

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](mailto: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 معلميهم**

وفاء سليمان العموش

وزارة التربية والتعليم الأردنية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى معلميهم، واستخدم المنهج الارتباطي، وتكون 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 ودالة إحصائية بين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية والثقة التنظيمية لدى المعلمين. وأوصت الدراسة أن يجري مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء بحوثاً استكشافية لمعرفة توجهات المعلمين المستقبلية، والاستفادة من أفكارهم وتفاعلاتهم، 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 ومرنة 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 تتعكس 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 للكيف مع التغيرات في البيئة الدينامية (Birkinshaw & Gupta, 2013) .

وتم التأثير لمفهوم البراعة التنظيمية، بحيث أنها في حدود المستوى التنظيمي الذي يطبق فيه المديرين منهجهم 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 يبني 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 كالأدارات 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 والتوقعات المتضاربة في نفس الوقت، وذلك من خلال ما تمتلكه من مهارات وخبرات يجعلها تتمكن من الاستغلال الأمثل للفرص والتوجيه 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 تتعكس 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 مثلاً 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 يلقى على عاتق إدارة هذه المؤسسات تجسيد مفاهيم الإبداع والمشاركة، 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 تجذراً واضحاً في المنظمات، وذلك بما تشمل عليه من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك التي يتقاسماها العاملون في المؤسسات (طارش, 2022). وتنشأ الثقة التنظيمية نتيجة للتفاعل والمشاركة 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 المقدمة، وتمثل الثقة التنظيمية في رصانة القرارات الإدارية، ومدى الالتزام بها، وتعد الثقة من أهم الركائز التي تحقق الأهداف التنظيمية وتجعل تحقيقها أمراً في غاية السهولة، وتميز المؤسسات التي تتوافر بها الثقة التنظيمية بأنها تلتزم جدياً بتوليد الابتكار والإبداع لتحقيق أهمية استراتيجية ترتبط بجملة من المزايا التنافسية (Al-Zabat, 2019).

والثقة 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 تقافي يحقق الاستجابة السريعة لقرارات الإدارة العليا، وبالتالي يمكن ضبط سلوك الأفراد ضمن شروط وخصائص تنظيمية محددة تمكن الإدارة من التبؤ بسلوك الأفراد عند مواجهة المواقف المتعددة (Delbufalo, 2012).

وفي ضوء ما سبق فإن البراعة التنظيمية لدى مديري 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 رئисين، 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 تعبّر عن قدرة المؤسسة على التعامل مع العناصر المتباينة 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 المنفتحة والمغلقة التي تعزز من استثمار الأنشطة، وتزيد من مستوى استغلالها في تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة على المدى القصير والمدى الطويل" (Rashid & Mezher, 2017).

وتتبّع 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 ومميزة 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 أساسين وهما:

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

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

والبراعة التنظيمية العديدين من الخصائص، حيث تساهم في تكين 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 التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية للمؤسسة، وتشجيع الأفراد على التكيف مع هذه التغييرات لتنمية التماسک 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 تساعده في تعظيم الاستفادة من المميزات التي توفرها بيئه 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 التغييرات 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 مستقبلاهم، وكون الثقة تنتج عن إعجاب العاملين بالقائد الذي يمتلك فكر إداري معاصر، والذي لديه نظرة ثاقبة للمستقبل على المدى القصير والمدى الطويل، فإن ذلك سينبني عليه ظهور سلوك تعاوني نابع عن ثقة العاملين به (Al-Mutairi, 2020).

وللثقة التنظيمية العديدين من المحددات من أهمها الثقة بالقيم التنظيمية، إذ أنه يت要看 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 والفرع، 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 تشجيع قنوات الاتصال التنظيمي، أن يقوم بتطبيق الاجراءات القانونية والسياسات التنظيمية، وأخيراً أن يكون قدوةً للعاملين من حيث الزاهية 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 الجريدة (Al-Jaraiyda, 2021) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين البراعة التنظيمية وجودة المناخ التنظيمي في مدارس محافظة الداخلية بسلطنة عمان، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولجمع البيانات من أفراد العينة استخدمت استبانة كأدلة للدراسة، وتألفت من محوريين، وتمثل المحور الأول ب مجالات 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، والثقة 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 (Al-Jumaiyee & Al-Harthy, 2021) دراسة هدفت تعرف درجة البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الأهلية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، واستخدم المنهج الوصفي المحسّي، ولجمع البيانات من أفراد العينة تم استخدام استبانة موزعة على مجال براءة 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 كأدلة 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 بيتشر وتولويزكي وكريمر (Pietsch & Tulowitzki, Cramer, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى براءة المدراء بين الاستغلال والاستكشاف دراسة وطنية حول براءة 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 مدير المدارس للبراعة التنظيمية في مجال 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 المحسبي، ولجمع البيانات من أفراد العينة تم استخدام استبانة موزعة على مجال براءة الاستكشاف وبراءة 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 التربوية.

