبارين وأبو سمرة وأبو صاع (Jabareen & Abu Samra, Abu Sa'a, 2018)، ودراسة أبو اسنيحة (Abu Snaineh, 2016).

ومن خلال الدراسات السابقة استفادت الباحثة من جوانبها النظرية التي أوردتها تلك الدراسات في عدة جوانب تتمثل في الربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الأدب النظري والمراجع المستخدمة في الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات التي تناولت موضوعي البراعة التنظيمية والثقة التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد أداة الدراسة (الاستبانة)، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد المحاور الأساسية للاستبيان. وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول قياس تطبيقي يقيس ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للبراعة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين، كما أن معظم الدراسات السابقة قد تم تنفيذها في بيئات أجنبية وعربية، في حين تم تنفيذ هذه الدراسة في الأردن في محافظة الزرقاء.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

ترتبط المؤسسات التربوية ارتباطاً كبيراً بالتقدم العلمي في المجال الإداري، وفي قدرة القادة التربويين على إيجاد البيئة المناسبة التي تساعد على توظيف القدرات القيادية للقائد في البيئة المدرسية، وذلك بما يحقق النجاح المستمر لهذه المؤسسات، وذلك من خلال التكيف مع التغيرات العصرية، واستغلال الأفكار غير التقليدية والأساليب العلمية الحديثة وتطبيقها في البيئة المدرسية، وهذا ما قد تنعكس آثاره الإيجابية على تماسك الأفراد وجعلهم أكثر استعداداً نحو إظهار السلوكيات الإيجابية.

وتشير البراعة التنظيمية إلى قدرة المؤسسات التربوية على تحقيق التوازن بين الأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، وبالتالي فإنه بذلك تعد من الأمور الحاسمة التي تعزز متطلبات البقاء والاستمرارية لدى المؤسسات التربوية (الجرادة، 2021)، وبالرغم من أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية، وخصوصاً في ظل ما تواجهه المدارس من تحديات تتمثل في بناء الثقة التنظيمية لدى المعلمين، إلا أنه لا تزال هناك حاجة كبيرة لتطبيق السلوكيات القيادية الداعمة للثقة التنظيمية لدى المعلمين -Aljumaiee & Al-Harthi, 2021)، وحيث إن البراعة التنظيمية تؤدي إلى إبراز قدرات القادة على الاستكشاف والاستغلال فإن ذلك حتماً سيكون مؤداه تعزيز مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، إذ أنه غالباً ما تكمن الثقة التنظيمية وراء شعور المعلمين ببراعة القائد ومهاراته القيادية (Al- Odeh, 2020).

وقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة العودة (2020) ودراسة (الجميعي والحارثي، 2021) إلى أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية، حيث أنها تركز على مواكبة التغيرات، والتقدم العلمي المستمر، وبالتالي النهوض بالمؤسسات التعليمية، فإن ذلك يؤكد وجود علاقة ارتباطية بين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديرو المدارس ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين. ونظراً لارتباط المفردات السيكولوجية للبراعة التنظيمية بالمفردات السيكولوجية للثقة التنظيمية فإنه يعتقد بأن مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس قد يكون له دور في تحفيز الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس، وحيث إن الباحثة تعمل مديرة لإحدى المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء - الأردن، فقد لاحظت انخفاض في قدرة بعض مديري المدارس على استكشاف الفرص الجديدة واستغلالها، الأمر الذي أدى إلى انخفاض مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، ومن هنا جاءت مشكلة هذه الدراسة من أجل التعرف إلى مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتبلور من خلال التساؤلات البحثية التالية:

1. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لدرجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء تُعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟
3. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء) لمستوى الثقة التنظيمية لديهم تُعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء ومتوسط درجات تقديرهم لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

أولاً: الأهمية النظرية:

أسهمت هذه الدراسة من الناحية النظرية في إضافة معلومات جديدة إلى المعرفة الإنسانية والتربوية حول مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين في محافظة الزرقاء، وهذا ما قد يسهم في تعميم تجربة هذه الدراسة على العديد من المناطق التعليمية في الأردن.

ثانياً: الأهمية العملية:

ألقت هذه الدراسة الضوء على موضوع من الموضوعات الإدارية الحديثة وهو مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس، وحيث تم ربط هذا الموضوع بمستوى الثقة التنظيمية للمعلمين، فإنه من خلال ما توصلت إليه الدراسة تم تقييم مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين، وهي من المسائل التربوية المهمة، كذلك ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة قد يتم توجيه أنظار المهتمين، والدارسين، والباحثين إلى البحث في هذا المجال، كما يمكن أن يستفيد الباحثون من أداة الدراسة في الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتطبيقها في بيئات إدارية أخرى، كما رتبت نتائج هذه الدراسة العديد من الفوائد العملية في الميدان التربوي، حيث قدمت مجموعة من التوصيات التي قد تعيد صانعي القرار والمشرفين التربويين ومديري ومعلمي المدارس في الأردن من خلال معرفة درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين.

