



آليات مقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي
في إدارة التعليم بمصر

إعداد
د/ سماح محمد الدسوقي
دكتور باحث
المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

٢٠٢٤

آليات مقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم بمصر

إعداد

د/ سماح محمد الدسوقي

مستخلص البحث:

هدف البحث تعرف واقع الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم على المستوى المركزي في مصر، ووضع آليات مقترحة لتعزيزها، وذلك من خلال توضيح الأسس الفكرية للثقة التنظيمية في الإدارة العليا للتعليم، وتحليل جهود إدارة التعليم في تعزيز أبعاد الثقة التنظيمية في مصر نظرياً، والوقوف على واقع الثقة التنظيمية في إدارة التعليم من وجهة نظر أعضاء المجتمع التربوي، ووفقاً لهذا تم تقديم مجموعة من الآليات المقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي، مستخدماً أداة الاستبانة التي وجهت إلى عينة بلغت (١٧٢) مستجيباً من المعلمين وأولياء الأمور والخبراء التربويين في عدة محافظات، وقد أسفرت نتائج البحث عن ضعف الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم بمصر، ووجود قصور في جهود دعمها، وأن المعلمين لديهم مستوى من الثقة التنظيمية في إدارة التعليم أعلى مقارنة بأولياء الأمور والخبراء، واقترح البحث تبني الهيكل التنظيمي المرن والمناسب لتعزيز قدرة إدارة التعليم ومختلف إداراتها ومؤسساتها على التعامل مع المتغيرات، وضرورة فتح قنوات الاتصال بين المجتمع التربوي والمسؤولين عن التعليم، والعمل على تهيئة بيئة عمل تتسم بالثقة والعدالة والتعاون.

الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية؛ المجتمع التربوي؛ إدارة التعليم على المستوى المركزي.

Proposed Techniques to Enhance Organizational Trust among the Educational Community in Education Management in Egypt

Dr. Samah Mohammed Al Desouky

at the National Center for Educational Research and Development Researcher

Abstract

The research aimed to identify the status quo of organizational trust among the educational community in education management at the central level in Egypt, and to develop proposed techniques to enhance it. The research has addressed the intellectual foundations of organizational trust in education management at the central level, and analyzed the efforts of the education administration in strengthening the dimensions of organizational trust in Egypt theoretically.

The research explored the status quo of organizational trust in education management at the central level from the point of view of the educational community members. Accordingly, a set of techniques were presented to enhance efforts to build organizational trust among the educational community in education management at the central level. The research has followed the descriptive method, using a questionnaire that was applied on a sample of (172) respondents from teachers, parents, and educational experts in several governorates in Egypt. The results of the research revealed a weak organizational trust among the educational community in education management at the central level in Egypt, and deficiencies in efforts to support it, and that teachers have a higher level of organizational trust in education management compared to parents and experts. The research presented some suggestions, including: adoption of a flexible and appropriate organizational structure to enhance the ability of education management at the central level and its various departments and institutions to deal with changes, opening channels of communication between the educational community and those responsible for education, and providing a work environment characterized by trust, justice and cooperation.

Keywords: Organizational Trust; Educational Community; Education management at the central level

الإطار العام:

مقدمة:

تواجه المؤسسات في العصر الحالي الكثير من التحديات المتعلقة بتطورات وتغيرات محلية وعالمية متلاحقة، يجب التعامل معها برؤية وفكر منفتح ومتجدد، وعمل استباقي حتى لا تتحول إلى أعباء ومعوقات تقف حائلاً بين تلك المؤسسات وبين تحقيق أهدافها ونموها وتطورها، وهو ما ينعكس على المجتمع خاصة في حالة مؤسسات الدولة الأساسية ومنها التعليمية، مما يدفع إلى البحث والأخذ بالسبل الكفيلة بتعزيز قدراتها على المواجهة، وتُعد الثقة التنظيمية من تلك السبل التي يجب السعي لبنائها، فتبادل الثقة بين المؤسسة وموظفيها والجمهور المتعامل معها، هو ركن أصيل في وجود المؤسسات ونموها، فهو يمثل الدعم لها في كل خطواتها وأنشطتها، وإذا كانت الثقة ضرورية لكل المؤسسات، فهي بالتالي حتمية للمؤسسات التعليمية لدورها الفاعل في بناء النشء والمجتمع، فعندما يتعلق الأمر بالتعليم تصبح الثقة ضرورة وأساساً يتم في ضوءه العمل والتطوير، لأن العنصر البشري هنا هو الأساس في المدخلات والعمليات والمخرجات، وبالتالي تسود التعاملات والعلاقات البشرية كل المنظومة التعليمية، وهذا يتطلب توفير مناخ مدعوم بالثقة بين كل الأفراد ذوي الصلة بالمؤسسة من داخلها وخارجها، لتيسير العمل ودعم تطويره، وبالتالي تصبح الثقة التنظيمية أساس العلاقات والتعاملات بالمؤسسة. وتعود نشأة وتطور موضوع الثقة على المستوى العلمي إلى الخمسينيات من القرن الماضي، كأحد الفروع المهمة في علم النفس وعلم الاجتماع، وفي السبعينيات زاد الاهتمام لتظهر الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن الفعاليات التنظيمية من قبل (Luhman, 1979) حيث أكد على أهمية الثقة داخل المستويات التنظيمية (Straiter, 2005, 87)، ومع التسعينيات وما شهدته المؤسسات من تطورات وتغيرات عديدة، توجه علماء الإدارة إلى الاهتمام بشكل متزايد بتفعيل مفهوم الثقة، والذي تطور ليتحول من التركيز على منطلقات المدرسة الكلاسيكية القائمة على ما هو مادي وملموس كالسلطة ونطاق الإشراف، إلى التركيز على منطلقات مدرسة العلاقات الإنسانية القائمة على ما هو معنوي وإنساني كالتعاون والمحبة والاحترام، ومع بداية القرن الحالي ازداد الاهتمام ليبرز مفهوم الثقة التنظيمية ضمن المجال التنظيمي، ويصبح أحد مرتكزات الإدارة الناجحة (نجم وكريم، ٢٠١٨، ٣١١).

فالثقة التنظيمية هي إحدى أسس الإدارة الحديثة التي تسهم في الارتقاء بالعمل في ظل التحديات والمستجدات المتلاحقة، فقد نالت اهتمامًا كبيرًا واتفاقًا على تأثيرها في نجاح واستدامة المؤسسات، حيث أثبتت الأبحاث الحديثة أهميتها في دعم سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام، والرضا الوظيفي، والإدارة الناجحة، والتغيير والعمل الجماعي، كما أن لها دورًا مهمًا في التكامل التنظيمي بين أعضاء المؤسسة، مما يضمن الاستقرار على المدى الطويل للمؤسسة، بالإضافة إلى أن الثقة ضرورية للتكيف مع التغيير والتطوير المستمرين، وتُعد الثقة في المنظمة أكثر أنواع الثقة تعقيدًا لارتباطها بالجوانب التنظيمية والتكنولوجية والإدارية (Al-Shalabi, 2019, 2-3).

وإذا كانت الثقة التنظيمية ضرورية لكل المؤسسات، فهي بالتالي ضرورية للمؤسسة التعليمية، حيث تمثل جزءًا مهمًا من القيم التنظيمية التي تحتاجها البيئات التعليمية، كما تعد أحد أهم المتغيرات الأساسية الواجب توافرها في أي مؤسسة ناجحة بما لها من تأثير على الارتقاء بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، وحيث إن الاعتماد الأساسي في التعليم على العنصر البشري، فإن الجانب المهم في القوى العاملة في مجال التعليم هو النوعية والرغبة في العمل والكفاءة والفعالية التي تتميز بها، وهو ما يتطلب اكتساب الثقة في مؤسسة التعليم التي يعملون بها، فيكونون على رضا في عملهم وإيمان به، ويحققون الجودة فيما يقدمونه، وهو ما سينعكس حتمًا على دعم ثقة الجمهور بتلك المؤسسة فتزداد قوة وتطورًا، وقدرة على مواجهة ما يستجد من تحديات وتغيرات (مصاطفي، ٢٠١٩، ٦).

وتبذل وزارة التعليم المصرية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠م العديد من الجهود التي تأتي في إطار متطلبات الثقة التنظيمية كالحوكمة والشفافية والمساءلة وغيرها كمدخل تطويرية تسهم في إدارة التعليم بكفاءة وفاعلية تحقيقًا للجودة والقدرة التنافسية، وهي في ذلك مدعومة من قبل الحكومة، حيث اتجهت إلى الاهتمام بتهيئة مناخ مدرسي يساعد على تنمية العلاقات الإيجابية ويشجع على التعاون، وفتح قنوات الاتصال داخل المدرسة وخارجها، وقد أكدت المعايير القومية للتعليم المصري على العديد من مرتكزات بناء الثقة التنظيمية، منها: أن يسود المدرسة جو من الاحترام المتبادل بين الجميع، وأن يتسم العمل بالتعاون والجماعية، ويتسم سلوك العاملين بالانضباط والمسؤولية والنزاهة والعدالة، وتأكيد قيم الوضوح والشفافية في العمليات الإدارية، وتطبيق التفويض الفعال للآخرين، وتفعيل دور مجالس الأمناء (الحسيني وأحمد، ٢٠٠٥، ٩٠-

٩٣)، كما عملت الوزارة على تشكيل لجنة لمكافحة الفساد بديوان الوزارة عام ٢٠١٦م، ولجان فرعية لها على مستوى المديرية التعليمية لهذا الشأن (صلاح، ٢٠٢٢).

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تُعد الثقة التنظيمية ضرورة بين إدارة التعليم على المستوى المركزي والمجتمع التربوي الذي يمثل غالبية المجتمع إن لم يكن المجتمع كله، فدعمه لها هو من يُفعل خططها واستراتيجياتها، فالثقة هي المؤشر الأبرز على قوة هذه الإدارة وكفاءتها، وبالرغم من أهمية الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم، والجهود المبذولة لتحقيق جودة التعليم وتطويره وتحقيق الكثير من الممارسات الداعمة لها كالحوكمة والشفافية والمساءلة وغيرها من عوامل تعتبر من متطلبات اكتساب الثقة بإدارة التعليم من قبل أعضاء المجتمع التربوي، إلا أن هناك الكثير من السلبيات التي تشير إلى وجود قصور ومعوقات أمام بناء ودعم تلك الثقة التنظيمية.

فعلى الرغم من أن رؤية مصر ٢٠٣٠م تتضمن الكثير من التوجهات التي تشكل متطلبات لاكتساب الثقة بإدارة التعليم، سواء من جانب العاملين أو من جانب الأطراف المستفيدة، لكن مع الجهود المبذولة يشير الواقع الحالي إلى وجود مظاهر قصور وضعف وكثير من المعوقات التي تحول دون تحقيق الثقة التنظيمية بالشكل المنشود، وقد أقر تقرير رؤية مصر ٢٠٣٠م بتدهور الثقة بين المجتمع والمنظومة التعليمية كتحدٍ يواجه التعليم قبل الجامعي، وقد لخص التقرير أسباب ذلك في ضعف جودة خدمات التربية والتعليم المقدمة في المدارس، وضعف الصلة بين التعليم من ناحية ومتطلبات الحياة وسوق العمل من ناحية أخرى، وبشكل أكثر تفصيلاً ترجع أسباب تدهور الثقة للعديد من جوانب القصور في عمل إدارة التعليم، منها على سبيل المثال: ضعف نظم التقويم والمتابعة والحوافز وغياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقويم قائم على النتائج، ونقص قواعد البيانات التفصيلية وأثرها في دعم اتخاذ القرار، وضعف الجدوى الاقتصادية والتربوية من حصول المدارس على الاعتماد، واعتماد النظام الحالي للجودة على جودة العمليات وقلة التركيز على جودة المخرجات النهائية، وتقلص دور المجتمع المدني والقطاع الخاص في العملية التعليمية، وتدهور البنية التحتية لمعظم المدارس (الاستدامة والتمويل، ٢٠١٩؛ ووزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٤٤-١٤٦).

كما كشفت دراسة طلاب (تحت النشر ٢٠٢٥، ٤٦) عن بعض أوجه القصور التي تتمثل في: ضعف الأطر التشريعية التنظيمية، واستمرار العمل من خلال المركزية، وانخفاض مستوى الأداء الأكاديمي والإداري والمهني والمالي نتيجة ضعف التنمية المهنية المستدامة، وخفض التمويل، ونقص الوعي بمفهوم وأطر وأبعاد الحوكمة المؤسسية، وأيضًا كثرة الأجهزة الرقابية والازدواجية في الصلاحيات وغياب التنسيق فيما بينها، وانخفاض معدل الرضا الوظيفي نتيجة للوضع المالي والإداري، وكثرة المشكلات الإدارية نتيجة المفهوم الخاطئ لتطبيق مدخل "إدارة التغيير"، وانخفاض تطبيق التمكين ونقل السلطات إلى الأجهزة التنفيذية.

وفي ضوء ذلك يتضح أن مثل هذه السلبيات تضعف من الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم، وهو ما ينعكس سلبيًا على فعالية المؤسسة التعليمية وكفاءة أدائها، من ذلك يصبح من الضروري محاولة فهم أهمية بناء الثقة التنظيمية لإدارة التعليم، وتعرف الجهود المبذولة في هذا الشأن، وتعرف واقع الثقة التنظيمية بإدارة التعليم في مصر من وجهة نظر المجتمع التربوي، لتقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي تساعد على تعزيز الثقة التنظيمية، والدفع بخطوات بنائها، وفي ضوء هذا تتبلور مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تعزيز الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم بمصر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية للثقة التنظيمية في إدارة التعليم؟
- ٢- ما جهود إدارة التعليم في تحقيق أبعاد الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي بمصر؟
- ٣- ما واقع الثقة التنظيمية في إدارة التعليم من وجهة نظر أعضاء المجتمع التربوي في مصر؟
- ٤- ما الآليات المقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم بمصر؟

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

- ١- تعرف الأسس الفكرية للثقة التنظيمية في إدارة التعليم من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والمتطلبات والأبعاد.
- ٢- رصد جهود إدارة التعليم بمصر في تحقيق الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي .

٣- اكتشاف واقع الثقة التنظيمية في إدارة التعليم من وجهة نظر أعضاء المجتمع التربوي في مصر.

٤- تقديم مجموعة من الآليات المقترحة التي تساعد على تحقيق الثقة التنظيمية وتعزيزها لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم بمصر.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث مما يلي:

- أهمية الثقة التنظيمية كعامل مؤثر في تعزيز قدرة المؤسسات المعاصرة وخاصة التعليمية على الاستمرار والنجاح في تحقيق أهدافها ومواجهة ما يقابلها من تحديات.
- توجيه المسؤولين بوزارة التعليم إلى ما يشوب جهودهم المبذولة من قصور قد يضعف الثقة التنظيمية، ويضعف دعم المجتمع التربوي لها.
- مساعدة متخذي القرار والمسؤولين بإدارة التعليم على استخدام وتفعيل الآليات والإجراءات العملية لبناء واكتساب الثقة التنظيمية بالوزارة.
- لم يحظ موضوع البحث بالدراسة من قبل في الدراسات العربية والأجنبية -في حدود علم الباحث- من حيث دراسة الثقة بإدارة التعليم على المستوى المركزي، وأيضًا استطلاع رأي المجتمع التربوي (العاملين، والأطراف المستفيدة)، وهذا يدل على وجود فجوة معرفية ينبغي التصدي لها.

منهج البحث وأدواته:

اتبعت البحث المنهج الوصفي لتوافقه مع أهدافه وطبيعته، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث التي تضمنت جزئين أساسيين: الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الديموجرافية، ويتضمن الجزء الثاني الأسئلة الخاصة بواقع الثقة التنظيمية، وقد وجهت الاستبانة إلى عينة من أولياء الأمور والمعلمين والخبراء التربويين بلغت (١٧٢) مستجيبًا من محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة، الجيزة، القليوبية) وبعض المحافظات الإقليمية (الدقهلية، الغربية، المنوفية، السويس، كفر الشيخ).

