

## درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين

محمد أنيس يوسف

أ.د. كايد محمد سلامة\*

تاريخ قبول البحث 2019/8/3

تاريخ استلام البحث 2019/6/15

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة تكونت من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات، طبقت على عينة عشوائية تكونت من (240) موظفاً وموظفة، وأظهرت النتائج أن درجة الثقة التنظيمية جاءت مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال الابداع، وجاءت الفروق لصالح الاناث، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي في مجالي توافر المعلومات، والابداع، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأعلى، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر مدة الخدمة في جميع المجالات باستثناء مجال السياسات الادارية، وجاءت الفروق لصالح اقل من (10) سنوات، وفي ضوء هذه النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: تعزيز مبادئ الثقة التنظيمية بين جميع الموظفين لتبقى مرتفعة من خلال تنميتها وإشاعتها بين الموظفين، بوصفها موجودا استراتيجياً غير قابل للتقليد والمنافسة، إذ أن توافر الخبرة والتقنية لم يعد امراً كافياً لتحقيق النجاح في المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** الثقة التنظيمية، مديرو أقسام الشبيبة والرياضة، مراكز الرياضة، الموظفون، الخط الأخضر.

\* كلية التربية/ جامعة اليرموك/ الأردن.

---

## **The Degree of Organizational Trust among the Directors of Youth and Sports Departments in the North within the Green Line from the Point of View of Employees**

**Muhammad Anis Youssef**

**Prof. Kayed M. Salameh \***

### **Abstract:**

The study aimed to reveal the degree of organizational trust among the directors of youth and sports departments in the North within the Green Line from the point of view of employees. The study used the descriptive survey methodology. A questionnaire was developed consisting of (25) items divided into four fields, applied to a random sample of 240 employees. The results showed that the degree of organizational trust was high, and there were no statistically significant differences due to the effect of Gender differences were found in all fields except in the field of creativity. Differences were in favor of females, and there were statistically significant differences due to the effect of the academic qualifications in the availability of information and creativity. The differences were in favor of Bachelor and above. Policy area In the light of these results, the study came out with a set of recommendations, the most important of which are: To strengthen the principles of organizational trust among all employees to remain high through their development and dissemination among employees as a strategic and non-replicable strategic position. Experience and technology are no longer enough to succeed in institutions.

**Keywords:** organizational trust, directors of youth and sports departments, sports centers, staff, Green Line.

## مقدمة

تواجه المؤسسات عديداً من التحديات التي تدفع بها إلى مضاعفة جهودها لتحقيق أداء يميزها عن غيرها من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، والوفاء باحتياجات العمل المتنوعة، والمتزايدة من خلال تبني ميزة تنافسية فريدة، وهذا لا يتحقق إلا بجهود الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المقدرة على تلبية أهداف المؤسسة، لهذا حظيت الثقة التنظيمية باهتمام كبير انطلاقاً من مراعاة الجانب الإنساني في المؤسسات، والتركيز على ميول العاملين، واتجاهاتهم، لما لها من أهمية في رفع أدائهم، وتحقيق انجازاتهم، وبالتالي فإن توفر مناخ مبني على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ربما يكون العنصر الأساس في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية، من خلال تفعيل دورها الحيوي في توفير أسس العدالة، والمساواة بين جميع العاملين، وفق قوانين وأنظمة، وتعليمات لضبط علاقتهم بالمؤسسة، فضلاً عن تكوينها لشخصية العامل، وقيمه، ودوافعه، واتجاهاته، بوصفها تشكل الدافع الداخلي للفرد، وكونها المحفز له نحو العمل، وخصوصاً عند شعوره بالإشباع لحاجاته، مما ينعكس بشكل إيجابي على ثقته وانتمائه إلى المؤسسة التي يعمل فيها.

لذا فإن أي مؤسسة لا تراعي الجانب النفسي، والإنساني بين عاملها ستؤول إلى الفشل، وبالتالي لن تستطيع تحقيق أهدافها، لهذا بات من الواجب على المؤسسات الاهتمام بالجانب الذي يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال قياس مقدار الحماس، والاندفاع الإيجابي نحو العمل، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج دون أن يقتضى ذلك مزيداً من الإجهاد والتعب، ويتحدد هذا المقدار بمدى توحيد أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة من ناحية، ومع أهداف جماعة العمل من ناحية أخرى (Kowalski & Cangemi, 2005).