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم.
2. التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم متعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟
3. التعرف إلى درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم؟
4. الكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين أنفسهم متعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟
5. بيان فيما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء ومستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين؟

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تناولت الدراسة المصطلحات البحثية وفقاً لما يلي:

البراعة التنظيمية: ويقصد بها قدرة القائد على توزيع اهتماماته على الموارد المتاحة بشكل متزامن وبمهارة عالية لكل من أنشطة استكشاف الفرص واستغلال الفرص بهدف التغلب على التوترات المتناقضة وغير المنسجمة من أجل تحقيق التعلم والنجاح في العمل (Aljumaiee & Al-Harthy, 2021).

وتعرف إجرائياً بأنها: مستوى امتلاك مديرو المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء للمقدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، ومقدرتهم على تحقيق التوازن بين استغلال الفرص الحالية، واستكشاف الفرص المستقبلية من خلال الترابط الفعال بينهم وبين معلمهم، وتقاس البراعة التنظيمية من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض بحيث يستجيب عليها عينة من المعلمين، وتتضمن على مجالي: (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص).

الثقة التنظيمية: ويقصد بها مستوى التصورات الإيجابية لأفراد المؤسسة فيما إذا كان لديهم القدرة على تحقيق النتائج المرجوة، والتي تتوافق مع السياسات والأهداف المؤسسية ضمن نطاق المؤسسة التي يعملون بها مع مدى قدرتهم على الاستمرار في العمل في ظل عدالة النظام الإداري وكفاءة المديرين (Al- Khaldi, 2011).

وتعرف إجرائياً بأنها: السلوكيات الإيجابية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء والتي يعبر عنها من خلال مدى ارتباطهم بمدارسهم وإدراكهم بأهمية تأدية أعمالهم بأسلوب جيد، وعكسهم لصورة مشرقة عنها، وتقاس الثقة التنظيمية من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض بحيث يستجيب عليها عينة من المعلمين، وتتضمن على مجموعة من الفقرات.

حدود الدراسة ومحدداتها:

حد الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على البراعة التنظيمية والمتمثلة بمجالي (استكشاف الفرص، واستغلال الفرص) لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين.

الحد المؤسسي: المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء.

الحد المكاني: أجريت هذه الدراسة في محافظة الزرقاء بالمملكة الأردنية الهاشمية.

الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021-2022.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على عينة ممثلة من معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء.

محددات الدراسة: يتوقف تعميم نتائج الدراسة على مدى صدق الاستبانة وثباتها، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة.

الطريقة والإجراءات:

تضمن هذا الجزء المنهج المستخدم في هذه الدراسة، وبيان مجتمع الدراسة وعينتها وكيفية اختيار أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة وصدقها وثباتها، كما تضمن على الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث قامت الباحثة باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية التابعة لمديرية التربية والتعليم - منطقة الزرقاء الأولى، ولمديرية التربية والتعليم - منطقة الزرقاء الثانية والبالغ عددهم (3908) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات مديريات التربية والتعليم في محافظة الزرقاء للعام الدراسي 2021/2022.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (363) معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث مثلت عينة الدراسة (9.3%) من مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة عليهم من خلال نشر الرابط الإلكتروني عبر تطبيق (Google Form)، والجدول (1) الآتي بين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	الفئات	الجنس
31.7	115	ذكر	
68.3	248	أنثى	
100.0	363	المجموع	
74.7	271	بكالوريوس	المؤهل العلمي
25.3	92	دراسات عليا	
100.0	363	المجموع	
22.0	80	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
34.4	125	5- أقل من 10 سنوات	
43.6	158	10 سنوات فأكثر	
100.0	363	المجموع	

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بهدف قياس البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين، وبذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة الجرايدة (Al- Jaraiyda, 2021)، والجميعي والحارثي (Aljumaiee, 2021)، والشمرى (Al-Shamry, 2020)، والحويطي (Al-Hwaiti, 2018)، والعنبي (Al-Otaibi, 2019)، وجبارين وأبو سمرة وأبو صاع (Jabareen & Abu Samra, Abu Sa'a, 2018).