حدود البحث:

اقتصرت حدود البحث على ما يلي:

❖ **حد الموضوع:** اقتصر موضوع البحث على واقع الثقة التنظيمية في إدارة التعليم على المستوى المركزي وهو مستوى وزارة التربية والتعليم وذلك من قبل العاملين والأطراف المستفيدة.

❖ **الحد البشري:** اقتصر التطبيق الميداني على المعلمين بالمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم، وأولياء الأمور، والخبراء التربويين.

- **الحد المكاني:** تم إجراء هذا البحث على عينة من محافظات القاهرة الكبرى، وبعض المحافظات الإقليمية.

❖ **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال بداية العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.

مصطلحات البحث:

يتضمن البحث المصطلحات التالية:

❖ **الثقة التنظيمية: Organizational Trust**

تم الاكتفاء هنا بتعريف الثقة التنظيمية إجرائياً فقط حيث سيتضمن الإطار النظري للبحث مفهومها بشكل تفصيلي، وتُعرف الثقة التنظيمية إجرائياً بأنها مدى موافقة أعضاء المجتمع التربوي على الممارسات التي تقوم بها إدارة التعليم على المستوى المركزي (مستوى الوزارة) من حيث سياسات التعليم وأهدافه، والإدارة والتمويل، والقيم التنظيمية، والشفافية وتداول المعلومات.

❖ **المجتمع التربوي: Educational Community**

يقصد بالمجتمع التربوي بأنه مجموعة الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بالقرارات والسياسات والممارسات التعليمية، ويتمثلون في الطلاب وأولياء أمورهم والمعلمين والعاملين بالمدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم وكافة الأطراف المستفيدة من التعليم. ووفقاً لأهداف البحث الحالي فإن المجتمع التربوي هو مجموعة الأفراد المتأثرون بعمل إدارة التعليم، من أولياء أمور ومعلمين وخبراء تربويين.

❖ **إدارة التعليم: Education Management at the Central Level**

وتُعرف إدارة التعليم بأنها "الجهاز الإداري المسؤول عن تعبئة كافة الإمكانيات والطاقات والجهود البشرية، والعمل على تنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف التربية" (شحتة، ٢٠٢٠).

ويقصد بإدارة التعليم في البحث الحالي المستوى المركزي في النظام التعليمي قبل الجامعي في مصر، وهو الجهة المسؤولة عن رسم السياسة التعليمية في ضوء سياسة الدولة وفلسفتها، وتتمثل في وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، وقد يعبر عنها البحث أيضاً بمصطلح "المؤسسة التعليمية".

الدراسات السابقة:

يعرض البحث الحالي لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعه وأهدافه كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرت خوين (٢٠١٥) دراسة استهدفت تقديم مرتكزات نظرية لإدارة المنظمات العراقية عن الثقة التنظيمية كأساس في تحقيق الالتزام التنظيمي، ودراسة مدى توافر أبعاد الثقة التنظيمية، وقياس تأثيرها المعنوي على الالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة تكونت من ثلاثة محاور تتمثل في الثقة (بالمشرفين وبزملاء العمل وبالإدارة)، وطبقت على عينة من العاملين في مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذ)، وأسفرت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لبعدي الثقة التنظيمية (زملاء العمل وإدارة الشركة) في تحقيق الالتزام لدى العاملين، في حين أن الممارسات والإجراءات الرقابية الحازمة من قبل المشرفين أدت إلى ضعف الالتزام لدى الأفراد تجاه المشرفين، لذا أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقوى البشرية، واعتبار الجهود المبذولة لتحقيق التنمية البشرية هدفاً استراتيجياً.

وقدم بن عطا الله (٢٠١٨) دراسة استهدفت تعرف دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية بالمؤسسة ممثلة في مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة بالجزائر، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأسفرت النتائج عن أن المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية لها دور في بناء الثقة التنظيمية، وأن هناك ارتباطاً بين أبعادها وأبعاد الثقة التنظيمية، كما نالت برامج تحسين الحياة المهنية والثقة بالمشرفين أعلى قيمة ضمن أبعاد الثقة التنظيمية.

وأجرى جبارين، أبو سمرة، وأبو صاع (٢٠١٨) دراسة استهدفت تعرف مستويات الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين بفلسطين من وجهة نظر المعلمين، وتعرف مدى الاختلاف في تقديراتهم، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت أداة الاستبانة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقة تعزى لمتغيري الجنس

والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛ فهو متغير غير مؤثر في تقدير مستوى الثقة التنظيمية.

كما أجرى نجم وكريم (٢٠١٨) دراسة استهدفت تعرف دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديرية بلدة كركوك بالعراق، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة من المبحوثين في أقسام المديرية، وقد أظهرت الدراسة وجود اتجاه إيجابي لدى المستجيبين بشأن متغيرات الثقة التنظيمية، وبشكل أسهم في بناء درجة مرضية من الثقة في ميدان العمل، وأن سلوك المواطنة قد شغل حيزاً فاعلاً نتيجة التفاعل الإيجابي بين متغيراته، كما كشفت الدراسة عن ارتفاع مستويات الثقة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة معنوية مرتفعة ذات تأثير إيجابي بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وقدم سعدي وميلودي (٢٠١٩) دراسة استهدفت الكشف عن دور الثقة التنظيمية (بإدارة المنظمة، وبالمشرفين، وبزملاء العمل) في تعزيز الالتزام التنظيمي في جامعة غرداية، وذلك من وجهة نظر الموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، وتم تطبيق استبانة على عينة تكونت من ٤٣ موظفًا إداريًا، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين أبعاد الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأن وجود العلاقات التنظيمية المتماسكة والاعتماد المتبادل بين جميع الموظفين يسهم في تحقيق وتعزيز الثقة، مما أدى إلى وجود تأثير للثقة التنظيمية في تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي.

كما قدمت صياغ (٢٠١٩) دراسة هدفت تعرف مدى تأثير الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال إجراء دراسة ميدانية في شركة سوناطراك بقسم الإنتاج بها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغت (٢١٥) عاملاً، بجانب إجراء مقابلات مع عينة من العاملين حول مستوى الثقة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الثقة التنظيمية، إذ كانت ثقة العاملين تجاه الإدارة العليا، وكذلك تجاه مشرفيهم بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لثقة العاملين تجاه زملائهم فكانت مرتفعة، ووجود علاقة ذات تأثير متوسط للثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي، وقد انعكس الرضا الوظيفي على العاملين في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة، وزيادة الثقة، ومن ثم تطوير الأداء الشخصي.

وأجرت حامد (٢٠٢١) دراسة بهدف تعرف مدى وجود الثقة التنظيمية بمستشفى حميات دمنهور، والوقوف على الأسباب، والعوامل المؤثرة في زيادة الثقة بين العاملين، واكتسابهم مهارات إبداعية خلال أداء العمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت المقابلة الشخصية لعدد من الأطباء في تخصصات مختلفة، وأظهرت النتائج أن الشفافية وتبادل المعلومات وروح التعاون بين العاملين تُعد من أهم أشكال الثقة بين العاملين في العمل الطبي، وأن وجود الاتصالات المباشرة والجانب غير الرسمي والعلاقات الشخصية التي تتشكل داخل العمل من أهم العوامل والأسباب المؤثرة في زيادة الثقة، ويعتمد تقديم أفضل خدمة على سرعة اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات.

وقدمت الحارثي (٢٠٢٣) دراسة استهدفت معرفة دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينه بلغت (٢١٨) من العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للقيادة الداعمة مرتفع جداً، وأن درجة ممارستها مرتفعة جداً، وأن مستوى الثقة التنظيمية مرتفع أيضاً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول العلاقة بين القيادة الداعمة والثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الإناث، وبتغير المؤهل الدراسي لصالح الحاصلين على درجة الماجستير.

وأجرى سلطان (٢٠٢٣) دراسة استهدفت تحديد مستوى الثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات في مدارس بغداد، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت مقياساً للثقة التنظيمية على عينة تكونت من (٢٠٠) معلم ومعلمة، وأسفرت النتائج عن تمتع المعلمين والمعلمات بثقة تنظيمية جيدة على المستوى العام، ولا يؤثر متغير التخصص والجنس على مستوى الثقة التنظيمية في المدارس، وأوصت الدراسة بتقديم ندوات ومحاضرات حول مفهوم الثقة التنظيمية في مراكز التطوير المستمر بالمدارس والجامعات، والاستفادة من مقاييس الثقة التنظيمية في المجال الأكاديمي بما في ذلك المجال التربوي والتعليمي والإداري.

الدراسات الأجنبية:

قدم (Lashari, Moazzam, Salman, and Irfan (2016) دراسة استهدفت تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والثقة بين العاملين في قطاع التعليم وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، حيث تم إجراء دراسة حالة في جامعة سارجودا بباكستان، واستخدمت الدراسة أدوات الاستبانة والمقابلة والملاحظة، وتكونت عينة الدراسة من (٢١٥) عاملاً، وأظهرت النتائج وجود

تأثير كبير للعدالة التنظيمية على الثقة التنظيمية التي تؤثر بدورها على الالتزام التنظيمي، وأن الثقة التنظيمية تعتبر متغيراً وسيطاً بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وقدم (Vanhal, Heilmann, and Salminen (2016) دراسة بهدف تعرف الأبعاد المختلفة للثقة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي للموظفين، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستعانة باستبانة وجهت إلى عينة من موظفي شركتين في فنلندا، وأظهرت النتائج أن أبعاد الثقة غير الشخصية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي، في حين أن أبعاد الثقة بين الأشخاص لم يكن لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين، كما أن عدالة وقدرة سياسات وممارسات المنظمة تؤدي دوراً مهماً في تعزيز الثقة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وأجرى (Jiang and Chen (2017) دراسة بهدف تعرف تأثير الثقة التنظيمية على التعلم التنظيمي والإبداع في صناعة التكنولوجيا العالية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على (٣٧٣) مشرفاً وموظفاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود آثار إيجابية ومعنوية للثقة التنظيمية على التعلم التنظيمي، وكذلك وجدت تأثيرات إيجابية للثقة التنظيمية على الإبداع.

وقدم (Al-Shalabi (2019) دراسة هدفت فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية والهوية التنظيمية والولاء التنظيمي في المستشفيات الخاصة الأردنية، والعمل على تحديد العلاقة المثلى بين المتغيرات الثلاثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة بلغت ٣٨٥ عاملاً، وأظهرت النتائج أن جميع العلاقات في إطار الدراسة كان لها تأثير معنوي على الولاء التنظيمي، وكانت العلاقة الأمل هي تأثير الهوية التنظيمية في الولاء التنظيمي مع وجود الثقة التنظيمية كمتغير وسيط.

وقدمت (Rahayuningsih (2019) دراسة هدفت استكشاف الأثر الإيجابي للثقة التنظيمية، وتحديدًا الثقة تجاه الزملاء وأصحاب العمل والمنظمة، فأجرت الدراسة مراجعة منهجية باتباع المنهج الوصفي باستخدام أداة تحليل المضمون لعدد من الأدبيات عبر الإنترنت عن "الثقة التنظيمية"، وتكونت عينة الدراسة من ٣٠ مقالة بحثية تستخدم الثقة التنظيمية كمتغير تابع أو وسيط أو معتدل، وأظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية يمكن أن تقلل من اتجاه دوران الموظفين، وزيادة نية البقاء في المنظمة، وفعالية الاتصال الداخلي، والاستعداد للتغيير، والتحسين المستمر، والسلوك الابتكاري، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي،

ودوافع السلامة، وأداء العمل؛ وكمتغير مستقل، يمكن أن تؤثر الثقة في زملاء العمل على أنشطة التعلم المشتركة، والرغبة في تبادل المعرفة والأفكار مع زملاء العمل، والالتزام بالتواصل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقة في الرؤساء تعزز الهوية التنظيمية، وأداء العمل (أقوى مستوى من الارتباط الإيجابي)، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

وأجرى (Shayo, Rao, and Kakupa (2021) دراسة هدفت إعادة تركيز الاهتمام على كيفية تعريف الثقة وتفعيلها في الدراسات الحديثة، وذلك من خلال مراجعة مفهوم الثقة وقياسه في سياق المنزل والمدرسة، لكشف مدى تعقيد الثقة في تلك السياقات في جميع أنحاء العالم، وفهم وتقييم العلاقات بين المنزل والمدرسة ومكان العمل، وذلك عبر المنهج الوصفي باستخدام أداة تحليل المضمون لعدد (٧٩) دراسة تجريبية كمية أجريت على مدى عقدين من الزمن (٢٠٠٠-٢٠٢٠)، وكشفت النتائج عن أربع ركائز أساسية في مفهوم الثقة وهي: ميل ولي الأمر إلى الثقة، والأهداف المشتركة، والعلاقة بين ولي الأمر ومدير المدرسة، وجدارة مدير المدرسة بالثقة، ومع ذلك، فإن تفعيل الثقة في المقاييس الحالية لا يجسد هذه الركائز الأساسية بشكل كامل، لأنه يعتمد بشكل أساسي على خصائص الفرد المتمثلة في الإحسان والموثوقية والانفتاح والكفاءة والصدق وليس على سلوك الثقة الفعلي، فمعظم دراسات الثقة تقيس في الأساس الجدارة بالثقة وليس الثقة المزعومة، واقترحت الدراسة حدوث تحول في تصور وقياس الثقة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع الثقة التنظيمية، لكن معظمها ربط بينه وبين متغير أو اثنين من المتغيرات التالية: العدالة التنظيمية؛ والالتزام التنظيمي؛ والمواطنة التنظيمية؛ والأداء الوظيفي؛ والمهارات الإبداعية؛ والقيادة الداعمة؛ والمسؤولية الاجتماعية، وذلك لتعرف العلاقة بينهما أو تأثير أحدهما على الآخر، وقد أسفرت عن علاقة طردية بين كل متغير والثقة التنظيمية، مما يشير إلى أهمية الثقة التنظيمية وتأثيرها على الأداء في المؤسسات كلها على اختلافها، وذلك فيما عدا دراسات (حامد، ٢٠٢١؛ جبارين وآخرون، ٢٠١٨؛ سلطان، ٢٠٢٣) حيث تم تناول موضوع الثقة التنظيمية ذاتها، ومدى اكتساب المؤسسة لها، وأيضًا اختلفت

دراسنا (Rahayuningsih, 2019; & Shayo et al., 2021) حيث التركيز على فهم الثقة التنظيمية عبر مراجعة عدد من الأدبيات. وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة، وتعرف أهمية الثقة التنظيمية وتأثيراتها، وتحديد المنهج المناسب، وأدوات وإجراءات الدراسة الميدانية، وتعرف أفضل الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، والاستفادة من نتائجها في تعرف جوانب الضعف والقوة التي يجب طرحها ومناقشتها في موضوع الثقة التنظيمية. واتفق البحث الحالي مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك فيما عدا دراستي (حامد، ٢٠٢١؛ وصياغ، ٢٠١٩) حيث تم استخدام المقابلة مع استخدام الاستبانة، وكذلك دراستي (Rahayuningsih, 2019; & Shayo et al., 2021) حيث تم استخدام تحليل المضمون لعدد من الدراسات والكتابات في هذا الموضوع، وفي دراسة (Lashari et al., 2016) تم اتباع دراسة الحالة واستخدام الاستبانة والملاحظة والمقابلة، واستخدمت دراسة (سعيدى وميلودي، ٢٠١٩) دراسة الحالة مع تطبيق استبانة.

واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في تناوله لموضوع الثقة التنظيمية ذاتها، والتركيز على دراسة متطلباتها، وكذلك التركيز على الثقة في إدارة التعليم على المستوى المركزي وأدائها عمومًا، وليس دراسة الثقة المرتبطة ببعد الأشخاص، أو دراسة جانب واحد تطبقه المنظمة أو قيادتها كنوع القيادة، وتعرف تأثيره على الثقة التنظيمية، وذلك فيما عدا دراسات (حامد، ٢٠٢١؛ جبارين وآخرون، ٢٠١٨؛ وسلطان، ٢٠٢٣) حيث تناولت ثقة العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها، وكذلك اختلف البحث الحالي عن كل الدراسات فيما عدا دراسة (Shayo et al., 2021) في تناولها للجمهور المتعامل والمتأثر بأداء المنظمة دون الاقتصار على العاملين بها.

الإطار النظري للبحث:

يتضمن الإطار النظري للبحث محورين هما: محور الأسس الفكرية للثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم، ويتضمن: المفهوم، والأهمية، والخصائص، ومتطلبات البناء والتعزيز، والأبعاد، ثم محور جهود إدارة التعليم في تحقيق الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي بمصر.

المحور الأول: الأسس الفكرية للثقة التنظيمية في إدارة التعليم:

وتم تناوله كما يلي:

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية:

يُعد مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال السلوك التنظيمي للإدارة، وقد ازداد الاهتمام به مع المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي، ونال اهتماماً كبيراً من مجالات علمية عديدة، انطلاقاً من كونه عنصراً رئيساً في نجاح أو فشل أي مؤسسة مهما كان نشاطها، فالعلاقات كيان جوهري داخل المناخ المؤسسي وخارجه، وهو ما يجب أن يقوم على الثقة لنجاحه واستثماره في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، فكلما تزايدت ثقة العاملين والجمهور في المؤسسة وإدارتها، كلما زادت قدرة تلك المؤسسة على التعامل بنجاح مع مختلف ما يواجهها من ضغوط وتغيرات ومعوقات، وزاد تمكنها من التقدم والنمو في مسيرتها، وقد تعددت تعريفات هذا المصطلح بتعدد مجالات الدراسات التي تناولته وذلك وفق أهداف ورؤى الباحثين.

وقد عرف عبود، المجني، وجرجور (٢٠١٥، ١٩٨) الثقة ذاتها بأنها "شعور بالراحة والطمأنينة، وأحد أبرز مخرجات العلاقة الناجحة، حيث يتولد عند شركاء العلاقة كمحصلة لمجموعة من التبادلات الناجحة والمرضية، ومقابلة جميع التوقعات، والتأكد من القيام دائماً بالعمل الصحيح بكل كفاءة وفعالية"، وبالنظر إلى الثقة داخل المؤسسة كعنصر أساسي في أنشطتها، يجب أن تبنى عليه علاقاتها الداخلية والخارجية، فإن الثقة التنظيمية عرفها Hoy and Moran (2003, 185-186) بأنها "رغبة المجموعة أو الفرد في أن يكون عرضة للتأثر بأفعال الطرف الآخر في ضوء ثقته بأن ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به، وكفاء، وصادق، ومتفتح".

وعرفتها الشكرجي (٢٠٠٨، ٥٧) بأنها "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد نحو مؤسساتهم التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة"، كما عرفها (Al-Shalabi, 2019, 2) بأنها "مفهوم يرتبط بالعمل المنظم، حيث يتنبأ بالتوقعات والاعتقادات، ويتضمن درجة من المخاطرة، وهي حالة نفسية ناتجة عن

الاستعداد لقبول الضرر الناتج عن التوقعات الإيجابية حول النوايا أو السلوك أو الأدوار أو الخبرات".

وبشكل أكثر توجهاً نحو بعض متطلبات الثقة التنظيمية يمكن تعريفها بأنها "التأكد الذاتي لدى فردين أو أكثر من التوقعات المتعلقة بالإمكانات والأمانة والشفافية والاعتمادية في الطرف الآخر وخاصة في المواقف الحرجة" (مناع، ٢٠١٤، ٢٩٣). ويُعرفها بن برطال (٢٠١٨، ١٨٤) أنها "العلاقات المتبادلة التي تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل واعتمادية الطرف الآخر المشارك".

وتركيزاً على الثقة بالإدارة العليا للمؤسسة تُعرف الثقة التنظيمية بأنها "مدى ثقة العاملين بالسياسات الإدارية المتبعة المبنية على الكفاءة والخبرة والشمولية، وبالقيم والمبادئ التي تضمن الاحترام والتمكين والثقة المتبادلة والانفتاح بين الإدارة والعاملين، والاهتمام بهم وباحتياجاتهم من قبل تلك الإدارة" (العمرى والمحاسنة، ٢٠١٧، ٢١٣).

وأيضاً يقصد بالثقة التنظيمية أنها "توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام" (مصاطفي، ٢٠١٩، ٢٩)، وأيضاً عرفها (Straiter 2005) بأنها "تشير إلى درجة إيمان وتقبل الفرد للقرارات والسياسات التي تضعها إدارة المنظمة، والتي تقوم بتنفيذها وإدارتها بشكل عادل لجميع الأطراف"، ويتفق البحث الحالي مع هذين التعريفين فهما يتفقان مع هدفه ورؤيته للثقة التنظيمية.

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الثقة التنظيمية بالمؤسسة أو الإدارة العليا غالباً ما يرتكز على جوانب موضوعية كالتوقعات والسلوكيات والنتائج الملموسة، في حين أن المشاعر هنا ترتبط بالمنتمين للمنظمة حيث حجم العلاقات الشخصية الداخلية أكبر فتصبح مؤثرة على الثقة بالمنظمة، وذلك على عكس المتعاملين معها وتربطهم بها مصالح محددة، وبالتالي يتشكل مفهوم الثقة بشكل عام من خلال الكفاءة والقدرة في تقديم الخدمة، فترتكز الثقة التنظيمية على القيم الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة والثقة في النظام ذاته، أي العمل المنظمي، وفي ضوء هذا واتساقاً مع هدف البحث يمكن القول أن الثقة التنظيمية تُعبر عن "إيمان الأفراد واقتناعهم بأهداف وكفاءة إدارة التعليم، ورضاهم عما تضعه من سياسات وتتخذ من قرارات".

ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية:

تتبع أهمية الثقة التنظيمية من التأثيرات والنتائج المحتمل إحداثها على مستوى الفرد والمنظمة، كونها تضمن تحسين وتطوير السلوك التنظيمي، وبالتالي التحسين والفعالية لمختلف أنشطة المنظمة عبر تأسيس علاقات ثقة متبادلة مع مختلف الأطراف الفاعلة في المنظمة، فالثقة التنظيمية سلوك هادف ممارس داخل المنظمة ينتج ويدعم العديد من السلوكيات التنظيمية الإيجابية (بحري وخرموش، ٢٠٢٢، ١٢٩٨)، وبالتالي تتضح أهمية الثقة التنظيمية بإدارة التعليم فيما تحققه لها من فوائد تتمثل فيما يلي (بحري وخرموش، ٢٠٢٢، ١٢٩٧؛ خوين، ٢٠١٥، ١٢٨؛ Chmielecki & Sułkowski, 2018, 105-107):

- ❖ المساعدة على مشاركة المعرفة والمعلومات ذات المصادقية، وتشجيع تبادل الأفكار وتطبيقها.
- ❖ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: حيث تسهم الثقة في الاستقرار التنظيمي والرضا والولاء بين العاملين، وبالتالي تخفف الصراعات والنزاعات، وتعزز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات، وتخفض معدلات الغياب، ومعدل دوران العمل.
- ❖ تحقيق تكامل العمل: وجعل العمل متماسكاً، وذلك من خلال ربط جميع الجهود والعمليات، وتوجيه الموارد البشرية والمادية بمختلف الإدارات والمؤسسات التابعة للإدارة العليا للتكامل فيما بينها بما يكفل تحقيق الأهداف المرغوبة.
- ❖ تحسين الفعالية التنظيمية: حيث تحقيق علاقات تفاعل وتعاون بين الإدارة وموظفيها بمختلف إداراتها ومؤسساتها والجمهور المتعامل معها، وتعزيز مشاركة الموظفين والجمهور، فالأفراد في المؤسسات ذات الثقة العالية يكونون أكثر تفاعلاً بنسبة كبيرة.
- ❖ رفع مستوى الأداء التنظيمي: حيث تؤدي الثقة إلى رفع مستوى الدافعية والكفاءة في العمل، والتوجه نحو الإبداع والابتكار لتطويره، كما تيسر الثقة أداء فرق العمل، وتخفف شدة الضغط النفسي، وتسهم بدرجة كبيرة في تيسير ممارسة العمل، وتقهم العاملين لمتطلباته.
- ❖ الحد من أساليب الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل، وتقليل مستويات الاتصال، والاعتماد على الإجراءات الرسمية، وتخفيض هرمية الهياكل التنظيمية، التي يؤدي تعددها إلى هدم الثقة التنظيمية.

❖ خلق الإحساس بالأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهو شرط لتحقيق الأداء الوظيفي الجيد، ودافع لمزيد من إقبال الجمهور على التعامل معها.

كما أن توافر الثقة التنظيمية يسهم في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين بالمنظومة التعليمية، وهو ما أكدته نتائج دراسات (خوين، ٢٠١٥؛ عبد الخير وبابكر، ٢٠١٨؛ Baştug et al., 2016) حيث توصلت إلى أن للثقة التنظيمية علاقة ارتباط وتأثير معنوي موجب على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة.

وبالتالي فبناء الثقة التنظيمية في إدارة التعليم على المستوى المركزي أو الوزارة له تأثير كبير على مخرجات العمل فهي ذات علاقة موجبة مع أخلاقيات العمل كالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ومع السلوكيات التنظيمية الإيجابية كالأداء المرتفع وسلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وهي أيضًا ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة، ومن ثم فالثقة شرط للبقاء والتميز في ظل ما يواجه التعليم من تحديات (بحري وخرموش، ٢٠٢٢، ١٢٩٨؛ Al-Shalabi, 2019, 7-8).

وبالإضافة إلى هذا فإن من أكبر التأثيرات الإيجابية التي تجنيها إدارة التعليم على المستوى المركزي عند اكتسابها ثقة العاملين بها والأطراف المستفيدة منها تقبلهم لسياساتها وقراراتها والتجديد والتغيير دون خوف أو معارضة، وقبول تفهم الأهداف، والمهام، وتحمل الأعباء والمخاطر، وذلك بشرط العمل المستمر من قبل الوزارة على تقوية دعائم الثقة، والعمل المدعم بالأخلاقيات والنزاهة والشفافية على الاستثمار الجيد لهذه الثقة لإنجاز التطوير المطلوب بنجاح، كما أن الثقة بإدارة التعليم تعزز سمعة المؤسسة التعليمية بما لها من صدى محلي وعالمي.

مما سبق تتضح أهمية الثقة التنظيمية في إدارة التعليم العليا، حيث إنها تدعم فعالية عملية صنع القرار، وتسهم في جودة الأداء بكافة المستويات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، وتحسن جودة المناخ التعليمي، وتدفع لمواكبة التطورات، كما تدفع الجميع للتعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتؤدي إلى دعم ومساندة ومشاركة إيجابية من قبل معلميه وموظفيها، وكذلك المستفيدين من أنشطتها وخدماتها، فنتمكن من التغلب على الصعاب والمشكلات، وتتجز أهدافها بالصورة والسرعة المنشودة، مما يدعو لضرورة اهتمام وزارة التعليم بتوفير مناخ من الثقة بينها وبين جميع العاملين في كل مؤسساتها التعليمية، وأيضًا بينها وبين

المستفيدين منها، مما يُكسبها الدعم والمساندة في تحقيق وإنجاز أهدافها ومواجهة التحديات وتجاوز الصعاب.

ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية:

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص، حيث تتسم بأنها (بنات، ٢٠١٦، ٢١؛ والحسيني وأحمد، ٢٠٠٥، ٣٢-٣٤):

- ❖ **دينامية:** فالثقة تتغير باستمرار، فلا تتسم بالاستقرار عند مستوى محدد، فهي تنشأ ببطء عبر مراحل متعددة، ومع دعمها قد تصل لمستوى مقبول أو مرتفع لكن لا يعني هذا الاستقرار والثبات، فهي إن لم يستمر دعمها تتخفّض وقد تُفقد سريعاً، وهنا الصعوبة لأن الثقة تنهار في لحظة عبر حدوث خطأ ما يهز أسس بنائها، وهو ما يتوقف على مستوى هذه الثقة.
- ❖ **متراكمة:** فهي تنشأ عبر تراكم العديد من الخبرات والممارسات والنتائج الملموسة، وتتطلب الدعم المستمر لها لتحفظ بمستواها أو تزداد قوة، وإذا كان بناؤها يتطلب الكثير من العمل والوقت، فإن العمل على دعم استمرارها قد يشكل الصعوبة الأكبر لأنه يتضمن مزيداً من الحرص ودرجة خطورة أكبر.
- ❖ **متعددة الأبعاد:** فالثقة ظاهرة معقدة تتكون من عوامل وجوانب متعددة، منها: المعرفية والسلوكية والانفعالية، التي تؤثر في مستوى الثقة السائدة.
- ❖ **ذات جذور ثقافية:** فالثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.
- ❖ **تعتمد على الاتصال:** فالثقة عموماً لا وجود لها دون اتصال، والثقة التنظيمية هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، والذي يتمثل في عدة صور منها: توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحتها للجميع، مع تحري الدقة والصدق فيها، وإعطاء تفسيرات للقرارات والمستجدات، والتزام الشفافية في التعامل مع جميع العاملين بالمؤسسة والمتعاملين معها، وإتاحة حرية تبادل الآراء والأفكار والمعلومات للجميع في ظل ضوابط لا تخل بالحرية والإتاحة.
- ❖ **تتضمن المخاطرة:** فالثقة التنظيمية تعني توقعات متعلقة بممارسات المؤسسة، وهو ما لا يحمل تأكيداً وقيئاً بأشياء فعلية، وبالتالي تتضمن الثقة درجة من المخاطرة، حيث قد

تكون النتائج الفعلية المحققة عكس المتوقعة تمامًا، ويقدر الثقة بقدر قبول التعرض للمخاطرة.

مما سبق يتضح أن الثقة التنظيمية تتسم بعدد من الخصائص التي تزداد قوة وبروزًا فيما يتعلق بإدارة التعليم، فيجب أن تعي إدارة المؤسسة التعليمية أن اكتساب الثقة واستمرارها ليس سهلاً، وأنها لا تبقى عند مستوى ثابت عند النجاح في بنائها، وأنها متعددة الجوانب والمراحل، وأن أساسها الاتصال متعدد الأشكال عبر قنوات متعددة، وأنه يقدر ثقة المجتمع التربوي بها بقدر تحمله لبعض النتائج غير المتوافقة لتوقعاته، ففي مجال التعليم خاصة يصبح اكتساب الثقة أكثر صعوبة وأبطأ، وفقدها أكثر سهولة وأسرع؛ حيث تتعدد الأطراف المعنية بالتعليم والمستفيدة منه، فهو متصل بكل بيوت المجتمع إما كعاملين به أو متعلمين، وبالتالي مع الاهتمام به، تنتشر أخباره سريعًا مما يضاعف مستوى الخطورة عند العمل على اكتساب الثقة والحفاظ عليها.