وبالتالي فإن نجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على مدى النجاح الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، من خلال تأديتهم لأدوارهم، وإسهامهم في تطوير مؤسساتهم، وفقاً لما لديهم من مقدرات واستعدادات تمكنهم من التأثير في الآخرين وكسب حبهم لاستغلال طاقاتهم، وتحقيق الأهداف المرغوبة؛ لهذا بات واضحاً بأن الثقة التنظيمية هي التي تساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام المطلوبة منهم، وتساعدهم للقيام بكثير من العمليات، والممارسات الإدارية التي تعكس اتجاهاتهم، وقيمهم نحو العمل داخل المؤسسة، وخارجها (Al- Hariri, 2008).

في ضوء ذلك نجد أن الثقة التنظيمية تعني الكثير للمؤسسات التربوية من أجل نجاحها

وبقائنها واستمرارها، إذ بدأت معالمها تظهر بشكل واضح من خلال الدور الذي تقوم به من خلال علاقاتها بالمؤسسات الأخرى؛ كونها تعد القلب النابض لكل فلسفة إدارية، فروع الهيكل التنظيمي، وطبيعته الوظيفية، ونمط العلاقات في العمل، ومناخ الاتصال المفتوح، ومشاركة العاملين وتمكينهم، ونظم المكافآت والحوافز، تعد بمثابة مؤشرات أساسية للثقة التنظيمية (AI-Murshed, 2014).

والثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية تعكس مدى الالتزام النفسي لدى العاملين الذي لا يخضع للقوانين الموضوعية؛ إذ يؤمن كل طرف بمقدرات الطرف الآخر وكفائاته، لزيادة فرص تبادل الخبرات، والأفكار، والآراء فيما بينهم، وكذلك لدورها في تحقيق التكامل التنظيمي بين موظفيها، وضمان استقرارها لمدى طويل لتحقيق مصالحها، وتحقيق فاعليتها، فالثقة والإنتاج يسيران جنباً إلى جنب في المؤسسات التعليمية، والتدريبية باستمرار (James, 2010).

وهي تساعدها في تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، وفي زيادة جودة العمل، وتميزه وإتاحة المنافسة بالشكل الذي يؤدي إلى الارتقاء بالتعليم إلى أزهى صورته، وهذا يتطلب توفر عدد من الأبعاد، والعناصر المهمة كتحسين السياسات الإدارية، والسلوك القيادي المميز، وتوفير فرص للإبداع، وتحقيق الذات لدى العاملين، وتفعيل القيم التنظيمية، والشفافية المطلقة في المؤسسة مثل: دقة المعلومات المتاحة، وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب، ومصداقيتها؛ فكل هذه العناصر تشير إلى أن تنمية الثقة داخل المؤسسات تعد مهمة معقدة وصعبة، وتحتاج إلى أن يؤدي المدير دوراً كبيراً، يتخطى مجرد إظهار السلوك الجدير بالثقة إلى توفير بيئة عمل، ومناخ تنظيمي يعزز الثقة، ويدعمها ويساعد على نشر ثقافتها داخل المؤسسة وخارجها (AI-Suqayr, 2014).

وأشار محمد ومطهر (Mohammed & Mutahar, 2010) إلى أنه من واجب القادة في المؤسسات التربوية والرياضية إتباع أساليب إدارية تنتم بدرجة عالية من الحرية عند تعاملهم مع المرؤوسين، للوصول إلى إدارة رياضية مبدعة وخالقة، كون إتاحة فرصة المشاركة للعاملين، والسماح لهم بإبداء رأيهم، وتقديم اقتراحاتهم لحلول المشكلات الإدارية يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعرهم، ويؤكد الثقة المتبادلة بينهم، ويوضح أهميتهم في المؤسسة، ويدفعهم لبذل أقصى جهد من أجل اجراء التعديلات التي من شأنها أن تعمل على تطوير أهداف المؤسسة بأكملها.

عرف الحوامدة والكاسبية (AI-Hawamdeh & AI-Kassabeh, 2000, 13) الثقة

التنظيمية بانها "مؤشر على توقعات الأفراد أو الجماعات، ونظام صنع القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات أو التنظيمات حتى دون ممارسة أي تأثير في هذا النظام".

وهي "شعور شامل باستحقاق المؤسسة بوصفها كيانا متكاملًا، وهي "إيمان الموظف بأن المؤسسة سوف تهني له الظروف، وتتخذ الإجراءات المناسبة في العمل لصالح الموظف، أو على الأقل لن تعمل على الأضرار به، كما أنها تلتزم بوعودها تجاهه وتكون مؤمنة لرعاية أهدافه ومصالحه (Jakka & Shaheen, 2007, 452).