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، حيث تم الطلب منهم إبداء ملاحظاتهم والاستفادة من وجهات نظرهم حول مجالات الأداة، وما تحتويه من فقرات، وللتحقق فيما إذا كانت أداة الدراسة تقيس الهدف الذي وضعت من أجله، وللتأكد من سلامة بناء الاستبانة، وتم الأخذ بتعديل الاستبانة لإخراجها بصورتها النهائية والحذف والإضافة وفقاً لاقتراحاتهم، حيث تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (41) فقرة، وبعد إجراء الحذف والتعديل لما أجمع عليه (8) محكمين فأكثر أصبحت أداة الدراسة بصورتها النهائية تتكون من (40) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط (Pearson Correlation) لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2) نتائج معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

الرقم	ر	الرقم	ر	الرقم	ر	الرقم	ر
1	.652**	11	.602**	21	.752**	31	.690**
2	.617**	12	.687**	22	.633**	32	.625**
3	.718**	13	.521**	23	.767**	33	.603**
4	.683**	14	.876**	24	.644**	34	.624**
5	.682**	15	.808**	25	.663**	35	.645**
6	.620**	16	.588**	26	.726**	36	.616**
7	.605**	17	.844**	27	.699**	37	.588**
8	.621**	18	.699**	28	.556**	38	.642**
9	.640**	19	.705**	29	.552**	39	.540**

10	.530**	20	.751**	30	.675**	40	.663**
----	--------	----	--------	----	--------	----	--------

يبين الجدول (2) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا بالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجله.
ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) الآتي يبين ذلك.

الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

المجال	معامل كرونباخ ألفا
استكشاف الفرص	0.95
استغلال الفرص	0.96
البراعة التنظيمية	0.98
الثقة التنظيمية	0.96
الأداة ككل	0.98

يبين الجدول (2) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة تراوحت فيما بين (0.95-0.98) وبلغ معامل الثبات للأداة ككل (0.98)، وهذا يشير إلى تمتع الأداة بثبات عالٍ؛ الأمر الذي يشير إلى صلاحيتها لتحقيق أهداف الدراسة.
المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البرنامج حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائية (SPSS) لتفريغ البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الأول والثالث، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد للإجابة على السؤال الثاني والرابع، وتم استخدام اختبار بيرسون للإجابة على السؤال الخامس.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها: ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	استكشاف الفرص	3.49	0.80	متوسطة
2	2	استغلال الفرص	3.48	0.79	متوسطة
		الكلي	3.485	0.78	متوسطة

يبين الجدول (3) أن درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كلية متوسطة، بمتوسط حسابي (3.485) وانحراف معياري (0.79)، وأن المتوسطات الحسابية للمجالات تراوحت ما بين (3.48-3.49) حيث جاء في المرتبة الأولى مجال استكشاف الفرص بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية مجال استغلال الفرص بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة

متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى قدرة مديري المدارس في محافظة الزرقاء على تصميم الهياكل والعمليات الجديدة والثقافات المبتكرة التي من شأنها التأثير في أداء المعلمين في المدارس، كما تعزى هذه النتيجة إلى مديري المدارس غالباً ما تتوفر لديهم القدرة على استكشاف واستغلال الفرص من أجل تطوير خدمات جديدة مما يجعل مدارسهم في مكانة رائدة ومرموقة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجميعي والحرثي (Aljumaiee & Al-Harthi, 2021) التي أظهرت نتائجها أن درجة توافر البراعة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما اتفقت أيضاً مع نتيجة دراسة العوده (Al- Odeh, 2020) التي أظهرت نتائجها أن مستوى البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمات.

كما استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجة والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "استكشاف الفرص"، كما هو مبين بالجدول رقم (4).

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال استكشاف الفرص مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	تشجع الإدارة المعلمين على ابتكار أفكار أصيلة غير تقليدية	3.77	0.94	مرتفعة
2	2	تحث المعلمين على التفكير الناقد	3.65	0.95	متوسطة
3	6	تعديل الإجراءات في ضوء نتائج التقييم	3.61	0.92	متوسطة
4	12	تستطلع التطورات التربوية بشكل مستمر	3.57	0.90	متوسطة
4	8	تزود المعلمين بالمعارف الجديدة من خلال التدريب على التكنولوجيا	3.51	0.99	متوسطة
6	10	تستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	3.52	0.95	متوسطة
7	3	تحرص على استكشاف الأخطاء قبل وقوعها	3.47	1.13	متوسطة
8	5	تستكشف نقاط الضعف والقوة لديها	3.47	0.99	متوسطة
9	4	تتبع أساليب علمية حديثة في حل المشكلات	3.44	0.97	متوسطة
10	9	تبحث عن وسائل تكنولوجية حديثة بشكل مدروس مسبقاً	3.31	1.03	متوسطة
11	1	تقوم بتجريب الخدمات الجديدة قبل تطبيقها	3.30	0.96	متوسطة
12	11	تمتلك المقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حصولها	3.23	1.04	متوسطة
		الكلية	3.49	0.80	متوسطة