رابعًا: متطلبات بناء وتعزيز الثقة التنظيمية بإدارة التعليم:

يُعد بناء الثقة التنظيمية والحفاظ عليها عملية تتطلب جهدًا متواصلًا ومستمرًا، وخاصة بالنسبة لإدارة التعليم لاتصال رسالتها بالمجتمع ككل، وفي ظل التحديات والمتغيرات المعاصرة ومتطلبات التنمية المستدامة يصبح اكتساب إدارة التعليم للثقة التنظيمية ضرورة حتمية لتفعيل خططها وتحقيق أهدافها، ودعم كافة جهودها، وهو ما يجب أن يحكمه عدة عوامل تمثل متطلبات يستلزم وجودها لاكتساب الثقة التنظيمية ودعمها، وتتمثل فيما يلي:

١- الحوكمة:

تشير الحوكمة إلى السياسات واللوائح والإجراءات والممارسات والمسؤوليات والعلاقات التي تمكن المؤسسة من إدارة ومراقبة العمل بطريقة تتسم بالشفافية والنزاهة والمشاركة، وكلما كانت الحوكمة رشيدة وجيدة كلما أُعتبرت عامل نجاح حاسم في تحقيق النتائج المستهدفة، وبالتالي الحوكمة توجه وتزود إدارة التعليم بالإجراءات والسياسات التي تحدد أسلوب إدارة العمليات بكفاءة وفاعلية، ولهذا توفر الحوكمة الثقة بأن المشاريع والبرامج التعليمية تتم إدارتها بشكل جيد وكفاء يحقق الأهداف بنجاح؛ حيث تسهم في تطوير الأداء التعليمي وجودته، وتحقيق الشفافية والمساءلة، والحد من الفساد الإداري والمالي، وتلبية حاجات المستفيدين

(طلايع، تحت النشر ٢٠٢٥، ٤٠؛ Association for Project Management [APM], 2024)

٢- الاتصال المفتوح والحقيقي:

إن التواصل الفعال والمستمر مع العاملين وكافة المستفيدين من خدمات التعليم هو أمر حيوي لنجاح عمل إدارة التعليم، وهذا التواصل لا بد أن يكون مدعومًا بالشفافية والصدق والإتاحة والوفرة في المعلومات، فالمؤسسات التي تطور عمليات اتصال فعالة تتمتع ببيئات عمل إيجابية، وتكون أكثر فعالية في تحقيق أهدافها، فيسهم التواصل في مستويات أعلى من الثقة والمشاركة والالتزام والمساءلة والإبداع والرضا الوظيفي، وجودة أعلى للخدمات، والمزيد من قبول التغيير، وانخفاض التغيب عن العمل، والاستخدام الفعال للموارد، وكل هذا يقوي ويعزز الثقة بإدارة التعليم (K, 2021, 5383).

٣- المساءلة:

تعمل المساءلة على الحفاظ على جودة الأداء العام لإدارة التعليم وكافة مؤسساتها، والتحسين المستمر، والكشف عن نقاط الضعف والقصور في الأداء، ومعوقات تحقيق الأهداف، وتعدد آليات المساءلة في التعليم منها: متابعة الأداء وآلية التفتيش وتقارير الأداء وآلية الاعتماد، وتحقق المساءلة وجديتها شرطاً ضرورياً لاستحقاق الثقة (عوض، ٢٠٢٠، ٣٧).

٤- مكافحة الفساد:

يُعد الفساد من أبرز التهديدات التي تواجه الثقة بأي مؤسسة، فالثقة هي علاقة ارتباطية مشروطة، تتضمن اعتقاد الأفراد بأن المؤسسة تخدم مصالحهم، والفساد يشوه هذا الاعتقاد بما يعنيه من إساءة استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة، وبالتالي عندما يشوب الفساد إدارة التعليم تضعف بدرجة كبيرة ثقة المجتمع التربوي فيها، وتنعكس سلباً على تقدير قيمة أي جهد لها، مما يجعل مكافحة مظاهر الفساد ذات أولوية، ومع تعدد أساليبها يجب الاهتمام بالاستراتيجيات الوقائية، وتفعيل الأدوات القانونية، وإجراء حملات التثقيف حول أضرار الفساد، والقيام بالإصلاحات الرامية إلى زيادة الشفافية والانفتاح والحوكمة الرشيدة، مع إتاحة كافة المعلومات المتعلقة بما يُكتشف من فساد وما يُتخذ من إجراءات، مما يحدث تأثيراً إيجابياً مرغوباً على الثقة وتعزيزها، فيجب الوعي بأن الثقة تتفاعل إيجاباً مع الجهود الرامية لمكافحة الفساد. (Fang, Lai, & Xia, 2024, 1-2; & Radin, 2019).

٥- العدالة الاجتماعية والمساواة:

يجب أن تتعامل إدارة التعليم مع المجتمع التربوي بأسلوب يعكس الاحترام والمساواة، والعدالة والتقدير للجميع، ويجب عليها معالجة صور التفاوت وعدم المساواة في نيل الحق في التعليم، وتعني المساواة في التعليم إتاحة فرص التعليم الجيد لجميع الطلاب في الوطن دون تمييز، في حين أن العدالة في التعليم هي التوزيع العادل للموارد وتكافؤ الفرص دون تحيز، وتيسر العدالة الاجتماعية العمل بأسلوب أكثر تماسكًا، وتتضمن تحسين إدارة العمل الشاملة والفعالة، وإتاحة فرص العمل والتعلم مدى الحياة، وعقد المناقشات الاجتماعية الوطنية البناءة لتحديد فجوات العدالة الاجتماعية ومعالجتها في مجال التعليم، وهذا كله من دواعي الثقة في الأنظمة التعليمية مما يتطلب العمل على تحقيقها وتصحيح كافة الأوضاع التي تخل بالعدالة والمساواة (Gray Group International, 2024).

٦- التمكين والرضا الوظيفي للمعلم:

إن ثقة المعلم بإدارة التعليم ترتبط بشكل كبير بالتمكين والرضا الوظيفي، والتمكين يعني تحسين قدرة المعلم على أداء عمله بكفاءة، وهو ما يتضمن منح الصلاحيات والحرية في العمل، والمشاركة في صنع القرارات، وتوفير فرص النمو المهني، وذلك في جو من التقدير والاحترام والرعاية، مما سينعكس في جودة العملية التعليمية، وسيزيد من ثقة المجتمع التربوي بإدارة التعليم (علوان، ٢٠١٨، ٢٨٠-٢٨١)، وسيؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي للمعلم، والذي يتكون من عدة أبعاد منها الدخل والترقية، وطبيعة العمل والاتصالات، ومع الاهتمام بتحسين هذه الأبعاد سيتحقق الرضا الوظيفي وستكتسب إدارة التعليم ثقة المعلم، وتؤكد دراسة الحويطي (٢٠١٨) على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي.

٧- التعاون والمشاركة الفعالة:

إنه من المهم تعزيز التعاون والشراكة بين المجتمع التربوي وإدارة التعليم، وإقامة شراكات مع مختلف المؤسسات والجهات الحكومية لدعم التعليم، والتخلي عن التفكير السلطوي، وتشجيع التفكير الإبداعي والنقدي في التعليم، وإقامة حوارات وطنية بصيغة رسمية تجمع بين عديد من فئات المجتمع التربوي، لتسليط الضوء على الابتكار، وتحويل التعليم إلى مسؤولية اجتماعية واسعة ومشاركة لجميع المعنيين في هذه العملية، فيتشاركون ويتعاونون معًا في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات (مركز مالكوم كير- كارنيغي للشرق الأوسط، ٢٠٢٢، ٢٩، ٣٢)، ويقدر

فعالية وجدية تحقيق المشاركة والتعاون تزداد الثقة في إدارة التعليم، فالمشاركة تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة التعليمية، وتبعث الاطمئنان والثقة في قرارات الإدارة طالما شاركوا في اتخاذها، لذا عندما تكون ثقة أعضاء المجتمع التربوي بإدارة التعليم ضعيفة تزداد الحاجة لتفعيل المشاركة لأنها ستزيدهم اطمئناناً، وستشكل ضغطاً على متخذي القرار للنظر لمصالحهم، والتصرف بما يضمن حقوقهم، فلا ضمان لحقوق أعضاء المجتمع في حالة غياب الثقة غير المشاركة بديلاً لضمانها حيث مراقبة سلوك متخذي القرار، كما أن توفر الثقة بمتخذي القرار يقلل شكوك العاملين ومخاوفهم، كما قد يقلل ميلهم للمشاركة (الدوري، الدليمي، والساعدي، ٢٠٠١، ٢-١).

مما سبق يتضح أن تعزيز الثقة بين المجتمع التربوي وإدارة التعليم يتطلب بيئة تعاونية تشاركية في صنع القرارات التعليمية، وتبنى سياسات وإجراءات شفافة وعادلة، والتعامل بمساواة واحترام مع جميع أفراد المجتمع التربوي، وتوفير قنوات تواصل فعالة، مع تعزيز التدريب والتطوير المستمر للمعلمين والقيادات التربوية، مما يعزز الشعور بالانتماء ويعزز جودة التعليم، وهي كلها عوامل متشابكة تتطلب جهوداً مستمرة لتعزيزها.

خامساً: أبعاد الثقة التنظيمية بإدارة التعليم:

تتعدد أبعاد الثقة التنظيمية وتختلف باختلاف تعريفها، فقد تناولتها الأبحاث وفق هدف ورؤية كل بحث، ولتضمن الجوانب التي يُراد قياس الثقة من خلالها، فهناك أبحاث حددتها فيما يطلق عليه "بؤرة الثقة" وهو ما اهتم بمختلف العلاقات داخل المؤسسة وفق المستويات الإدارية، وتتضمن الثقة بين العاملين، والثقة بالرؤساء المباشرين، والثقة بإدارة المؤسسة، وكل بُعد منهم قائم على العديد من الممارسات والسلوكيات التي تمثل متطلبات لكسب الثقة، كدراسة (عبد الخير وبابكر، ٢٠١٨)، وهناك أبحاث حددت أبعاد الثقة فيما يُرى كمتطلبات للثقة، حيث قياسها في حد ذاتها، كالكفاءة والنزاهة والخيرية والاعتمادية والصدق وغيرها كدراسة (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007).

أما فيما يتعلق بالبحث الحالي ووفقاً لهدفه وموضوعه حيث محاولة تعرف الثقة التنظيمية بالإدارة العليا للتعليم، فالتركيز هنا يكون على جوانب عمل الإدارة العليا التنظيمية، والخطوط العريضة لعمل المؤسسة التي تمس العاملين والمستفيدين، والأكثر ثقلًا في اكتساب ثقتهم، ويمكن من خلالها رصد وتوضيح الثقة في الإدارة العليا، فالثقة التنظيمية هي كمفهوم تنظيمي

يعني الثقة في ممارسات المؤسسة، ويمكن تحديد أبعاده وعناصره فيما يلي (صياغ، ٢٠١٩، ١٦؛ Otto, 2023):

❖ **أهداف وسياسات المؤسسة:** حيث إشراك الأفراد داخل المؤسسة وخارجها في عملية صنع القرار، وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات، وتطابق الأقوال مع الأفعال، وتقويم الأداء على أسس تضمن العدالة، وضرورة توافق الأهداف مع طموحات وتوقعات المجتمع التربوي.

❖ **الإدارة والتمويل:** وهو ما يتضمن عمليات إدارة الموارد البشرية والمالية للتعليم، حيث فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وفعالية برامج التدريب والتطوير، وبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، والاهتمام بتحقيق العدالة التنظيمية، وتقديم الدعم التنظيمي، ومراعاة مصالح كل فئات المجتمع التربوي وتطلعاتهم المستقبلية.

❖ **ثقافة المؤسسة وقيمها:** حيث القيم الناظمة لأخلاقيات المهنة بما تمثله من مبادئ توجيهية يقوم عليها نشاط المؤسسة والسلوك الوظيفي بما لا يقتصر على الشؤون الداخلية بل يمتد ليشمل التعاملات مع المستفيدين والمتعاملين معها ومع المجتمع ككل، وبالتالي يحدد عامل الثقافة التنظيمية لإدارة التعليم هيكل العلاقات بين فئات المجتمع التربوي وبينهم وبين إدارة التعليم، وتحكم القيم كافة الممارسات والتعاملات بالمؤسسة التعليمية.

❖ **الشفافية وتداول المعلومات:** حيث فتح قنوات الاتصال بين الإدارة وكل أفراد المجتمع التربوي، وإتاحة المعلومات وتيسير الوصول لها عبر وسائل عديدة، مع تحري الدقة والمصداقية، وقد جاءت الشفافية هنا كُبعد للثقة التنظيمية لقيمتها وضرورة قياسها في حد ذاتها، فهي عنصر وجانب مهم يجب أن يكون متوغلاً في كل عمليات المؤسسة سعياً لاكتساب الثقة.

يتضح مما سبق أن جوانب وأبعاد الثقة التنظيمية بإدارة التعليم تعبر عن درجة اقتناع ورضا العاملين والأطراف المستفيدة بما يتم اتخاذه من قرارات، وما يوضع من أهداف، وما ينفذ من سياسات وإجراءات، والاهتمام برفع كفاءة الأداء، وتنمية الوعي بخطتها، والتقدير لما يحكم العمل والعلاقات داخل المؤسسة بكل فروعها من قيم، وتوافر وإتاحة المعلومات والشفافية في

كل التعاملات داخل وخارج المؤسسة، مما ينعكس في جودة الخدمة التعليمية ويُنتج مخرجات مؤهلة على مستوى عالٍ من الجودة.

المحور الثاني: جهود إدارة التعليم في تعزيز الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي بمصر:

يتناول هذا المحور جهود إدارة التعليم على المستوى المركزي في تعزيز الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في مصر من خلال ما توضحه الوثائق الرسمية والدراسات المرتبطة من جهود تتعلق بأبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في: الأهداف والسياسات، والإدارة والتمويل، والقيم التنظيمية، والشفافية وتداول المعلومات، وهو ما يتضح فيما يلي:

أولاً: الأهداف والسياسات التعليمية:

بدأت مصر عهداً جديداً من الإصلاح الإداري في التعليم بصور دستور ٢٠١٤م بعد استفتاء الشعب عليه، ليعكس آمال وطموحات المجتمع، ويحدد ملامح وأهداف التعليم، والتي في ضوءها توضع الخطط والسياسات التعليمية، وقد تضمن دستور ٢٠١٤م العديد من المواد الخاصة بالتعليم، واهتم بالعديد من القضايا التعليمية، وتضمن العديد من الإصلاحات. ويُعد دستور ٢٠١٤م وأيضاً رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠م في مجال التعليم هما الإطار الحاكم لخطط التعليم الاستراتيجية، والتي توضع من قبل وزارة التعليم بعد إجراء حوار مجتمعي يضم العديد من فئات المجتمع التربوي، وهو ما حدث مع الخطة الاستراتيجية ٢٠١٤م، والخطة الاستراتيجية ٢٠٢٤م، ويتضمن الدستور والخطط بالتالي العديد من الإصلاحات والتطورات، التي يجب أن تنعكس على النظام الإداري للتعليم، وكان أبرزها خطة تطوير التعليم الثانوي، والتوجه نحو تطبيق بعض آليات التطوير كالحوكمة والمساءلة وما تتضمنه من إصلاحات.

لكن رغم الجهود المبذولة توجد العديد من جوانب القصور فيما يتعلق بالأهداف والسياسات، فقد أظهرت نتائج دراسة خليفة (٢٠٢٣، ٢٧٦-٢٨١) عن واقع تفعيل مواد دستور ٢٠١٤م في إصلاح التعليم، وجود تخبط وعدم استقرار في السياسات التعليمية، مع تجاهل الواقع الثقافي والمعرفي، وضعف المشاركة المجتمعية في خطط إصلاح التعليم، وضعف الربط بين سياسة التعليم والسياسة العامة للدولة، والانفراد بالقرارات دون المشاركة أو الالتزام بتجربتها قبل التعميم؛

وعدم وجود فلسفة واضحة لعمليات الإصلاح التعليمي، وأيضًا افتقار الكثير من المعلمين إلى الكفايات التعليمية لتحقيق الإصلاحات المستهدفة في التعليم. ويتحقق هنا اكتساب الإدارة التعليمية للثقة التنظيمية مع السعي الجاد لتفعيل النصوص الدستورية وتحقيق الخطط الاستراتيجية، وليس الاكتفاء بوجودها فحسب، فيجب العمل على معالجة كافة أشكال القصور التي قد تشوب عملية وضع السياسة التعليمية وخطوات تطبيقها، مما يزيد الثقة التنظيمية بسياسات وأهداف التعليم.