وتركز الثقة التنظيمية على إقامة علاقة تبادلية بين طرفي (الموثوق فيه، وواضع الثقة)، فالشخص واطع الثقة يتأثر بمدى وفاء الموثوق فيه بوعوده، والثقة تبنى على أساس توقعات الشخص الموثوق فيه أنه سوف يؤدي إلى سلوك، وتصرفات معينة مرغوبة، وأن التوقعات السلوكية تشمل أخلاقيات الوظيفة، والدافع، والرغبة للعمل بأمانة وإخلاص، والاتساق في السلوك والعلاقات، والصدق في التعامل، وهي تتضمن إدراك الشخص واطع الثقة للدوافع التي تشكل سلوك الشخص الموثوق فيه وتصرفاته (Al-Murshed, 2014).

وفي ضوء ما سبق فإن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الثقة المتبادلة بينهم؛ لإنجاز أهدافهم الشخصية واهداف مؤسساتهم، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي، والفردى بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي، والاستقرار الاجتماعي أو السياسي، والثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة، ومستقرة (Al-Anzi & Al-Saadi, 2004).

وهناك مبررات لأهميتها تتمثل في العولمة، وتنوع السوق، والوعي المتزايد بالاختلاف الثقافي، وتصغير حجم المؤسسة، والدعوة إلى الديمقراطية في سوق العمل، والشبكات الدولية، وتكنولوجيا المعلومات، إذ تُعد جميعها من الأحداث، والعمليات التي تتخذ الثقة خلالها أهمية كبيرة فضلاً عن إدراك الغالبية لها داخل وعبر المؤسسات في إنجاز التعاملات، ومن ثم فهي تنبى بمدى قابلية المؤسسة للحياة (Faraj, 2013).

وأشار العنزى والساعدي (Al-Anzi & Al-Saadi, 2004) إلى أن الثقة التنظيمية تتسم بعدد من الخصائص كتعدد المستويات التي تعني أن الثقة التنظيمية تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل، أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، وهي ذات جذور ثقافية ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، والقيم، والمعتقدات السائدة

داخل التنظيم الإداري، وتعتمد على الاتصال الذي هو من نتائج سلوك الاتصال الإداري، كتوفر معلومات دقيقة، وإتاحتها للجميع وإظهار الصدق، والشفافية في التعامل بين العاملين، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء، والأفكار، وهي ديناميكية كونها في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر، كالبناء، وأخيرا تذوب بين العاملين داخل المؤسسة، وهي متعددة الأبعاد بمعنى أنها تتكون من عوامل متعددة، مثل: المعارف، والمستويات العاطفية، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد لدرجة الثقة السائدة.

وقد تناولت مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية موضوع الثقة التنظيمية وفيما يأتي عرض لبعضها من الاحداث إلى الاقدم:

اجرت بنات (Banat, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم من وجهة نظرهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير اداة الدراسة إذ تكونت من استبانتين الاولى لقياس مستوى الثقة التنظيمية، والثانية لقياس مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد لديهم، وطبقت على عينة قوامها (136) مديرا ومديرة، وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الثقة التنظيمية جاء بدرجة كبيرة، وان مستوى جودة المناخ التنظيمي جاء بدرجة كبيرة جدا، وتبين أن هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجات تقدير مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لمستوى الثقة التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد لديهم.

وأجرى ديمير (Demir, 2015) دراسة هدفت فحص تأثير مستوى الثقة التنظيمية لمعلمي المدارس الابتدائية في ماليزيا نحو مؤسساتهم فيما يتعلق بتصوراتهم للمدرسة التي بها ثقافة قيادة المعلم، واستخدمت الدراسة منهج تصميم المقارنة السببية باستخدام تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية "SEM" مثل طريقة تقدير الاحتمال الأرجح "Maximum Likelihood Approach"، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (378) معلما في (21) مدرسة ابتدائية عامة في بوردور، واعتمدت الدراسة استبانتين كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن مستويات الثقة لدى المعلمين نحو مؤسساتهم في المدارس الابتدائية إيجابية وكبيرة فيما يخص ثقافة قيادة المعلم في المدرسة، وان الثقة بين الزملاء حصلت على أعلى معامل ارتباط بتعاون المعلم وبيئة عمل.

وأجرى دورزن (Dursun, 2015) دراسة هدفت فحص العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المعلمين والمديرين في المدارس الابتدائية بتركيا.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (72) مديراً، و(529) معلماً في مركز المقاطعة بتركيا، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة الثقة التنظيمية إعداد نيان ومارلو (1997)، واستبانة العدالة التنظيمية إعداد إيزيندرجر وآخرون (1986)، واستبانة الالتزام التنظيمي إعداد ألين ومير (1990)، وتوصلت النتائج إلى أنه يوجد علاقة بين الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية، وبين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، ومن وجهة نظر المديرين، ومن وجهة نظر المعلمين والمديرين معاً، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير الصفة الوظيفية، وتبين أن العدالة التنظيمية تؤدي دوراً وسطياً بين الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.