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال استكشاف الفرص، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.23-3.77)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (7) التي تنص: "تشجع الإدارة المعلمين على ابتكار أفكار أصيلة غير تقليدية" بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة مرتفعة وتفسر هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس غالباً ما يكون أهمية مقدرة المعلمين على الابتكار بسهولة دون استحضار أي نسخة فكرية متبعة وهذا ما يعزز مستوى التفكير العميق لدى معلمهم، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (2) التي تنص: "تحث المعلمين على التفكير الناقد" بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة، وتفسر هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس بمدى مساهمة التفكير الناقد في إفادة من ملاحظات الآخرين حول ما يطرحه من أفكار، مما يمكنهم من استيعاب آراء الآخرين ويدعم مقدرتهم على تمحيصها والاستفادة منها، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11) التي تنص: "تمتلك المقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حصولها"، بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه غالباً ما يقوم مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء باستكشاف الفرص من خلال عمليات البحث عن الفرص الجديدة لإجراء تغييرات في النظام المدرسي، كإدخال العمليات الجديدة، كما تعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية مديري المدارس لديهم معرفة واسعة في

البحث والتجريب. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيتش وتولowitzكي وكريمير (Pietsch & Tulowitzki, Cramer, 2020) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية في مجال الاستكشاف جاءت بدرجة متوسطة. واستُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال " استغلال الفرص"، كما هو مبين بالجدول رقم (5).

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال استغلال الفرص مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	14	تراقب الإدارة باستمرار مستوى التزام المعلمين في الأنظمة	3.88	0.80	مرتفعة
2	17	تعقد لقاءات مع المعلمين بين الحين والآخر	3.78	0.88	مرتفعة
3	16	تهتم بتدريب المعلمين وتنمية مهاراتهم المتعددة	3.66	0.86	متوسطة
4	20	تعمل باستمرار على نقل الخبرات والمعارف للمعلمين	3.64	0.89	متوسطة
4	23	تستثمر وسائل التعليم المتاحة لديها في تطوير العملية التعليمية	3.60	0.95	متوسطة
6	27	تمكن المعلمين من التعامل مع المستجدات	3.59	0.84	متوسطة
7	26	توظف من معارف المعلمين في تحسين الأداء المدرسي	3.53	0.92	متوسطة
8	25	تحفز المعلمين على الإبداع والابتكار المستمر	3.47	0.99	متوسطة
9	21	تقوم بتحسين الأنشطة والخدمات المقدمة للمعلمين	3.38	1.06	متوسطة
10	19	تبذل جهود كبيرة للتعرف إلى الفرص الجديدة	3.38	1.01	متوسطة
11	24	توظف البيئة المحيطة لتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى المعلمين	3.36	1.02	متوسطة
12	18	تعتمد أساليب وتقنيات متعددة للتعرف على رغبات المعلمين	3.35	1.04	متوسطة
13	15	تهتم بالمتطلبات الاجتماعية للمعلمين	3.29	1.11	متوسطة
14	22	توفر الخدمات اللازمة لإشباع احتياجات المعلمين	3.28	1.10	متوسطة
15	13	تجري بحثاً استكشافياً لمعرفة توجهات المعلمين	3.03	1.08	متوسطة
		الكلي	3.48	0.79	متوسطة

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال استغلال الفرص، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.88-3.03)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (14) التي تنص: "تراقب الإدارة باستمرار مستوى التزام المعلمين في الأنظمة" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يضعون معايير محددة للرقابة ومراقبة أداء المعلمين والتأكد عليها بشكل دوري بطرق مباشرة وغير مباشرة، وذلك من أجل الخروج بالتغذية الراجعة حول احتياجات المعلمين، ونقاط الضعف لديهم التي تحتاج إلى وضع الحلول، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (17) التي تنص: "تعقد لقاءات مع المعلمين بين الحين والآخر" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية الحوار مع المعلمين، وأهمية بناء علاقات اجتماعية معهم من شأنها استكشاف توجهات المعلمين، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13) التي تنص: "تجري بحثاً استكشافياً لمعرفة توجهات المعلمين"، بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء لديهم القدرة على توظيف الإمكانيات الحالية وإشباع احتياجات المعلمين والمدرسة ككل، وذلك من خلال إجراء الابتكار الذي يعمل على تلبية احتياجات المدرسة والمعلمين فيها، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيتش وتولowitzكي وكريمير (Pietsch & Tulowitzki, Cramer, 2020) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري المدارس للبراعة التنظيمية في مجال الاستغلال جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (المعلمين) لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء تُعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة) والجدول أدناه تبين ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجة والرتبة لتقديرات أفراد العينة لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء حسب متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)