ثانيًا: الإدارة والتمويل:

هناك اهتمام كبير في مصر بتطوير وتجويد الأداء التعليمي على كافة المستويات، وهو ما يتضح من الخطة الاستراتيجية القومية لتطوير التعليم ٢٠١٤-٢٠٣٠م، حيث تضمنت العديد من البرامج التي من شأنها تعزيز أداء الإدارة التعليمية، ودعم ركائزها ومحدداتها الأساسية المتمثلة في: المحدد البشري، والمحدد التنظيمي، والمحدد التقني، وذلك من خلال التركيز على تحسين كفايات وقدرات القيادات التعليمية، وتطوير الهيكل التنظيمي لإدارة التعليم، وأيضًا تطوير البنية التنظيمية للمدرسة، وتفعيل استخدام التكنولوجيا ودمجها بكل العمليات الإدارية، وذلك بالإضافة إلى تبني برنامج تنمية الموارد البشرية، وبرنامج الإصلاح المرتكز على المدرسة لتطوير البنية التنظيمية، وبرنامج تفعيل استخدام التكنولوجيا بالمدارس، وتفعيل إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، والاهتمام بتطبيق مداخل التجديد التنظيمي والتميز التنظيمي والإدارة الإلكترونية، كل هذا من أجل الإصلاح الشامل بإدارة التعليم، مما ينعكس بالتالي على جودة الخدمة التعليمية وقدرتها على التنافسية، وبالتالي مع تحول هذه الطموحات المرغوبة إلى فعل وحقيقة ستتحقق الثقة التنظيمية لإدارة التعليم في مصر (أحمد وعزب، ٢٠٢١، ٢٢٠).

وعلى الرغم من هذه التوجهات نحو الإصلاح والتطوير، فهناك الكثير من جوانب القصور في عملية إدارة التعليم، حيث كشفت دراستا إبراهيم (٢٠٢٠)، وطلايع (تحت النشر ٢٠٢٥، ٤٦) عن العديد من جوانب القصور في إدارة التعليم، والتي تحول دون اكتساب المؤسسة للثقة التنظيمية، ومنها: جمود الهيكل التنظيمي، واستمرار العمل من خلال المركزية، وضعف قنوات التواصل بين الإدارة العليا والإدارات المدرسية، وغياب وجود آليات واضحة ومحددة ومفعلة للمساءلة الإدارية للعاملين، مع عدم تفعيل التشريعات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري، وشيوع ثقافة سرية المعلومات غير المبررة، وضعف التنمية المهنية المستدامة، بالإضافة إلى تدني مستوى الوعي بمفاهيم الحوكمة المؤسسية والإدارة الرشيدة.

ثالثًا: القيم التنظيمية:

نظرًا لأهمية القيم التنظيمية للمؤسسة التعليمية، نجد أن الدستور المصري ٢٠١٤م قد نص على أن من أهداف التعليم بناء الشخصية المصرية، والحفاظ على الهوية الوطنية، وتأصيل المنهج العلمي في التفكير، وتنمية المواهب وتشجيع الابتكار، وترسيخ القيم الحضارية والروحانية، وإرساء مفاهيم المواطنة والتسامح وعدم التمييز، وأكد الدستور أيضًا على أن اللغة العربية والتربية الدينية والتاريخ الوطني هي مواد دراسية أساسية في كل صفوف التعليم قبل الجامعي (رئاسة الجمهورية، ٢٠١٤، مادة ١٩، ٢٤)، مما يدعم الكثير من القيم التنظيمية التي يجب أن تسود مؤسسات إدارة التعليم، كما أصدرت وزارة التعليم عددًا من الوثائق الرسمية المتضمنة لما يرتبط بالتنشئة التنظيمية لأعضاء المجتمع التربوي، ومنها أهداف برنامج التنمية المهنية وإدارة الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، وكذلك المسؤوليات المحددة بلائحة الانضباط المدرسي، وأيضًا بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين بالتعليم (أحمد وعبد السلام، ٢٠٢٢، ٨٨)، ومع تنمية القيم التنظيمية وسيادتها تزداد الثقة التنظيمية بإدارة التعليم.

وعلى الرغم مما توضحه الوثائق الرسمية من الاهتمام بالقيم التنظيمية، إلا أن هناك بعض أوجه القصور، حيث أظهرت دراسة أحمد وعبد السلام (٢٠٢٢، ٨٩-٩٠) غياب قيم أساسية كالعدالة والموضوعية والنزاهة لدى بعض القيادات المدرسية، وغياب ثقافة المعلم الباحث بالمدرسة، مما ينعكس سلبيًا على التنشئة التنظيمية للمعلمين وعلى تفعيل دورهم كباحثين، واقتصار الاتصال على مستوى المدرسة على الاتجاه الهابط، حيث نقل التوجيهات والتعليمات من القادة إلى أعضاء المجتمع المدرسي، وقلما يتم توصيل شكاوى الأعضاء ومقترحاتهم وأفكارهم الجديدة إلى القيادات المدرسية، مما يؤدي إلى ضعف الثقة بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي، وضعف قدرة الإدارة المدرسية على توفير بيئة مدرسية جميلة جاذبة للطلاب، ومؤاتية لتنمية مهاراتهم وقيمهم وسلوكياتهم الإيجابية.

رابعًا: الشفافية وتداول المعلومات:

إدراكًا لأهمية الشفافية في بناء المؤسسات وتأثيرها الكبير في تحقيق الإصلاح، تم إدراجها كأحد محاور البعد الاقتصادي من رؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠م، وذلك بهدف ترسيخ نظام مؤسسي يتسم بالشفافية ويخضع للمساءلة، من خلال بناء جهاز إداري يقوم على

إدارة الحكم الرشيد لموارد الدولة، وتغيير ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري، وإيجاد نظام يتفاعل مع المواطن، ويستجيب لمطالبه، ويخضع للمساءلة المجتمعية، والاعتماد على منهج الشفافية في صنع السياسات، بالإضافة إلى إتاحة وتداول المعلومات لرفع ثقة المواطن بإدارة التعليم ومكافحة الفساد (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٢، ١٦٥-١٦٦).

وقد أصدرت وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري والتي تضمنت عدة أهداف، منها: جعل بيئة العمل أكثر شفافية في التعامل مع الآخرين، وإرساء أسس وضعية للمحاسبة تتسم بقدر كبير من الشفافية والمساءلة، وتوفير أداة قوية وفعالة للرقابة الذاتية الداخلية بالمؤسسة (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ٩).

وتتمثل أبرز جهود وزارة التربية والتعليم بمصر لإدارة الشفافية في: وضع معايير تتميز بالوضوح والشفافية لترقية المعلمين واختيار مديري المدارس، والتوصيف الوظيفي لمختلف الوظائف في المؤسسة التعليمية، وإتاحة العديد من البيانات على موقع وزارة التربية والتعليم كالمؤشرات والإحصاءات التعليمية. هذا بالإضافة إلى إنشاء لوحة بيانات لدعم القرار التعليمي مدعومة بقواعد بيانات متعددة، وإتاحة موارد التعلم الإلكتروني، وإنشاء منصات لإدارة تقييم الطلاب والاختبارات التجريبية ودعم التطوير المهني للمعلمين، وإنشاء قواعد بيانات خاصة بالطلاب والمعلمين وتسجيل كل ما يخص العمل المدرسي (حمور، ٢٠٢٣، ٤٤، والبنك الدولي، ٢٠١٨، ١٠-١١).

ومع كل هذه الجهود التي تتم من قبل إدارة التعليم لتعزيز الشفافية وتداول المعلومات رصدت العديد من التقارير والدراسات قصور هذا الجانب في إدارة التعليم بمصر، فقد أشارت الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠م، إلى غياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي، وكذلك ضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤، ٧٣)، وأكدت دراسة قطيظ (٢٠١٦، ٢٤٥) إلى ضعف جوانب الشفافية والمشاركة المجتمعية في التعليم، مما يعوق التطبيق الشامل لمكافحة الفساد والحد منه، كما أسفرت دراستا بيومي (٢٠١٩، ١٧١)، وعبد الملاك (٢٠٢٣) عن أن مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في مدارس التعليم الثانوي العام منخفض، بسبب الروتين والبطء في تدفق المعلومات ونشرها، مما يفقدها أهميتها في خدمة أهداف العمل الحالية والمستقبلية، وهذا مع التأكيد على أن معظم تفاصيل

برنامج إصلاح التعليم الأخير وتشريعاته غير متاحة كوثائق رسمية بسهولة للجمهور والمعنيين، كما أنه من الصعب الحصول على القوانين والقرارات الوزارية والكتب الدورية المنظمة لإدارة العملية التعليمية الصادرة في فترات سابقة.

يتضح بالتالي مما تم عرضه من جهود إدارة التعليم المصرية أن هناك جهود تبذلها الإدارة مع دعم الدولة لها بالعديد من الإصلاحات التي تنعكس على إدارة التعليم، لكن هناك الكثير من أوجه القصور التي تعيق هذه الإصلاحات، وهو ما يترتب عليه ضعف قدرة اكتساب إدارة التعليم على ثقة المجتمع التربوي التنظيمية بها، مما يتطلب معالجتها ومتابعة كل الجهود مع التقييم المستمر.

مما سبق فإن الإطار النظري للبحث قد تناول الأسس الفكرية للثقة التنظيمية بإدارة التعليم على المستوى المركزي، حيث اتضح تعدد مفاهيم الثقة التنظيمية وأبعادها وفقاً للهدف من تناولها، وأن هناك ركائز ومتطلبات محددة تبنى من خلالها الثقة، في ضوء الوعي بأهميتها ومخاطر فقدانها، سعياً لإدارة تعليمية قوية وقادرة على التعامل مع ما يقابلها من تحديات اعتماداً على استحقاقها لثقة العاملين بها والمستفيدين منها، كما تناول البحث جهود إدارة التعليم المصرية فيما يتعلق بأبعاد الثقة التنظيمية نظرياً من خلال الوثائق والدراسات السابقة، وفيما يلي سيتناول البحث واقع الثقة التنظيمية في إدارة التعليم من وجهة نظر أعضاء المجتمع التربوي.

الدراسة الميدانية:

تتضمن الدراسة الميدانية ثلاثة محاور هي: الإجراءات، والنتائج وتفسيرها، وملخص لأهم النتائج.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية:

وتمثلت إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

أ- أهداف الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية تعرف واقع الثقة التنظيمية بإدارة التعليم من وجهة نظر أعضاء المجتمع التربوي، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما استجابات عينة الدراسة تجاه مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة في إدارة التعليم من وجهة نظر أعضاء المجتمع التربوي؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة

(النوع، المحافظة، البيئة، التبعية، لغة الدراسة، المراحل التعليمية، صفة المستجيب)؟

ب- أدوات الدراسة الميدانية وخطوات إعدادها:

تحقيقاً لأهداف الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة أستخدمت تطبيقها على عينة من المعلمين وأولياء الأمور والخبراء التربويين، وقد مرت الاستبانة بالمراحل التالية:

١- إعداد الصورة الأولية للاستبانة:

تم صياغة الصورة الأولية للاستبانة وتنظيم محاورها بالاستعانة بالأدبيات العلمية والدراسات السابقة حول الثقة التنظيمية بين المجتمع التربوي وإدارة التعليم.

٢- صدق الأداة:

تم قياس الصدق الداخلي للاستبانة من خلال ما يلي:

- **الصدق الظاهري:** وذلك من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال البحث، وذلك بهدف تعرف ما إذا كانت هذه الأداة تقيس ما وضعت لقياسه أم لا، وقد أسفر التحكيم عن وجود بعض التعديلات في عبارات الاستبانة.
- **الاتساق الداخلي:** حيث تم حساب معامل ارتباط كل مفردة مع محورها، والاتساق الداخلي لها، ويوضح جدول (١) التالي ذلك:

جدول (١)

معامل ارتباط كل مفردة مع محورها

| المحور الثالث | | المحور الأول | |
|----------------|--------|----------------|--------|
| معامل الارتباط | السؤال | معامل الارتباط | السؤال |
| **٠,٨٥٤ | Q14 | **٠,٧٤١ | Q1 |
| **٠,٩٠٢ | Q15 | **٠,٧٠٤ | Q2 |
| **٠,٨٩٠ | Q16 | **٠,٦٦٤ | Q3 |
| **٠,٨٨٠ | Q17 | **٠,٦٣٨ | Q4 |
| **٠,٨٤٦ | Q18 | **٠,٦٥٨ | Q5 |
| | | **٠,٧٨٣ | Q6 |
| | | **٠,٧٥١ | Q7 |
| المحور الرابع | | المحور الثاني | |

| السؤال | معامل الارتباط | السؤال | معامل الارتباط |
|--------|----------------|--------|----------------|
| Q8 | **٠,٧٤٤ | Q19 | **٠,٧٥٢ |
| Q9 | **٠,٧٦٨ | Q20 | **٠,٨٢٦ |
| Q10 | **٠,٦٤٦ | Q21 | **٠,٧٨٤ |
| Q11 | **٠,٧٩٩ | Q22 | **٠,٩٠١ |
| Q12 | **٠,٨٢٠ | Q23 | **٠,٦٦٨ |
| Q13 | **٠,٧٢٨ | Q24 | **٠,٧٨٩ |
| | | Q25 | **٠,٧٥٠ |

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

وبقراءة جدول (١) السابق يتبين وجود ارتباط قوي موجب عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين كل مفردة وبين المحور الذي تنتمي إليه في محاور الاستبانة الأربعة مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير بين مفردات الاستبانة.

٣- حساب ثبات الأدوات:

تم حساب ثبات الاستبانة وذلك عن طريق برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS v20) بطريقة التجزئة النصفية وباستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وقد حصلت الاستبانة على درجة الثبات نفسها في الطريقتين (٠,٩٥)، وهى نسبة ثبات مرتفعة تؤكد أن هناك اتساقاً داخلياً في الاستبانة، ويبين جدول (٢) التالي ذلك.

جدول (٢)

نسبة ثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ

| عدد المفردات | قيمة ألفا كرونباخ |
|--------------|-------------------|
| ٢٥ | ٠,٩٥ |

٤- الصياغة النهائية لأدوات البحث:

بعد الانتهاء من المراحل السابقة تم صياغة الاستبانة بصورة نهائية وذلك على النحو

المبين بجدول (٣) التالي:

جدول (٣)

توزيع العبارات على محاور الاستبانة قبل التعديل وبعده

| م | محاور الاستبانة | الإجمالي قبل الحذف | الإجمالي بعد الحذف |
|---|--|--------------------|--------------------|
| ١ | المحور الأول: السياسات والأهداف | ١٠ | ٧ |
| ٢ | المحور الثاني: الإدارة والتمويل | ٧ | ٦ |
| ٣ | المحور الثالث: القيم التنظيمية | ٧ | ٥ |
| ٤ | المحور الرابع: الشفافية وتداول المعلومات | ٩ | ٧ |
| | المجموع الكلي للعبارات | ٣٣ | ٢٥ |

ج- إجراءات تطبيق الدراسة:

تم استخدام الطريقة الإلكترونية أثناء تطبيق الاستبانة حيث بلغ عدد الاستبانات الإلكترونية الصحيحة (١٧٢) استبانة، وتم تطبيقها في محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية) والمحافظات الإقليمية.

د- عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية بلغت (١٧٢) مستجيبًا، ويبين جدول (٤) توزيع العينة تبعًا لمتغيرات الدراسة.