وقام أبو شاويش (Abu Shaweesh, 2013) بدراسة هدفت التعرف إلى محددات الثقة التنظيمية وآثارها على العاملين في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (210) موظفاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، وطبقت عليهم الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول محددات الثقة التنظيمية، وآثارها على العاملين بوكالة الغوث الدولية والتي تعزى لمتغير (مكان العمل، والجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة).

وقام مُراد وتوبا (Murat & Tuba, 2010) بدراسة هدفت تحديد مستوى إدراك معلمي المدارس الابتدائية للدعم الاجتماعي والثقة التنظيمية في تركيا، وهدفت أيضاً عرض العلاقة بين إدراك الدعم الاجتماعي والثقة التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (151) معلماً في (10) مدارس ابتدائية في مركز مدينة كارس بتركيا، وطبقت عليهم استبانتان كأداة للدراسة: وهما استبانة الثقة التنظيمية، واستبانة الدعم الاجتماعي المهني للمعلم، وكان من أبرز النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدراك الدعم الاجتماعي والثقة التنظيمية لمعلمي مدارس المرحلة الابتدائية، ووجود علاقة إيجابية بين مستوى متوسط الدعم الإداري والثقة تجاه مدير المدرسة، وبين مستوى دعم الزملاء والثقة تجاه الزملاء.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المنهجية والأداة، وفي عرض النتائج ومناقشتها، وتميزت الدراسة الحالية - على حسب علم الباحثين - بأنها الوحيدة التي بحثت عن درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

شغل موضوع الثقة التنظيمية مساحة كبيرة من اهتمام الإداريين في أقسام الشبيبة والرياضة؛ انطلاقاً من دورها المهم، والحيوي في تنفيذ السياسات التدريبية التي تسعى إلى إعداد جيل لديه المقدرة على التكيف مع ظروف الحياة، ومستجداتها، وكونها عاملاً مهماً في تأهيل الموظفين، وزيادة نموهم، فقد حرصت المؤسسات على إكساب الموظفين المهارات المهنية، سواء عن طريق البرامج التدريبية أم باستخدام أساليب التعلم الذاتي (Dajani, 2011).

ونظراً لاطلاع الباحثين على طبيعة عمل أقسام الشبيبة والرياضة داخل الخط الأخضر فقد تولد لديهما الشعور بمشكلة الدراسة التي تبلورت في درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

1. ما درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين فيها؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي)؟

**أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الآتي.

1. الكشف عن درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين فيها، للعمل على تعزيزها لديهم لرفع مستواهم المهني، والمعرفي.
2. الكشف عن استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي)، لبيان أثر كل منها في عملية التدريب.

**أهمية الدراسة:**

أتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال تركيزها على موضوع مهم من موضوعات الإدارة



وهو درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين، إذ تجلت أهميتها في الآتي:

1. تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في إثراء المكتبة التربوية بموضوع الثقة التنظيمية، وفي بيان دورها الإيجابي في رفع مستوى الاداء لدى الموظفين، وفي إفادة وزارة التربية والتعليم والإدارات التابعة لها في مجال الإدارة التعليمية، والقائمين على وضع السياسات التدريبية، والتعليمية أن يستفيدوا من نتائج الدراسة في تطوير معايير اختيار مديري أقسام الشبيبة والرياضة في ضوء متطلبات الثقة التنظيمية.

2. وتكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في نتائجها، وتوصياتها التي ستسهم إن شاء الله في تحديد معالم الثقة التنظيمية في أقسام الشبيبة والرياضة مما يساعد في صناعة القرارات التي تحقق الاهداف المرجوة، وفي فهم معانيها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

**مصطلحات الدراسة:** اشتملت الدراسة على المصطلحات والمفاهيم الآتية:

**الثقة التنظيمية:** اصطلاحاً: هي "التوقعات، والمعتقدات، والمشاعر الإيجابية والرغبات التي يحتملها الأفراد الموظفون في المؤسسات، والمرتبطة بالأنماط السلوكية الإدارية المطبقة من قبلهم، والتي روعي فيها الالتزام بالمبادئ والقيم والمعايير الأخلاقية العامة، والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر الطرفين" (Khwan, 2015, 43).