المتغيرات	الفئات	استكشاف الفرص	استغلال الفرص	البراعة ككل
الجنس	ذكر	3.71	3.67	3.69
		0.82	0.83	0.81
	أنثى	3.39	3.40	3.39
		0.77	0.76	0.75
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.51	3.50	3.50
		0.82	0.81	0.79
	دراسات عليا	3.43	3.42	3.43
		0.73	0.76	0.73
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3.75	3.72	3.73
		0.74	0.87	0.80
	5- أقل من 10 سنوات	3.48	3.38	3.43
		0.85	0.75	0.77
	10 سنوات فأكثر	3.46	3.48	3.47
		0.79	0.80	0.78

يبين الجدول (6) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية في مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد كما هو مبين في الجداول رقم (7).

الجدول (7) تحليل التباين المتعدد لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للبراعة التنظيمية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس هوتلنج = 0.036 ح = 2.000	استكشاف الفرص	7.953	1	7.953	12.815	0.000
	استغلال الفرص	5.917	1	5.917	9.560	0.002
	البراعة التنظيمية ككل	6.898	1	6.898	11.706	0.001
المؤهل العلمي هوتلنج = 0.003 ح = 2.000	استكشاف الفرص	0.239	1	0.239	0.385	0.536
	استغلال الفرص	0.501	1	0.501	0.810	0.369
	البراعة التنظيمية ككل	0.358	1	0.358	0.607	0.436
الخدمة	استكشاف الفرص	1.895	2	0.947	1.526	0.219

من	0.169	1.785	1.105	2	2.210	استغلال الفرص	هوتلنج =0.028 ويلكس =0.972 ح=4.000	يتبين
	0.212	1.558	0.918	2	1.836	البراعة التنظيمية ككل		

الجدول (7) ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الجنس على، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الذكور عادةً ما يكون لديهم فضول في استكشاف الفرص واستغلال الفرص.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي على مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الأساسية بغض النظر عن مؤهلهم العلمي يدركون بشكل أكبر مفاهيم وأسس وأبعاد البراعة التنظيمية، مما ينفي وجود اختلاف لديهم في وجهات النظر حول على درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجمعي والحارثي (Aljumaiee & Al-Harthy, 2021) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المعلمات على درجة توفر البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة على مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء هو أمر محسوس ومدرك لدى جميع المعلمين بغض النظر عن خبراتهم التدريسية إذ يمكن للمعلمين الجدد ملاحظة مدى قيام مدير المدرسة باستكشاف الفرص، واستغلال الفرص مما ينفي وجود فروق بين وجهات نظر المعلمين، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العوده (Al- Odeh, 2020) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات على مستوى البراعة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة أقل من 5 سنوات.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها: ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم؟**
- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أدرك ضرورة عكس صورة مشرقة عن المدرسة	4.20	0.75	مرتفعة
2	4	أؤدي أعمالي بأسلوب جيد	4.12	0.87	مرتفعة
3	10	تحفزني الإدارة عند مشاركتي للأفكار البناءة	3.69	1.10	مرتفعة
4	5	أشعر بالثقة في قدرات الإدارة المدرسية	3.68	0.93	مرتفعة
4	2	أرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة المدرسية	3.67	0.95	متوسطة
6	9	تفوضني الإدارة الصلاحيات التي تصب في مصلحة المدرسة	3.64	0.93	متوسطة
7	8	أثق بدعم وتحفيز الإدارة لي على تحقيق النجاح	3.63	0.98	متوسطة
8	7	تمنح الإدارة لي فرصاً عادلة في سماع مقترحاتي	3.60	1.08	متوسطة
9	6	تقوم الإدارة بتقييمي على أسس عادلة	3.60	1.00	متوسطة

متوسطة	0.98	3.60	تقدم الإدارة أفكار واقتراحات تساعد في حل مشكلات المدرسة	12	10
متوسطة	1.05	3.58	تعزز الإدارة فرص الإبداع الذاتي لجميع المعلمون	11	11
متوسطة	0.79	3.44	أحصل على فرص حقيقية لتطوير مستقبلي الوظيفي	3	12
متوسطة	1.18	3.36	تضع الإدارة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات مراعاة احتياجات المعلمين الشخصية.	13	13
مرتفعة	0.79	3.68	الكلية		