جدول (٤)

توزيع عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة

| النسبة | العينة | متغيرات الدراسة | |
|--------|--------|------------------------|----------|
| % ٤١,٩ | ٧٢ | الذكور | النوع |
| % ٥٨,١ | ١٠٠ | الإناث | |
| % ٤١,٩ | ٧٢ | المعلمين | الصفة |
| % ٥٣,٥ | ٩٢ | أولياء الأمور | |
| % ٤,٧ | ٨ | الخبراء | |
| % ٨٣,٧ | ١٤٤ | محافظات القاهرة الكبرى | المحافظة |

| | | |
|---------------------|-------------|--------|
| المحافظات الإقليمية | ٢٨ | % ١٦,٣ |
| البيئة | حضر | % ٨٨,٤ |
| | ريف | % ١١,٦ |
| المرحلة التعليمية | تعليم أساسي | % ٥٥,٨ |
| | تعليم ثانوي | % ٤٤,٢ |
| التبعية | حكومي | % ٦٩,٨ |
| | خاص | % ٣٠,٢ |
| لغة الدراسة | عربي | % ١٨,٦ |
| | لغات | % ٨١,٤ |
| الإجمالي | ١٧٢ | % ١٠٠ |

يتضح من الجدول (٤) السابق أن الإناث تصدرت النسبة الكبرى من عينة الدراسة بنسبة (٥٨,١%)، وكانت أكثر الفئات مشاركة هي فئة أولياء الأمور بنسبة (٥٣,٥%)، في حين كانت فئة الخبراء الأقل مشاركة بنسبة (٤,٧%)، كما كانت النسب الكبرى للمشاركة لكل من: محافظات القاهرة الكبرى بنسبة (٨٣,٧%)، وبيئة الحضر بنسبة (٨٨,٤%)، والتعليم الأساسي بنسبة (٥٥,٨%)، والمدارس الحكومية بنسبة (٦٩,٨%)، والدراسة بلغات أجنبية بنسبة (٨١,٤%).

هـ- الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تمت الاستعانة ببرنامج الرزمة الإحصائية (SPSS (v22، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط لقياس الصدق الداخلي للاستبانة، وارتباط كل مفردة بمحورها.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة.
- حساب المتوسط المرجح بالأوزان النسبية لمعرفة ترتيب العبارات في كل محور من قبل عينة الدراسة.
- حساب دلالة الفروق بين المتوسطات لمتغير (الصفة) عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا).

- حساب دلالة الفروق بين المتوسطات لمتغيرات (النوع، المحافظة، البيئة، المرحلة التعليمية، التبعية، لغة الدراسة) عن طريق اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.
- اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه دلالة الفروق في حالة وجود دلالة بين المتغيرات.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

(١) فيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الأول:

جاءت نتائج الإجابة على السؤال الأول على النحو التالي:

جدول (٥)

نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق برأي المعنيين

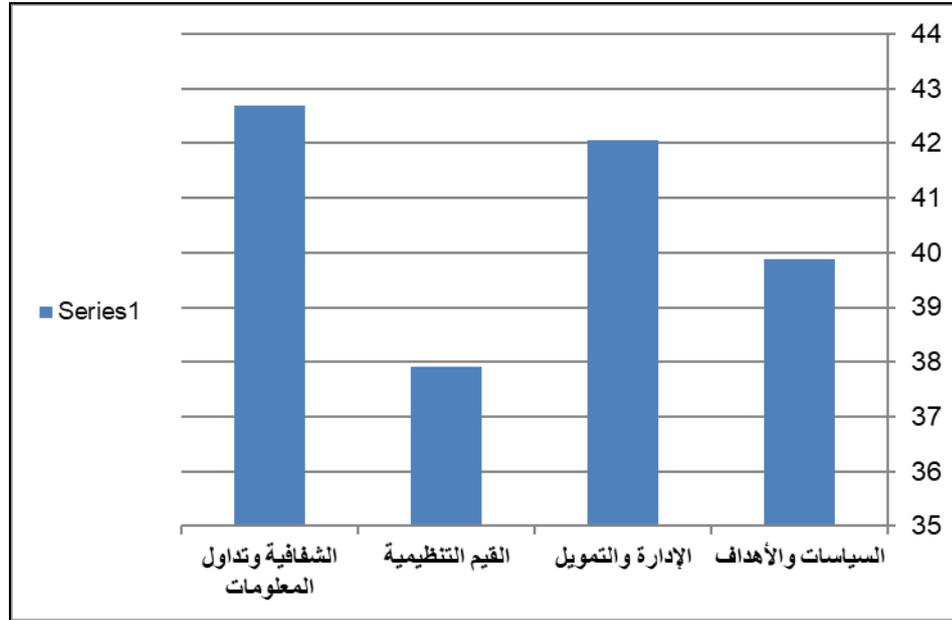
| م | العبارة | وافق | لا أوافق | النسبة المئوية | الترتيب |
|--|--|------|----------|----------------|---------|
| المحور الأول: السياسات والأهداف | | | | | |
| ١ | أثق في سياسات إدارة التعليم. | ٢٠ | ٩٦ | ٣٩,٥٣ | ١٠ |
| ٢ | أقتنع بالممارسات التربوية التي تتبعها الوزارة. | ٢٠ | ٧٦ | ٣٣,٧٢ | ٢١ |
| ٣ | توجد سياسات وأهداف تعليمية واضحة معلنة للجميع. | ٢٤ | ٥٦ | ٣٠,٢٣ | ٢٥ |
| ٤ | تطبق خطة التطوير على سنوات النقل أولاً ثم على الشهادات العامة. | ٩٢ | ٤٨ | ٦٧,٤٤ | ١ |
| ٥ | تشارك جميع أطراف المجتمع التربوي في صنع القرار. | ٣٢ | ٥٦ | ٣٤,٨٨ | ١٩ |
| ٦ | تتوافر تغذية راجعة دورية لتصويب الأخطاء. | ٣٦ | ٥٢ | ٣٦,٠٥ | ١٧ |
| ٧ | توجد خطة لتطوير التعليم معلنة لأعضاء المجتمع التربوي. | ٢٤ | ٨٠ | ٣٧,٢١ | ١٣ |
| متوسط النسبة المئوية للوزن النسبي للمحور الأول | | | | | ٣٩,٨٧ |
| المحور الثاني: الإدارة والتمويل | | | | | |
| ٨ | تحدد خطة تطوير التعليم مستويات التنفيذ واختصاصات المسؤولين عنها. | ٤٤ | ٨٤ | ٥٠,٠٠ | ٤ |
| ٩ | تتوافر قوى بشرية لتطبيق خطة التطوير من معلمين أو إداريين أو فنيين أو عمال. | ٣٢ | ٤٨ | ٣٢,٥٦ | ٢٤ |
| ١٠ | تعقد ندوات وورش عمل لتنمية الوعي بأهمية خطة تطوير التعليم. | ٣٦ | ٦٠ | ٣٨,٣٧ | ١٢ |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|-------|----|--|
| ١١ | ٥٢ | ٨٠ | ٤٠ | ٥٣,٤٩ | ٣ | يتم تدريب المعلمين على كيفية تطبيق المناهج المطورة في نظام التعليم الجديد. |
| ١٢ | ٢٠ | ٧٦ | ٧٦ | ٣٣,٧٢ | ٢١ | تتوافر البنية التكنولوجية اللازمة لتطبيق خطة التطوير. |
| ١٣ | ٢٨ | ٩٦ | ٤٨ | ٤٤,١٩ | ٧ | يتم تجديد أساليب العمل باستمرار بما يتناسب مع متغيرات العصر. |
| متوسط النسبة المئوية للوزن النسبي للمحور الثاني | | | | | | ٤٢,٠٦ |
| المحور الثالث: القيم التنظيمية | | | | | | |
| ١٤ | ٢٤ | ٨٨ | ٦٠ | ٣٩,٥٣ | ١٠ | تقدر الوزارة المبادرات المتميزة لإنجاح خطة تطوير التعليم. |
| ١٥ | ٢٠ | ٧٦ | ٧٦ | ٣٣,٧٢ | ٢١ | تحترم الوزارة وتقدر آراء المجتمع التربوي. |
| ١٦ | ٣٦ | ٥٦ | ٨٠ | ٣٧,٢١ | ١٣ | توجد عدالة في التعامل بين الجميع بلا تمييز. |
| ١٧ | ٢٤ | ٧٢ | ٧٦ | ٣٤,٨٨ | ١٩ | تطبق معايير تقييم عادلة على جميع أطراف المجتمع التربوي. |
| ١٨ | ٣٢ | ٨٨ | ٥٢ | ٤٤,١٩ | ٧ | يتم التشجيع المستمر على الابتكار والابداع وعرض الأفكار الجديدة. |
| متوسط النسبة المئوية للوزن النسبي للمحور الثالث | | | | | | ٣٧,٩١ |
| المحور الرابع: الشفافية وتداول المعلومات | | | | | | |
| ١٩ | ٢٤ | ٩٢ | ٥٦ | ٤٠,٧٠ | ٩ | تتوافر المعلومات اللازمة لأعضاء المجتمع التربوي. |
| ٢٠ | ٢٠ | ٨٨ | ٦٤ | ٣٧,٢١ | ١٣ | تتسم المعلومات المتاحة بالدقة والمصداقية. |
| ٢١ | ٢٤ | ٨٠ | ٦٨ | ٣٧,٢١ | ١٣ | تتوافر قنوات اتصال بين المجتمع التربوي والوزارة. |
| ٢٢ | ٢٤ | ٧٦ | ٧٢ | ٣٦,٠٥ | ١٧ | تتسم جميع الإجراءات الإدارية والتنظيمية والتربوية التي تتبعها الوزارة بالوضوح والشفافية. |
| ٢٣ | ٤٨ | ٩٢ | ٣٢ | ٥٤,٦٥ | ٢ | تعلن مؤشرات نتائج تقييم الطلاب للجميع. |
| ٢٤ | ٤٠ | ٨٤ | ٤٨ | ٤٧,٦٧ | ٥ | تنشر نماذج الاختبارات التقييمية وإجاباتها للجميع. |
| ٢٥ | ٣٢ | ٩٢ | ٤٨ | ٤٥,٣٥ | ٦ | يتاح لأعضاء مجلس الأمناء والآباء والمعلمين القيام بالمحاسبة والرقابة على المدرسة. |
| متوسط النسبة المئوية للوزن النسبي للمحور الرابع | | | | | | ٤٢,٦٩ |

| | |
|--|-------|
| متوسط النسبة المئوية للوزن النسبي لمحاور الاستبانة | ٤٠,٦٣ |
|--|-------|

تبين قراءة جدول (٥) ما يلي:

- نالت أعلى نسبة مئوية للوزن النسبي كل من العبارات التالية: [تطبق خطة التطوير على سنوات النقل أولاً ثم على الشهادات العامة] بنسبة (٦٧,٤٤%)، [تعلن مؤشرات نتائج تقييم الطلاب للجميع] بنسبة (٥٤,٦٥%)، [يتم تدريب المعلمين على كيفية تطبيق المناهج المطورة في نظام التعليم الجديد] بنسبة (٥٣,٤٩%)، [تحدد خطة تطوير التعليم مستويات التنفيذ واختصاصات المسؤولين عنها] بنسبة (٥٠,٠٠%).
- ونالت أقل نسبة مئوية للوزن النسبي العبارات التالية: [توجد سياسات وأهداف واضحة من خلال القرارات والكتب الدورية المعلنة للجميع] بنسبة (٣٠,٢٣%)، [تتوافر قوى بشرية لتطبيق خطة التطوير من معلمين أو إداريين أو فنيين أو عمال] بنسبة (٣٢,٥٦%)، وجاءت بنفس الوزن النسبي (٣٣,٧٢%) العبارات التالية: [أقتنع بالممارسات التربوية التي تتبعها الوزارة]، [تتوافر البنية التكنولوجية اللازمة لتطبيق خطة التطوير]، [تحتترم الوزارة وتقدر آراء المجتمع التربوي].
- بلغ متوسط النسبة المئوية للوزن النسبي لمحاور الاستبانة ٤٠,٦٣% وهي نسبة منخفضة تدل على ضعف الثقة التنظيمية بين المجتمع التربوي وإدارة التعليم في مصر.
- حصد أعلى متوسط نسبة مئوية للوزن النسبي في محاور الاستبانة المحور الرابع (الشفافية وتداول المعلومات) بنسبة بلغت ٤٢,٦٩%، تلاه بفارق بسيط المحور الثاني (الإدارة والتمويل) بنسبة بلغت ٤٢,٠٦%، ثم المحور الأول (السياسات والأهداف) بنسبة بلغت ٣٩,٨٧%، وأخيراً جاء المحور الثالث (القيم التنظيمية) بنسبة بلغت ٣٧,٩١%، وهو ما يتضح من الشكل التالي (١).



شكل (١) متوسط النسبة المئوية للوزن النسبي لمحاور الاستبانة

تفسير نتائج الجدول السابق (٥):

- ❖ أن انخفاض أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في محاور الاستبانة بما تتضمنه من متطلبات ضرورية لبناء هذه الثقة، هو دليل واضح على مدى تأثير هذه الأبعاد والمتطلبات من أجل تمكين إدارة التعليم من اكتساب الثقة التنظيمية، وهو ما تؤكدته نتائج الدراسات السابقة -التي تم عرضها في البحث الحالي- في تناولها لبعض هذه المتطلبات.
- ❖ جاء المحور الثاني الخاص بـ (الإدارة والتمويل) في المركز الثاني بنسبة بلغت ٤٢,٠٦%، وقد أكدت دراستا خوين (٢٠١٥)، وبن عطا الله (٢٠١٨) على أن الاهتمام بالقوى البشرية وإدارتها وتميئتها يؤدي دوراً كبيراً في بناء الثقة التنظيمية وتعزيزها.
- ❖ جاءت العبارة رقم (٨) في المحور الثاني في المركز الرابع بنسبة مئوية للوزن النسبي (٥٠,٠٠%)، وهي (تحدد خطة تطوير التعليم مستويات التنفيذ واختصاصات المسؤولين عنها)، ويرجع ذلك إلى أهمية تحديد الأدوار والمسئوليات للعاملين لتحقيق الثقة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بن عطا الله (٢٠١٨) والتي أكدت على أن المسؤولية الاجتماعية لها دور مهم في بناء الثقة التنظيمية من خلال تحديد الأدوار والمهام لإدارة الموارد البشرية.

❖ جاءت العبارة رقم (١٨) في المحور الثالث في المركز السابع بنسبة مئوية للوزن النسبي (٤٤,١٩%)، وهي (يتم التشجيع المستمر على الابتكار والإبداع وعرض الأفكار الجديدة)، ويرجع ذلك إلى أهمية تقديم الدعم المستمر للعاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع لتحقيق الثقة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Jiang and Chen (2017 حيث وجدت تأثيرات إيجابية للثقة التنظيمية على الإبداع.

❖ جاءت العبارة رقم (١٩) في المحور الرابع في المركز التاسع بنسبة مئوية للوزن النسبي (٤٠,٧٠%)، وهي (تتوافر المعلومات اللازمة لأعضاء المجتمع التربوي)، ويرجع ذلك إلى أهمية عرض المعلومات لجميع العاملين وتحقيق مبدأ الشفافية لدعم الثقة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حامد (٢٠٢١) والتي أكدت على أن الشفافية وتبادل المعلومات بين العاملين من أهم أشكال الثقة التنظيمية.

❖ جاءت العبارة رقم (٢١) في المحور الرابع في المركز الثالث عشر بنسبة مئوية للوزن النسبي (٣٧,٢١%)، وهي (تتوافر قنوات اتصال بين المجتمع التربوي والوزارة)، وبالتالي هي أحد الأسباب التي تفسر ما توصلت إليه الدراسة الحالية من انخفاض الثقة التنظيمية بإدارة التعليم، ويرجع ذلك إلى أن فتح قنوات اتصال بين المجتمع التربوي والوزارة من أهم سبل دعم الثقة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: حامد (٢٠٢١) والتي أكدت على أن وجود الاتصالات المباشرة التي تتشكل داخل العمل من أهم العوامل والأسباب المؤثرة في زيادة الثقة التنظيمية.