وأجرى المصري (Al-Masri, 2020) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غرب، 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 ب المجالات المكافآت المشروطة، والإدارة الإيجابية بالاستثناء، والإدارة السلبية بالاستثناء، وتمثل محور البراعة التنظيمية ب مجال براءة 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 ب المجالات الثقة بالمرشفين، والثقة بالزملاء والثقة بقيادة المدرسة، والثقة ببيئة العمل والقرارات التنظيمية، والمرشفين التربويين، وتكونت عينة الدراسة من (375) معلماً 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 إيجابية ودالة إحصائية 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 المحسبي، ولجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة استخدمت استبانة موزعة على مجالات الثقة التنظيمية والمتمثلة في السياسات الإدارية، والإبتكار وتحقيق الذات، والمعلومات المتوفرة 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 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 ب مجالات القيادة الكاريزمية، وقيادة المعاملات، والقيادة ذات سياسة عدم التدخل، وتمثل محور البراعة التنظيمية ب مجالات براعة الاستغلال، وبراعة الاستكشاف، وتكونت عينة الدراسة من (105) أكاديميين في المؤسسات التربوية في مدينة بristow في الولايات المتحدة الأمريكية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً بين القيادة التي يمارسها قادة المؤسسات التربوية والبراعة التنظيمية.

وأجرت أبو اسنينة (Abu Snaieh, 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 (Yalmaç & 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 مدير المدارس الثانوية جاءت جميعها بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائياً 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 الجريدة (Al-Jaraiyda, 2021)، ودراسة الجميمي والحارثي (Al-jumaiye, 2021)، ودراسة العوده (Al-Odeh, 2020)، ودراسة نيكولسون (Nicholson, 2016)، ودراسة أبو اسنينة (Abu Snaieh, 2016)، حيث الهدف مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية لدى المعلمين: كدراسة الشمرى (Al-Shamry, 2018)، ودراسة الحويطي (Al-Hwaiti, 2018)، ودراسة العتيبي (Al-Otaibi, 2019)، ودراسة جبارين وأبو سمرة وأبو صاع (Abu Samra, Abu Sa'a, 2018).

ومن خلال الدراسات السابقة استفادت الباحثة من جوانبها النظرية التي أورتها 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 وأساليب الإحصائية المستخدمة، وتحديد المحاور الأساسية للإسبيان. وقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول قياس تطبيقي يقيس ممارسة مدير المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للبراعة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لدى المعلمين، كما أن معظم الدراسات السابقة قد تم تغييرها في بيانات أجنبية وعربية، في حين تم تغيير 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 تتعكس آثاره الإيجابية على تماสك 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 (الجريدة، 2021)، وبالرغم من أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية، وخصوصاً في ظل ما تواجهه المدارس من تحديات تمثل في بناء الثقة التنظيمية لدى المعلمين، إلا أنه لا تزال هناك حاجة كبيرة لتطبيق السلوكيات القيادية الداعمة للثقة التنظيمية لدى المعلمين-Aljumaiie & Al-Odeh, 2020)، 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 (Harthy, 2021).

وقد أشارت العديد من الدراسات كدراسة العودة (2020) ودراسة (الجمعي والحارثي، 2021) إلى أهمية البراعة التنظيمية في المؤسسات التربوية، حيث أنها ترتكز على مواكبة التغيرات، والتقدم العلمي المستمر، وبالتالي النهوض بالمؤسسات التعليمية، فإن ذلك يؤكد وجود علاقة ارتباطية بين مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري 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 معلميهم؟
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 تقييمهم 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 تقدير 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، وتطبيقهما في بيئات إدارية أخرى، كما رتبت نتائج هذه الدراسة العديد من الفوائد العملية في الميدان التربوي، حيث قدمت مجموعة من التوصيات التي قد تؤدي 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 معلميهم.
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 معلميهم تعزى 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 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 تعزى 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 الأصطلاحية 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 (Aljumiaee & Al-Harthy, 2021)

وتعرف إجرائياً بأنها: مستوى امتلاك مديري 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 معلميهم، وتقاس البراعة التنظيمية من خلال الاستبانة المعدة لهذا الغرض بحيث يستجيب عليها عينة من المعلمين، وتتضمن على مجملها: (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 بمحال (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 مماثلة 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 وعيتها 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 لملاعنته لطبيعة الدراسة، حيث قامت الباحثة باستخدام استبانة كأدلة 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 توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة.