يبين الجدول (8) أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء جاءت بدرجة كلية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.79)، وتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات الثقة التنظيمية ما بين (3.36-4.20)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص: "أدرك ضرورة عكس صورة مشرقة عن المدرسة" بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة إلى وجود ارتباط عاطفي كبير بين المعلمين والمدارس التي يعملون فيها، وذلك يعزى إلى تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم، وجاء في الرتبة الثانية الفقرة رقم (4) التي تنص: "أؤدي أعمالي بأسلوب جيد" بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة إلى بذل المعلمين الجهود في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13) التي تنص: "تتضع الإدارة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات مراعاة احتياجات المعلمين الشخصية"، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه قدرة الإدارات المدرسية على كسب ثقة المعلمين من خلال ما تقوم به الإدارة غالباً من إشباع لاحتياجات المعلمين، وما توفره من تحفيز ودعم معنوي، وتوفير المعلومات لديهم بصورة واضحة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحويطي (Al-Hwaiti, 2018) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية جاءت بدرجة مرتفعة. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء) لمستوى الثقة التنظيمية لديهم تُعزى للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء حسب متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة) والجدول أدناه تبين ذلك.

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجة والرتبة لتقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء حسب متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)

المتغيرات	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.88	0.77
	أنثى	3.58	0.79
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.69	0.83
	دراسات عليا	3.63	0.70
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3.82	0.82
	5- أقل من 10 سنوات	3.54	0.77
	10 سنوات فأكثر	3.70	0.80

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية في مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء باختلاف (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار تحليل التباين المتعدد كما هو مبين في الجداول رقم (9).

الجدول (10) تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة على الولاء التنظيمي لدى المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	6.911	1	6.911	11.222	0.001
المؤهل العلمي	0.558	1	0.558	0.907	0.342
سنوات الخدمة	2.256	2	1.128	1.832	0.162

يتبين من الجدول (8) ما يلي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء تبعاً لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور، وتغزو الباحثة هذه النتيجة لفاعلية العلاقات الإنسانية التي تقوم بين مديري المدارس والمعلمين، وهذا ما يجعل العلاقات الاجتماعية العميقة تلعب دور كبير الثقة التنظيمية لدى المعلمين، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو اسنينة (Abu Snaine, 2016) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المعلمين على مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

2. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للقيادة التشاركية، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن معلمي المدارس الأساسية بغض النظر عن مؤهلهم العلمي يدركون بشكل للمزايا التي تتمتع بها الإدارة المدرسية وما يتولد عنها من انطباعات ترسخ في أذهان المعلمين، مما ينفي وجود اختلاف لديهم في وجهات النظر مستوى الثقة التنظيمية لديهم، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جبارين وأبو سمرة وأبو صاع (Jabareen & Abu Samra, Abu Sa'a, 2018) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد العينة على مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

3. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر سنوات الخدمة على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، وتغزو الباحثة هذه النتيجة أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء بغض النظر عن خبراتهم فإن لديهم منظور شمولي من خلاله تترسخ لديهم الانطباعات الإيجابية حول النظام الإداري ومدى عدالته في التعامل مع المعلمين مما ينفي وجود فروق بين وجهات نظر المعلمين، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (Al-Shamry, 2020) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى السلوك الأخلاقي ومستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء ومتوسط درجات تقديرهم لمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين؟

جدول (11) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مصادر القوة التنظيمية والولاء التنظيمي

الثقة التنظيمية ككل		
المجال	معامل الارتباط بيرسون (Pearson)	الدالة الإحصائية
الفرص استكشاف	.824**	0.000
الفرص استغلال	.880**	0.000
البراعة التنظيمية ككل	.873**	0.000

يبين الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية ككل والولاء التنظيمي ككل حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.705^{**}) بدلالة إحصائية (0.000)، وتشير هذه النتيجة إلى درجة ارتباط عالية بين مجالات مصادر القوة التنظيمية مجتمعة والولاء التنظيمي، كما يشير الجدول تراوح معامل الارتباط بيرسون لمجالات مصادر القوة التنظيمية ما بين (0.417^{**} ؛ 0.657^{**})، حيث جاءت قوة المعلومات بأعلى معامل ارتباط، وجاءت قوة الإكراه بأدنى معامل ارتباط.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