❖ جاءت العبارة رقم (١٦) في المحور الثالث في المركز الثالث عشر بنسبة مئوية للوزن النسبي (٣٧,٢١%)، وهي (توجد عدالة في التعامل بين الجميع بلا تمييز)، ويرجع ذلك إلى أهمية ودور العدالة بين العاملين في دعم الثقة التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي مناع (٢٠١٤)، و(Lashari et al. (2016 حيث التأكيد على وجود تأثير كبير للعدالة التنظيمية وإدراك العاملين لها على بناء وتعزيز الثقة التنظيمية بالمؤسسة.

(٢) وفيما يتعلق بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (النوع/ المحافظة/ البيئة/ التبعية/ لغة الدراسة/ المرحلة التعليمية/ الصفة) وبين استجابات عينة الدراسة؟، يوضح جدول (٦) التالي ذلك.

جدول (٦)

دلالة الفروق بين الاستجابات ومتغيرات الدراسة

| دلالة الفروق | | | | | |
|--------------|--------|----------|--------|--|---|
| T-test | T-test | T-test | T-test | | |
| التبعية | البيئة | المحافظة | النوع | | |
| ٠,٦٦٣ | ١,٣١٦ | ٠,٢٤٨ | ٠,٢٤٢ | المحور الأول: السياسات والأهداف | ١ |
| ٠,٠٨١ | ١,٤٠٢ | ١,٧٥٤ | ١,٩٥٣ | المحور الثاني: الإدارة والتمويل | ٢ |
| ١,٤٧٢ | ٠,٦٠٣ | ٠,٩٣٠ | ٠,٦٣٢ | المحور الثالث: القيم التنظيمية | ٣ |
| **٢,٢٩٢ | ٠,٥٤٠ | **٢,٠٥٢ | ٠,٥٦٦ | المحور الرابع: الشفافية وتداول المعلومات | ٤ |
| ١,٢٢٤ | ٠,٠٠٢ | ١,١٨٥ | ٠,٤٥٥ | إجمالي المحاور | |

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥ . ** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

تابع جدول (٦)

دلالة الفروق بين الاستجابات ومتغيرات الدراسة

| دلالة الفروق | | | | |
|--------------|-------------------|-------------|--|---|
| ANOVA | T-test | T-test | | |
| الصفة | المرحلة التعليمية | لغة الدراسة | | |
| **١٠,٠٦٩ | ١,٦٤٢ | **٢,٣٨٠ | المحور الأول: السياسات والأهداف | ١ |
| ١,٥٧٧ | ٠,٢١١ | ٠,٤٥٣ | المحور الثاني: الإدارة والتمويل | ٢ |
| **١٢,٩٠٥ | ٠,٦٠٢ | **٢,١٤٢ | المحور الثالث: القيم التنظيمية | ٣ |
| **٦,٧٥١ | ٠,٢٣٧ | ٠,٨٠٢ | المحور الرابع: الشفافية وتداول المعلومات | ٤ |
| **٨,٢٤٨ | ٠,٤٨٤ | ١,٣٨٢ | إجمالي المحاور | |

* دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥ . ** دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

تبين قراءة جدول (٦) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة ومتغير المحافظة لصالح المحافظات الإقليمية في المحور الرابع لأنها ذات المتوسط الأكبر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة ومتغير المحافظة في المحاور الثلاثة الأولى وكذلك إجمالي المحاور.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة ومتغير التبعية لصالح الحكومي في المحور الرابع لأنها ذات المتوسط الأكبر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة ومتغير التبعية في المحاور الثلاثة الأولى وكذلك إجمالي المحاور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة ومتغير لغة الدراسة لصالح اللغات في المحورين الأول والثالث لأنها ذات المتوسط الأكبر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة ومتغير لغة الدراسة في المحورين الثاني والرابع وإجمالي المحاور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة ومتغير الصفة لصالح المعلمين في المحاور الأول والثالث والرابع وإجمالي المحاور لأنها ذات المتوسط الأكبر، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة ومتغير الصفة في المحور الثاني.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة ومتغير النوع في المحاور الأربعة كلها وكذلك إجمالي المحاور، وهو ما يختلف مع نتائج دراسة جبارين (٢٠١٨) حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة وبين كل من متغير البيئة والمرحلة التعليمية في المحاور الأربعة وكذلك إجمالي المحاور.

تفسير نتائج الجدول السابق (٦):

بقراءة نتائج الجدول السابق (٦) عن دلالة الفروق بين الاستجابات ومتغيرات الدراسة يمكن تفسيرها على النحو التالي:

- ❖ زيادة مستوى الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم فيما يتعلق بالشفافية وتداول المعلومات في المحافظات الإقليمية، وقد يرجع ذلك إلى سهولة التواصل بين المجتمع التربوي والإدارات التعليمية في المحافظات الإقليمية بصورة أكبر من محافظات القاهرة الكبرى، نظرًا لانخفاض عدد المدارس وتكديس الفصول بالمقارنة

بمحافظة القاهرة الكبرى مما يسهل عملية التواصل المستمر وزيادتها وتحقيق الشفافية وتبادل المعلومات بين الأطراف كافة.

❖ زيادة مستوى الثقة التنظيمية بالنسبة للمتعاملين مع المدارس الحكومية وإدارة التعليم فيما يتعلق بالشفافية وتداول المعلومات، وهو ما قد يرجع إلى حرص تلك النوعية من المدارس على الوصول للمعلومات وإتاحتها للأطراف المتعاملة معها، وفتح قنوات اتصال بينها وبين الإدارات التعليمية وأعضاء المجتمع التربوي، وزيادة الاهتمام بعمليات المحاسبة والرقابة عليها بصورة أكبر من المدارس الخاصة.

❖ زيادة مستوى الثقة التنظيمية لدى المتعاملين مع مدارس اللغات في إدارة التعليم فيما يتعلق بالسياسات والأهداف والقيم التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى اطلاع تلك المدارس على الأساليب الحديثة والتميزة لإنجاح خطة تطوير التعليم، وتشجيع العاملين على الابتكار والإبداع باستمرار لدعم الثقة التنظيمية وذلك بصورة أكبر من مدارس اللغة العربية.

❖ زيادة مستوى الثقة التنظيمية بين المعلمين وإدارة التعليم عن مستوى الثقة التنظيمية لدى أولياء الأمور والخبراء التربويين، وقد يرجع ذلك إلى زيادة تواصل المعلمين مع إدارة التعليم بكافة مستوياتها نظرًا لطبيعة عملهم فهم أكثر ارتباطًا وتواصلًا بالإدارة التعليمية.

وفيما يتعلق بالإجابة عن الأسئلة المفتوحة، والتي نصت على:

أ- ما أهم أسباب ضعف الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم؟

- عدم وجود استراتيجيات تعليمية واضحة يتم وضعها وتطبيقها وتنفيذها على مدار السنوات، دون ارتباط بسياسات كل وزير يتولى الوزارة.
- التطبيق الخاطئ للسياسات التعليمية، وتخطب القرارات والعشوائية وعدم اللجوء لأهل الخبرة.
- ضعف ارتباط التعليم بالحياة الواقعية التي يعيشها الطلاب.
- عدم اتخاذ إجراءات معالجة للسلبيات عند علم إدارة التعليم بها.
- اقتصار تطبيق التكنولوجيا شكليًا وليس عمليًا، كاستعمال التابلت في الامتحانات فقط.
- غياب الشفافية وقلة المعلومات المتاحة للمجتمع التربوي.
- ازدياد المحسوبية والوساطة في عدة أمور.

- ضعف الاهتمام بإشراك المعلمين وأولياء الأمور والطلاب في عملية اتخاذ القرار.
 - ضعف الاهتمام ببناء الثقة بين المجتمع التربوي وإدارة التعليم.
 - ضعف التواصل بين المجتمع وإدارة التعليم وضعف التكامل بينهما.
 - قلة الموارد المادية وضعف الإمكانيات البشرية.
 - ضعف ارتباط مخرجات النظام التعليمي باحتياجات المجتمع.
- ب- ما أهم المقترحات لدعم الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم؟
- إشراك الطلاب وأولياء الأمور في اتخاذ القرار، والاستجابة لمقترحاتهم.
 - ربط التعليم وتربيته لمتطلبات سوق العمل.
 - الوضوح والشفافية ومحاسبة المسؤولين.
 - وجود خطة واضحة ومعلنة يلتزم بها جميع أفراد المجتمع التربوي.
 - دراسة القرارات قبل اتخاذها، والحرص على مبدأ التجريب قبل التعميم.
 - فتح قنوات الاتصال بين المجتمع التربوي والمسؤولين عن التعليم.
 - إجراء المزيد من التدريبات، وإمداد المجتمع التربوي وإدارة التعليم بالتكنولوجيا والأساليب المتطورة الخاصة بالتعليم.
 - التواصل المستمر بين صناع القرار والقائمين على العملية التعليمية.
 - تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار ومواجهة المشكلات بحلول فورية خارج الصندوق.
 - توفير بيئة عمل تتسم بالثقة والعدالة والتعاون.
 - توفير المتطلبات المادية والإمكانيات البشرية اللازمة لنجاح المنظومة التعليمية.

ثالثاً: ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

تتلخص نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

- بلغ متوسط النسبة المئوية للوزن النسبي لمحاور الاستبانة ٤٠,٦٣% وهي نسبة منخفضة تدل على ضعف الثقة التنظيمية بين المجتمع التربوي وإدارة التعليم في مصر.
- حصد المحور الرابع (الشفافية وتداول المعلومات) أعلى متوسط نسبة مئوية للوزن النسبي في محاور الاستبانة، بنسبة بلغت ٤٢,٦٩%، ويليه المحور الثاني (الإدارة والتمويل) بنسبة

- بلغت ٤٢,٠٦%، ثم المحور الأول (السياسات والأهداف) بنسبة بلغت ٣٩,٨٧%، وأخيراً المحور الثالث (القيم التنظيمية) بنسبة بلغت ٣٧,٩١%.
- زيادة مستوى الثقة التنظيمية بين المجتمع التربوي وإدارة التعليم في المحافظات الإقليمية عن محافظات القاهرة الكبرى فيما يتعلق بالشفافية وتداول المعلومات.
 - زيادة مستوى الثقة التنظيمية بين المتعاملين مع المدارس الحكومية وإدارة التعليم عن المدارس الخاصة فيما يتعلق بالشفافية وتداول المعلومات.
 - زيادة مستوى الثقة التنظيمية لدى المتصلين بمدارس اللغات في إدارة التعليم عن المتصلين بالمدارس العربية فيما يتعلق ببعدي السياسات والأهداف، والقيم التنظيمية.
 - زيادة مستوى الثقة التنظيمية بين المعلمين وإدارة التعليم عن مستوى الثقة التنظيمية لدى أولياء الأمور والخبراء التربويين.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين استجابات عينة الدراسة وكل من متغيرات الجنس والبيئة والمرحلة التعليمية في المحاور الأربعة وكذلك إجمالي المحاور.

نتاج البحث والآليات المقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم بمصر:

تناول البحث في المحاور السابقة الأسس الفكرية للثقة التنظيمية بالإدارة العليا للتعليم: من حيث المفهوم، والأهمية، والخصائص، ومتطلبات البناء، والأبعاد، وأيضاً تم الكشف عن أهم الجهود المبذولة فيما يتعلق بأبعاد الثقة التنظيمية من جانب إدارة التعليم بمصر وفقاً للوثائق والدراسات السابقة، وتم إجراء دراسة ميدانية بهدف تعرف واقع الثقة التنظيمية في إدارة التعليم من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور والخبراء التربويين.

أولاً: نتائج البحث:

تمثلت نتائج البحث فيما يلي:

- ❖ أهمية الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم بمصر لمواجهة التغيرات المتلاحقة، وتحقيق أي تطور منشود.

- ❖ يتطلب اكتساب الثقة التنظيمية بإدارة التعليم المصرية الكثير من الجهد والعمل -لكثرة المشكلات التي تواجه التعليم- والافتناع التام بأنه دون مشاركة ودعم المجتمع التربوي لا يمكن النجاح في إحداث أي تغيير منشود.
- ❖ تقدم رؤية مصر ٢٠٣٠م واستراتيجية التعليم ما قبل الجامعي ٢٠١٤م أهدافاً وتطلعات ضرورية لتحسين جودة نظام التعليم بما يتوافق مع النظم العالمية للاستدامة، وتطرحان سبل الوصول إليها، وتشيران إلى المعوقات، وهو ما يستلزم العمل الجاد والأخذ بالسبل المطروحة في ضوء دراستها جيداً، وتوفير المتابعة والتقويم بشكل مستمر لإنجازها.
- ❖ وجود جهود فعلية من إدارة التعليم على المستوى المركزي لتحقيق أبعاد الثقة التنظيمية كما حددها البحث، لكنها جهود ما زالت طفيفة وأغلبها مرتبط بسن قوانين واتخاذ قرارات لا يتم متابعة تنفيذها بشكل جاد، وهو ما يعني وجود فجوة بين ما ورد بالوثائق الرسمية وبين الواقع الفعلي للجهود المبذولة لدعم الثقة التنظيمية بين وزارة التربية والتعليم والأطراف المستفيدة.
- ❖ افتقاد وجود خطة تستهدف الثقة التنظيمية في حد ذاتها كأحد أسس الإدارة الحديثة التي لا يمكن لمؤسسة ذات نُقل كالمؤسسة التعليمية أن تتغاضى عنها، وما عرضه البحث من جهود لتحقيق أبعاد الثقة هي جهود تستهدف نوعية الإصلاح نفسه دون أن يكون نيل الثقة أحد مبتغياتها.
- ❖ وجود قصور في تحقيق أبعاد الثقة التنظيمية التي تناولها البحث، والمتضمنة: الأهداف والسياسات، والإدارة والتمويل، والقيم التنظيمية، والشفافية وتداول المعلومات.
- ❖ وجود العديد من المعوقات التي تواجه إدارة التعليم في تحقيق أبعاد الثقة التنظيمية بالشكل المنشود.
- ❖ أظهرت الدراسة الميدانية ضعف الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم في كل أبعاد الثقة المقاسة المتضمنة.
- ❖ وجود مؤشرات خلل وضعف عديدة في الممارسات التنظيمية بإدارة المنظومة التعليمية من أهمها تخبط وعدم استقرار السياسات التعليمية في المراحل التعليمية المختلفة، وهو ما ظهر جلياً فيما عرضه البحث بالجزء الخاص بواقع الثقة التنظيمية، وأيضاً ميدانياً كأهم المعوقات التي يراها أعضاء المجتمع التربوي تحول دون ثقتهم بإدارة التعليم.

❖ تعتبر نسبة الثقة التنظيمية للمجتمع التربوي في إدارة التعليم بمصر منخفضة حيث بلغ متوسط النسبة المئوية للوزن النسبي لمحاو الاستبانة ٤٠,٦٣%.

ثانياً: الآليات المقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية بإدارة التعليم:

في ضوء ما عرضه البحث من أهمية الثقة التنظيمية وضرورتها لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم، كأحد أسس الإدارة الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء، وتحقيق الأهداف والبقاء والتميز لمؤسسة التعليم في ظل التحديات والمستجدات المتلاحقة، وفي سبيل تحقيق هدف البحث الرامي إلى تعزيز الثقة التنظيمية لدى المجتمع التربوي في إدارة التعليم في مصر، ومعالجة القصور في بنائها، يقدم البحث آليات مقترحة لتعزيز الثقة التنظيمية في إدارة التعليم بهدف تحسين سمعتها التنظيمية وتحقيق رضا المستفيدين منها، إضافة لتحسين السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، وتمثل تلك الآليات المقترحة فيما يلي:

❖ تبني الهيكل التنظيمي المرن والمناسب لتعزيز قدرة المؤسسة التعليمية للتعامل مع المتغيرات.