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

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

**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 الجريدة (Al-Jaraiyda, 2021)، والجمعي والحراثي (Al-Otaibi, 2019)، والشمرى (Al-Hwaiti, 2018)، والحوطي (Al-Shamry, 2020)، والعتبى (Al-Harthy, 2021)، وجبارين وأبو سمرة وأبو صاع (Jabareen & Abu Samra, Abu Sa'a, 2018).

**صدق أداة الدراسة:**

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض أداة الدراسة بصورةتها 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، وللحقيق فيما إذا كانت أداة الدراسة تقيس الهدف الذي وضعت من أجله، وللتتأكد من سلامة بناء الاستبانة، وتم الأخذ بتعديل الاستبانة لإخراجها بصورةتها النهائية والحذف والإضافة وفقاً لاقتراحاتهم، حيث تكونت أداة الدراسة بصورةتها الأولية من (41) فقرة، وبعد إجراء الحذف والتعديل لما أجمع عليه (8) محكمين فأكثر أصبحت أداة الدراسة بصورةتها النهائية تتكون من (40) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل ارتباط (Pearson Correlation) لنفرات 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.**

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

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

يبين الجدول (2) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات المقاييس مع الدرجة الكلية للمقاييس دالة إحصائية، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات المقاييس، وهذا وبالتالي يعبر عن صدق فقرات الأداة في قياس ما صيغت من أجله.  
ثبات أدلة الدراسة:

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

**الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمجالات أدلة الدراسة**

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

يبين الجدول (2) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات أدلة الدراسة تراوحت فيما بين (0.95-0.98) وبلغ معامل الثبات للأداة كل (0.98)، وهذا يشير إلى تتمتع الأداة بثبات عالي؛ الأمر الذي يشير إلى صلاحتها لتحقيق أهداف الدراسة.  
المعالجة الإحصائية:

تم استخدام البرنامج حزمة العلوم الاجتماعية الإحصائي (SPSS) لتقريب البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤالين الأول الثالث، 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 معلميهم؟

لإجابة 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

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

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 (3.49-3.48) 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 تتوافر لديهم القدرة على استكشاف واستغلال الفرص من أجل تطوير خدمات جديدة مما يجعل مدارسهم في مكانة رائدة ومرموقة، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجميمي والحارثي (Aljumaiee & Al-Harthy, 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 استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجة والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "استكشاف الفرص"، كما هو مُبين بالجدول رقم (4).

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

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

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة لفقرات 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 يذكون أهمية مقدرة المعلمين على الابتكار بسهولة دون استحضار أي نسخة فكرية متبعة وهذا ما يعزز مستوى التفكير العميق لدى معلميهم، 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 ب مدى مساعدة التفكير الناقد في إفاده من ملاحظات الآخرين حول ما يطرحه من أفكار، مما يمكنهم من استيعاب آراء الآخرين ويدعم مقدرتهم على تمحصها 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. وانفتت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيتش وتولويزكي وكريم (Pietsch & Tulowitzki, Cramer, 2020) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مدير المدارس للبراعة التنظيمية في مجال الاستكشاف جاءت بدرجة متوسطة. واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات والدرجة والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات مجال "استغلال الفرص" كما هو مُبين بالجدول رقم (5).

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

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

يبين الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة والرتبة للفقرات المتعلقة بمجال استغلال الفرص، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال ما بين (3.03-3.88)، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة رقم (14) التي تنص: "ترافق الإدارة باستمرار مستوى التزام المعلمين في الأنظمة" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة إلى أن مدير المدارس يضعون معايير محددة للرقابة ومراقبة أداء المعلمين والتأكد عليها بشكل دوري بطرق مباشرة وغير مباشرة، وذلك من أجل الخروج بالتجذيدية الراجعة حول احتياجات المعلمين، ونقطات 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 مدير 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 بحوثاً استكشافية لمعرفة توجهات المعلمين" بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى أن غالبية مدير 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، وانفتت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بيتش وتولويزكي وكريم (Pietsch & Tulowitzki, Cramer, 2020) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مدير 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 تقييم 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 لنظيرات أفراد العينة لمستوى البراعة التنظيمية لدى مديري**

**المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء حسب متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة)**

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

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**

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

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

الجدول (7) ما يلي:

1. 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، وتعزّو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الذكور عادةً ما يكون لديهم فضول في استكشاف الفرص واستغلال الفرص.
2. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأنّ المؤهل العلمي على مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، وتعزّو 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 نتائج دراسة الجميمي والحارثي (Aljummaiee & Al-Harthy, 2021) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المعلمات على درجة توفر البراعة التنظيمية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.
3. عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأنّ سنوات الخدمة على مستوى البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، وتعزّو 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 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

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرئات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.75	4.20	أدرك ضرورة عكس صورة مشرقة عن المدرسة	1	1
مرتفعة	0.87	4.12	أؤدي أعمالياً بأسلوب حيد	4	2
مرتفعة	1.10	3.69	تحفز ي الإدارة عند مشاركتي للأفكار البناءة	10	3
مرتفعة	0.93	3.68	أشعر بالثقة في قدرات الإدارة المدرسية	5	4
متوسطة	0.95	3.67	أرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة المدرسية	2	4
متوسطة	0.93	3.64	نقوضني الإدارة الصالحيات التي تصب في مصلحة المدرسة	9	6
متوسطة	0.98	3.63	أشق بدعم وتحفيز الإدارة لي على تحقيق النجاح	8	7
متوسطة	1.08	3.60	تمنح الإدارة لي فرصاً عادلة في سماع مقتراحاتي	7	8
متوسطة	1.00	3.60	نقوم الإدارة بتقييمي على أساس عادلة	6	9

متوسطة	0.98	3.60	تقدّم الإدارة أفكار واقتراحات تساعد في حل مشكلات المدرسة	12	10
متوسطة	1.05	3.58	تعزز الإدارة فرص الإبداع الذاتي لجميع المعلمين	11	11
متوسطة	0.79	3.44	أحصل على فرص حقيقة لتطوير مستقبل 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	الكلي		

يبين الجدول (8) أن مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء جاءت بدرجة كلية مرتفعة بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.79)، وتراوحت 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 أعمالياً بأسلوب جيد" بمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة إلى بذل المعلمين الجهد في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وجاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (13) التي تنص: "تضع 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 تتوفره من تحفيز ودعم معنوي، وتوفير المعلومات لديهم بصورة واضحة. وانفتقت 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 تدمير 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)**

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

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**

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

يتبيّن 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، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لفاعلية العلاقات الإنسانية التي تقوم بين مدير المدارس والمعلمين، وهذا ما يجعل العلاقات الاجتماعية العميقية تلعب دور كبير في الثقة التنظيمية لدى المعلمين، واختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة أبو اسنينة (Abu Snaineh, 2016) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المعلمين على مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة مدير المدارس الأساسية في تربية الزرقاء الأولى للقيادة التشاركية، وتعزو 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، وانفتقت هذه النتيجة مع نتائج 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 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخدمة على على مستوى الثقة التنظيمية لدى معلمي المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء، وتعزو 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، وانفتقت هذه النتيجة مع نتائج 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 مدير 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

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

يبين الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين القوة التنظيمية ككل والولاء التنظيمي ككل حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.705\*\*) بدلاًلة إحصائية (0.000)، وتشير هذه النتيجة إلى درجة ارتباط عالية بين مجالات مصادر القوة التنظيمية مجتمعة والولاء التنظيمي، كما يشير الجدول تراوُح 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.

#### الوصيات:

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

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

#### المصادر والمراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

- أبو اسنينة، عونية (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): 94-63.
- الباشالي، محمود والداؤد، ألغن (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 جنين 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.
- الجمعي، وفاء والحارشى، نولى (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 الإدراة، عمان: دار أسامه للنشر والتوزيع.
- رشيد، صالح ومزهرا، زينب (2017). توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز سلوك العمل الإبداعي، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8(1): 9-27.

الزبيط، أفنان (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 ومرؤوسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية بدمياط، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 1(39): 85-122.

شلير، محمد (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق الأداء المستدام دراسة استطلاعية لرأي عينة من التدريسيين في عينة من الجامعات في محافظة دهوك، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(153): 196-215.

الشمرى، 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 البحث النفسية، 33(1): 557-590.

العتبي، مها (2019). مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس، *المجلة العلمية*، 35(11): 424-456.

العواده، أنهار (2020). البراعة التنظيمية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة القصيم، *المجلة العربية للنشر العلمي*، 20(1): 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 لرأي عينة من العاملين في المديرية العامة ل التربية صلاح الدين، *مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية*، 2(2): 231-244.

المصري، مروان (2020). درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات 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 المنظمية 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.
- Delbufo, 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, Welpe IM and Spo'rre 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.