- 1- أن يقوم مديرو المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء بتجريب الخدمات الجديدة قبل تطبيقها.
- 2- أن يعزز مديرو المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء قدراتهم على التنبؤ بالمشكلات، ووضع الحلول لها قبل حصولها
- 3- أن يجري مديرو المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء بحثاً استكشافية لمعرفة توجهات المعلمين المستقبلية، والاستفادة من أفكارهم وتطلعاتهم.
- 4- أن يضع مديرو المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات مراعاة احتياجات المعلمين الشخصية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو اسنينة، عونيه (2016). مستوى الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 4(14): 63-94.
- الباشقالي، محمود والداؤود، ألفن (2015). دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، المجلة العربية للإدارة، 35(2): 329-355.
- جبارين، أسماء وأبو سمرة، محمود وأبو صاع، جعفر (2018). الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في تربية جينين من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 6(1): 12-23.
- الجريدة، محمد (2021). العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عُمان، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، 7(22): 269-290.
- الجميبي، وفاء والحارثي، نولي (2021). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 36(4): 479-516.
- الحويطي، أحمد (2018). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك، المجلة التربوية، 51(51): 516-547.
- الخالدي، إبراهيم (2011). معجم الإدارة، عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.
- رشيد، صالح ومزهر، زينب (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(1): 9-27.

- الزبط، أfnان (2019). درجة ممارسة الريادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- السلنتي، لمياء (2015). أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية بدمياط، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 1(39): 85-122.
- شليبر، محمد (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في عينة من الجامعات في محافظة دهوك، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(153): 196-215.
- الشمري، فوزية (2020). درجة ممارسة قائدات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية للسلوك الأخلاقي وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمات، *مجلة البحث في التربية وعلم النفس*، 35(4): 251-310.
- طارش، محمد (2022). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى مديري المدارس الثانوية في العراق، مركز البحوث النفسية، 33(1): 557-590.
- العتيبي، مها (2019). مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس، *المجلة العلمية*، 35(11): 424-456.
- العوذه، أنهار (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 20(2): 554-578.
- لمين، سليمان وسعيد، رمضان (2021). اتجاهات الأساتذة الجامعيين الجزائريين نحو الثقة التنظيمية، *مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 8(2): 88-105.
- محيميد، كفاح وكتاب، أحمد (2022). مهارة الاتصال القيادية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية*، 2(2): 231-244.
- المصري، مروان (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقتها بمستوى البراعة التنظيمية لديهم، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 16(1): 65-82.
- المطيري، بدر (2020). أثر القيادة الخادمة في الثقة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في وزارة التعليم العالي في دولة الكويت، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- المنسي، محمود (2018). رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 25(2): 161-210.
- النجار، حميدة (2015). تأثير القيادة الجديرة بالثقة على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 45(4): 153-221.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abu Snaineh, A. (2016). The level of organizational trust in public secondary schools in Jerash From the point of view of teachers, Al-Quds Open University (in Arabic), *Journal for Research and Educational and Psychological Studies*, 4(14), 63-94.
- Abuzaid, A. (2016). Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies, *International Journal of Business and Management*, 11(5): 328-339.
- Al- Jaraiyda, M. (2021). The Relationship between Organizational Prowess and the Quality of the Organizational Climate in Schools Governorate of Dakhiliyah, Sultanate of Oman (in Arabic), *Journal of the Faculty of Specific Education*, 7(22), 269-290.
- Al- Khaldi, I. (2011). *Administration Dictionary* (in Arabic), Amman: Osama House of Publication and Distribution.