❖ إعداد دليل بالقواعد الإجرائية للحوكمة بناء على ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي، ونشره في كل إدارات ومؤسسات الوزارة للاسترشاد به في تطبيق ضوابط الحوكمة.

❖ وضع آليات لتطبيق اللامركزية من خلال المشاركة والحوكمة الفعالة، وتقويض الصلاحيات، وتطبيق الإدارة الذاتية بالمدارس.

❖ اتخاذ الإجراءات التي تتيح استقلالية أكبر في إدارة الموارد المالية، ووضع الضوابط اللازمة لتحقيق قدر من اللامركزية في توزيع تلك الموارد.

❖ عقد اجتماعات وإجراء ندوات وورش عمل لفتح قنوات للتواصل المستمر بين المجتمع التربوي وإدارة التعليم؛ بهدف التعريف بالمستجدات والتطورات والتغيرات التي تسعى الإدارة لإجرائها ورصد أسبابها، وفتح المجال للمناقشة والحوار، وتلقي ردود الأفعال.

❖ عقد لقاءات دورية مع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، والعاملين في المدارس من معلمين وإداريين لتوصيل رسالة وأهداف وقيم المؤسسة التعليمية، وإقناعهم بها وربطهم بها.

- ❖ تفعيل الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين بمختلف المستويات الإدارية باستخدام التكنولوجيا والإنترنت، وأيضًا تفعيل الاتصالات الشخصية بين المؤسسات التعليمية وأولياء الأمور.
- ❖ توفير قوى بشرية لتطبيق خطة التطوير من معلمين أو إداريين أو فنيين أو عمال بالإضافة إلى توفير البنية التكنولوجية الحديثة اللازمة لتطبيق خطة التطوير وزيادة نسب التمويل.
- ❖ العمل على تهيئة مناخ تنظيمي يسوده الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة من خلال إشراكهم في رسم السياسات وصنع القرارات، وإشاعة قيم العدالة في التقييم والترقية.
- ❖ إعداد البرامج التدريبية لكل من المعلمين للتدريب على كيفية تطبيق المناهج المطورة في نظام التعليم الجديد، والعاملين بالإدارات التعليمية بهدف تجديد أساليب العمل بشكل مستمر بما يتناسب مع متغيرات العصر.
- ❖ تقديم الدعم المعنوي والمادي لأعضاء المجتمع التربوي من قبل القيادات العليا لحفزهم على التعاون والابتكار والإبداع، وتقديم الحلول للمشكلات التعليمية.
- ❖ عرض ومناقشة الأفكار والقرارات الجديدة على نطاق واسع مع أعضاء المجتمع التربوي بشكل مستدام قبل اتخاذها.
- ❖ الاهتمام بالوضوح والشفافية في اتخاذ جميع الإجراءات الإدارية والتنظيمية والتربوية داخل المنظومة التعليمية.
- ❖ وضع سياسة للإعلام والخطاب التربوي المجتمعي، تركز على الشفافية والمصداقية.
- ❖ إتاحة مختلف المعلومات المرتبطة بالمنظومة التعليمية للمجتمع التربوي، عبر وسائل الإعلام والمواقع والمنصات والبوابات الإلكترونية للوزارة مع تحديثها بشكل مستمر.
- ❖ دعم كافة جهود الاتصال والتعاون بين المدارس وأولياء الأمور وكافة أفراد المجتمع والمؤسسات المختلفة على المستوى المحلي والإقليمي كمراكز الشباب والمكتبات والمراكز الثقافية والمسارح.
- ❖ تفعيل دور الأسرة في المشاركة الجادة في التعليم.
- ❖ تصميم مقاييس تتمتع بالثبات والمصداقية؛ لقياس مستوى الثقة التنظيمية في إدارة التعليم بشكل دوري؛ بهدف تحديد مستوى الثقة الفعلي، لمتابعته بعد ذلك لتعرف

التطورات الإيجابية والسلبية فيه، واتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

❖ التوسع في إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للوقوف على أفضل الممارسات في دعم الثقة التنظيمية بين المجتمع التربوي وإدارة التعليم ومختلف مؤسساتها، وتعرف خبرات الدول المتقدمة في دعم الثقة التنظيمية بالمؤسسة التعليمية وأوجه الاستفادة منها بما يناسب الواقع الفعلي في مصر.

❖ استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير قنوات الاتصال وتيسير تدفق المعلومات بين قيادات الوزارة والقيادات في المستويات الدنيا (المديريات والإدارات التعليمية والمدارس).

❖ إتاحة الوثائق الرسمية من قرارات ونشرات وتوجيهات صادرة من الوزارة إلكترونياً بدلاً من الاعتماد على الوثائق الورقية.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، هدوء السيد عبد الحي (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٠٩ (٥)، ٨٧٩-٩٠٦.

أحمد، إيمان زغلول وراغب وعبد السلام، أسامة عبد السلام (٢٠٢٢). تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٣٤)، إبريل، ١٢٦-١٣.

أحمد، إيمان زغلول وعزب، إيمان أحمد محمد (٢٠٢١). تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس، ١(٤٥)، ٢١٥-٣٢٦.

الاستدامة والتمويل (٢٠١٩). أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ لتحسين جودة نظام التعليم ليتوافق مع النظم العالمية للاستدامة. أغسطس. <https://www.sfegypt.com/4448>

بحري، صابر وخرموش، منى (٢٠٢٢). أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. ٧(١).

EISSN: 2602-6368. ١٢٨٧-١٣١٤.

بن برطال، عبدالقادر (٢٠١٨). تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. مجلة دراسات- العدد

الاقتصادي، الجزائر، ١٥ (٢). ١٨١-٢٠٤.

بن عطا الله، يوسف (٢٠١٨). دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية بسكرة. رسالة

ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الجزائر.

بنات، عايدة سعيد ديب (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث

الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم. رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة

الإسلامية. غزة.

البنك الدولي (٢٠١٨). وثيقة معلومات المشروع: صحيفة بيانات الإجراءات الوقائية المتكاملة.

مشروع دعم إصلاح التعليم في مصر (١٥٧٨٠٩). واشنطن. ٢١ فبراير.

بيومي، أية جمال ربيع (٢٠١٩)، متطلبات تطبيق الإدارة بالشفافية بالمدارس الثانوية العامة

بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٤ (١٢)، ١٤١-١٧٧.

<https://doi.org/10.21608/jfust.2019.82643>

جبارين، أسماء؛ أبو سمرة، محمود؛ وأبو صاع، جعفر (٢٠١٨). الثقة التنظيمية في المدارس

الحكومية في مديرية تربية جنين من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة فلسطين،

٦ (١)، ١٢-٢٣.

الحارثي، أميرة حاتم (٢٠٢٣). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية

على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة. المجلة العربية للنشر العلمي،

٦ (٥٢)، ١٩٨-٢٢٧.

حامد، شيماء حلمى شحاته (٢٠٢١). الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور. مجلة كلية التربية. جامعة عين شمس، ٢ (٢٧)، ١١٥ - ١٨٠.

الحسيني، عزة أحمد محمد وأحمد، إيمان زغلول راغب (٢٠٠٥). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية. مجلة التربية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. ٨ (١٧)، ١٧-١٣٤.

حمور، إيمان زكريا ميخائيل (٢٠٢٣). تطوير الأداء الإداري في التعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء خبرات بعض الدول: دراسة مقارنة. المجلة التربوية لتعليم الكبار. كلية التربية. جامعة أسيوط، ٥ (٣)، ٣١-٦٠.

الحويطي، أحمد بن عوده بن سليم (٢٠١٨). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك. المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج، (٥١)، ٥٤٧-٥١٥.

خليفة، أحمد خليفة (٢٠٢٣). واقع تفعيل مواد دستور ٢٠١٤م في إصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر. مجله شباب الباحثين في العلوم التربوية. كلية التربية. جامعه سوهاج، ١ (١٤)، ٢٣٥-٢٩٠.

خوين، سندس رضوي (٢٠١٥). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية. مجلة كلية الرافدين للجامعة للعلوم. (٣٥)، إبريل، ١١٩-١٤٣.

الدوري، زكريا مطلق خضر؛ الدليمي، انتصار عباس حمادي؛ والساعدي، مؤيد يوسف نعمة (٢٠٠١). العلاقة بين المشاركة والثقة التنظيمية وأثرهما في رضا العاملين: مدخل توعوي: دراسة ميدانية في عينة من الكليات والمعاهد العراقية. بغداد.

رئاسة الجمهورية (٢٠١٤). دستور جمهورية مصر العربية المعدل. الجريدة الرسمية. (٣)، مكرر (أ). ١٨ يناير.

سعيد، حمزة وميلودي، جمال (٢٠١٩). دور الثقة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة غرداية.

سلطان، مظهر علي محمد (٣-٤ مايو، ٢٠٢٣). الثقة التنظيمية لدى مدرسي ومدرسات في مدارس بغداد. بحث مقدم في المؤتمر العلمي السادس والعشرين للعلوم الإنسانية والتربوية. كلية التربية. الجامعة المستنصرية. مجلة المستنصرية للعلوم الإنسانية، (١)، ٨٤٥-٨٥٤.

شحتة، يوسف يعقوب (٢٠٢٠). مفهوم الإدارة التعليمية. د. ن. يوليو.

<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.17718.52807>

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

صلاح، أمنية (٢٠٢٢) نحو مزيد من النزاهة: مكافحة الفساد وتطوير التعليم في مصر. المركز المصري للفكر والدراسات الاستراتيجية. القاهرة. ١٨ مايو.

<https://ecss.com.eg/19426/>

صياغ، سارة (٢٠١٩). أثر الثقة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بقاعدة إرارة- شركة سوناطراك حاسي مسعود. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر. طلائع، محمد السعيد محمد (تحت النشر ٢٠٢٥). الحوكمة المؤسسية في التعليم قبل الجامعي خبرات دولية: دروس مستفادة. المجلة العربية للإدارة، ٤٥ (١). تحت النشر. مارس. ٣٥-٥٦.

عبد الخير، فرح يس فرح وبابكر، مأمون يس بدوي (٢٠١٨). أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضايف. مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، ٩ (٢)، ٧٧-١١١.

عبد الملاك، رانيا عبد الملاك أمير (٢٠٢٣). دور الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية في تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة سوهاج.

عبود، طلال؛ المجني، رانية؛ وجرجور، علاء (٢٠١٥). إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وتأثيرها على درجة ثقة عملاء المصارف السورية الخاصة والتزامهم تجاهها: دراسة

- ميدانية على المصارف الخاصة في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣٧ (٤)، ١٨٩-٢٠٩.
- علوان، سهام أحمد محمد (٢٠١٨). آليات تمكين المعلمين في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة التربية المقارنة والدولية، (٩)، ٢٧٧-٣٩٣.
- العمرو، ميسون هزيم والمحاسنة، محمد عبد الرحيم (٢٠١٧). أثر الثقة التنظيمية في ممارسة السلوك الإبداعي للعاملين في جامعة مؤتة: دراسة حالة. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٢ (٣)، ٢٠٣-٢٤٨.
- عوض، نيرمين متولي (٢٠٢٠)، آليات المساءلة التعليمية في التعليم قبل الجامعي ومعوقات تطبيقها. مجلة تطوير الأداء الاكاديمي. جامعة المنصورة، ١١ (١)، ٢١-٤٥.
- <https://dx.doi.org/10.21608/jpud.2020.127176>
- قطيط، عدنان محمد أحمد (٢٠١٦) مكافحة الفساد الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر: بدائل استراتيجية مقترحة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس- السعودية، يناير.
- مركز مالكوم كير - كارنيغي للشرق الأوسط (٢٠٢٢). على خطى التجديد والإبداع: البحث عن مسارات مبتكرة للإصلاح التربوي العربي. مؤسسة كارنيغي للسلام الدولي. واشنطن. نوفمبر.
- <https://carnegie-mec.org/2022/11/29/ar-pub-88504>
- مصاطفي، أسماء (٢٠١٩). الثقة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي ببلدية المنبوعة: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير]. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية. جامعة غرداية.
- مناع، يوسف حامد يوسف (٢٠١٤). تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة. جامعة الأزهر، (١٢)، ٢٨٩-٣٦٥.
- نجم، نجيب عبدالمجيد وكريم، خوله صدر الدين (٢٠١٨). دور الثقة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تشخيصية تحليلية لعينة من العاملين في مديرية كركوك. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٨ (٢).

وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٢)، الأجنحة الوطنية للتنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ / المحدثه. القاهرة.

<https://mped.gov.eg/files/egypt2030.pdf>

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٦). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ - محور التعليم والتدريب. القاهرة.

<https://manshurat.org/node/13707>

وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤). الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤ - ٢٠٣٠: التعليم المشروع القومي لمصر. القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Al-Shalabi, Feras Suliman (2019). The Relationship between Organisational Trust and Organisational Identification and its Effect on Organisational Loyalty. *Int. J. Economics and Business Research*, 18(1), 1-30. <http://dx.doi.org/10.1504/IJEER.2019.10021076>

Association for Project Management [APM] (2024). *What is governance?* Bucks. Uk. <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/what-is-governance/>

Baştuğ, G.; Pala, A.; Kumartaşlı, M.; Günel, İ.; & Duyan, M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418-1425. <http://dx.doi.org/10.13189/ujer.2016.040619>

Chmielecki, M., & Sułkowski, L. (2018). Cultural Factors of Trust in a Public Organization as a Workplace. In Kożuch, B.; Magala, S. J.; & Paliszkievicz, J. (Eds.), *Managing Public Trust*. Springer Nature. Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-70485-2>

Gray Group International (2024). Importance of Social Justice in Education: Bridging the Learning Gap. June 29. www.graygroupintl.com/blog/importance-of-social-justice-in-education#:~:text=Importance%20of%20Social,June%2029%2C%202024

Fang, M.; Lai, W.; & Xia, C. (2024). *Anti-Corruption and Political Trust: Evidence from China*. January. https://laiwz.github.io/assets/pdfs/trust_draft.pdf

- Hoy, W., & Moren, M. (2003). The Conceptualization and Measurement of Faculty Trust in Schools: the Omnibus Trust Scales. *Educational and Psychological Research*, 5(4), 181-208.
- Jiang, Y., & Chen, W. K. (2017). Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 2057-2068. DOI: [10.12973/eurasia.2017.01213a](https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01213a).
- K, Sreeja (2021). Importance of Effective Communication in Organizations. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 3(9), 5383-5386.
- Lashari, M.; Moazzam, A.; Salman, Y.; & Irfan, S. (2016). Impact of Organizational Trust on Organizational Justice Commitment: A Case of University of Sargodha. *JRSP*, 53(2), Pakistan.
- Otto, Will (2023). *What is Organizational Trust and How to Build it? The Predictive Index*. <https://www.predictiveindex.com/blog/what-is-organizational-trust-and-how-to-build-it/#>.
- Radin, Dagmar (2019). The Effect of Anticorruption Policies on Social and Political Trust: a Comparative Approach". *Social Responsibility Journal*, 15 (5), 658-670. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2016-0214>
- Rahayuningsih, Idha (2019). The Positive Impact of Organizational Trust: a Systematic Review. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 8(1), 122-143. DOI:10.12928/jehcp.v8i1.12195
- Schoorman, F.D.; Mayer, R.C.; & Davis, J.H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Shayo, H. J.; Rao, C.; & Kakupa, P. (2021). Conceptualization and Measurement of Trust in Home-School Contexts: A Scoping Review. *Frontiers in Psychology*, 12(742917), 1-15. DOI:10.3389/fpsyg.2021.742917
- Straiter, K. L. (2005). The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 13(1), 86 -101.
- Vanhala, M.; Heilmann, P.; & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61. Doi:10.1002/kpm.1497