- Al- Mansi, M (2018). Intellectual Capital and Its Impact on Organizational Ambidexterity : An Empirical Study on the Industrial Companies that 10 of Ramadan City in Egypt (in Arabic), *The Arab Journal of Administrative Sciences*, 25(2), 161-210.
- Al- Najar, H. (2015). The impact of trustworthy leadership on organizational virtuosity: an empirical study, *Arab Journal of Administrative Sciences* (in Arabic), 45(4), 153-221.
- Al- Odeh, A. (2020). Organizational Ingenuity for Female Leaders in Government Secondary Schools from the Perspective of Female Teachers in the Qassim Region (in Arabic), *Arab Journal for Scientific Publishing*, 20, 554-578.
- Al- salanti, L. (2015). The Impact of the quality of the reciprocal relationship between the leader and his subordinates on employee creativity and organizational prowess by applying to health centers in Damietta (in Arabic), *The Egyptian Journal of Business Studies*, 1(39), 85-122.
- Albashqali, M. & Dawod, A. (2015). The Effect of Organizational Ambidexterity On Organizational Burnout Limitation An Exploratory Study of Managerial Leaderships' Opinions In the Faculties of Dohuk University (in Arabic), *Arab Journal of Management*, 25(2), 329-355.
- Al-Hwaiti, A. (2018). organizational trust and its relationship with job satisfaction among teachers in the primary schools in Tabuk Saudi Arabia (in Arabic), *Educational Journal*, 51, 516-547.
- Aljumaiee, W. & Al-Harthy, N. (2021). The organizational ingenuity of the leaders of private schools in the city of Taif from the point of view of the teachers (in Arabic), *Journal of Research in Education and Psychology*, 36(4), 479-516.
- Al-Mutairi, B. (2020). *Impact of Servant Leadership on Organizational Trust: The Mediating Role of Organizational Culture at the Ministry of Higher Education in Kuwait* (in Arabic), Unpublished PhD thesis, International Islamic University of Sciences, Amman, Jordan.
- Al-Otaibi, M. (2019). The level of organizational confidence in the schools of Al-Sir district from the point of view of school teachers, (in Arabic), *Scientific Journal*, 35(11), 424-456.
- Al-Shamry, F. (2020). Practice of the Ethics of Public School Principals and Relationship to Organizational Trust among Saudi Teachers (in Arabic), *Journal of Research in Education and Psychology*, 35(4), 251-310.
- Al-Zabat, A. (2019). *The Degree of Strategic Entrepreneurship Practice of Secondary School Principals in the capital Amman governorate and its relation to the organizational trust of teachers from Principals assistant point of view* (in Arabic), Unpublished Master's Thesis, University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Birkinshaw J. & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies, *Academy of Management Perspectives*, 27(4): 287–298.
- Davis, J., Schoorman, & Tan H. (2010). The Trusted General Manager and Nusiness Unit Performance: Empirical evidence of a Competitive advantage. *Stratagic Management Journal*, 21 (5), 563- 576.
- Delbufalo, E. (2012). Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence, *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4): 377-402.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Organizational Trust Concept: Causes and Consequences, *Journal of Management and Economics*, 10(2): 139-150.
- El-Massry, M. (2020). the degree of practicing transactional leadership among secondary school principals in Gaza governorates, and its relation to their level of organizational ambidexterity (in Arabic), *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 16(1), 65-82.
- Jabareen, A. & Abu Samra, M., Abu Sa'a, J. (2018). Organizational confidence in public schools in the education of Jenin from the point of view of teachers (in Arabic), *Palestine Technical University Journal of Research*, 6(1), 12-23.
- Kobarg S, Wollersheim J, Welpel IM and Spoerle M (2017) Individual ambidexterity and performance in the public sector: A multilevel analysis. *International Public Management Journal*, 20(2): 226–260.

- Lamin, T. & Ramadan, S. (2021). Attitudes of Algerian university teachers towards organizational trust (in Arabic), *International Journal of Sports Science and Coaching*, 8(2), 88-105.
- Muhaimid, k. & Katab, A. (2022). Leadership Communication Skill and Their Role in Enhancing Organizational Confidence A field study of the opinions of a sample of workers in the General Directorate of Education of Salah al-Din, *Journal of Business Economics for Applied Research*, 2(2): 231-244.
- Nicholson, R (2016). *The Impact of Leadership on Organizational Ambidexterity and Employee Psychological Safety in the Global Acquisitions of Emerging Market Multinationals*, Bristol, UK.
- Pietsch, M. & Tulowitzki, P. & Cramer, C. (2020). Principals between exploitation and exploration: Results of a nationwide study on ambidexterity of school leaders, *Educational Management Administration & Leadership*, 1(1): 1-19.
- Rashid, S. & Mezher, Z. (2017). Employing Behaviors of the ambidextrous leadership of head departments influenced the innovative behavior of the faculty members in the faculties of Alqadisiyah University (in Arabic), *Al-Muthanna Journal for Economic and Administrative Sciences*, 8(1), 9-27.
- Shiler, M. (2021). The role of organizational ambidexterity in achieving sustainable performance/A study of teaching staff's opinions in a sample of universities in Duhok Governorate (in Arabic), *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 17(153), 196-215.
- Taresh, M. (2022). Organizational confidence and its relationship to the creative behavior of secondary school principals in Iraq, *Psychological Research Center*, 22(1): 557-590.
- Tempelaar, M.(2010). *Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation*, integration, contextual and individual attributes, unpublished PH. D dissertation, University Rotterdam.
- Yilmaz, K. & Altinkurt, Y (2015). Relationship between the leadership behaviors organizational justice and organizational trust, *Faculty of education Journal*, 41 (1): 12-24.