**وتعرف إجرائياً:** هي العلاقة التبادلية المبنية على التوقعات، والمعتقدات، والمشاعر الإيجابية بين مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر وبين الموظفين، من خلال السياسات الإدارية المطبقة بالأقسام، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والإدارية، والتي أظهرتها الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينه الدراسة على أداة الدراسة التي قام الباحثان بتطويرها لهذه الدراسة.

**حدود الدراسة ومحدداتها:** تحددت الدراسة بالحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت عينة الدراسة على موظفي أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي أقسام الشبيبة والرياضة في

منطقة الشمال داخل الخط الأخضر .

– الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2019/2018).  
محددات الدراسة:

يُحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر الذين على رأس عملهم خلال العام الدراسي (2019/2018)، والذين بلغ عددهم (1200) موظف، بواقع (860) موظفاً (ذكور)، و(340) موظفة (إناث) حسب إحصائيات إدارة أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر لعام 2018.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وتمت مراعاة نسبة الموظفين والموظفات إلى نسبتهم في مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (240) موظفاً وموظفة أي ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يوضح التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

عينة الدراسة:

الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	172	72%
	انثى	68	28%
	المجموع	240	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	177	73.8%
	دراسات عليا	63	26.3%
	المجموع	240	100%
مدة الخدمة	أقل من 10 سنوات	112	46.7%
	أكثر من 10 سنوات	128	53.3%
	المجموع	240	100%

### أداة الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة اعتمادا على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومنها دراسة (Banat,2016)، ودراسة ديمير (Demir,2015)، ودراسة دورزن (Dursun,2015)، وتحددت مجالات الاستبانة في الخطوة الأولى، ومن ثم كتابة فقراتها اعتمادا على آراء المختصين والأدب النظري، من خلال تبني بعض مضامين الفقرات الواردة في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة بعد أن تم الرجوع إليها، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (27) فقرة موزعة على أربعة مجالات.

**دلالات صدق أداة درجة الثقة التنظيمية وثباتها:**

### صدق المحتوى:

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة، بعرضها على مجموعة من المحكمين مؤلفة من خمسة عشر عضو هيئة تدريس من ذوي الخبرة والاختصاص والرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في مجالات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية، وغير الأردنية بهدف إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: وضوح الفقرات، والصياغة اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، وانتمائها للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسبة على الفقرات، ومن ثم تم الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين، لتصبح الفقرات موزعة على مجالات الاستبانة، وبهذا أصبح عدد فقرات الأداة بصورتها النهائية بعد التحكيم (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات، بعد أن تم إجراء جميع التعديلات التي طلبت من قبل المحكمين على فقراتها بنسبة (80%).

تمت الاجابة عن فقرات أداة الدراسة؛ حسب تدرج ليكرت الخماسي وذلك على النحو الآتي: دائماً وتأخذ (5) درجات، غالباً (4) درجات، ودرجة احياناً (3) درجات، ودرجة نادراً (2) درجة، ودرجة ابدأ (1) درجة).

أ. **صدق البناء للأداة:** لاستخراج دلالات صدق البناء تم تطبيق الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) موظفاً وموظفة من موظفي أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك من أجل حساب معامل الارتباط المصحح لعلاقة الفقرات بأداة الدراسة وبالمجال الذي تنتمي إليه، وذلك كما هو مبين في الجدول(2).

## الجدول (2) قيم معاملات الارتباط بين فقرات استبانة درجة الثقة التنظيمية والدرجة الكلية

المجال	رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع	
			المجال	الأداة
المجال الأول: السياسات الإدارية	1	يؤدي المدير عمله بنظام واضح.	0.84**	0.71**
	2	يوفر المدير فرص المشاركة في صناعة القرارات.	0.86**	0.70**
	3	يمنح المدير الحوافز بناءً على أسس موضوعية.	0.91**	0.77**
	4	يقيم المدير أداء العاملين وفقاً لمعايير محددة.	0.92**	0.79**
	5	يعامل المدير الجميع معاملة حسنة.	0.79**	0.66**
	6	يشرك المدير العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	0.80**	0.68**
	7	يتعامل المدير مع التشريعات القانونية بمرونة.	0.80**	0.67**
المجال الثاني: القيم السائدة	8	يتعاون المدير معي في أداء عملي بفاعلية.	0.79**	0.73**
	9	يبذل المدير جهوداً كبيرة في تطوير مقدراتي.	0.88**	0.77**
	10	يتمتع المدير بقدر كبير من الاحترام.	0.93**	0.82**
	11	يعمل المدير على حل المشكلات التي تواجهه بشفافية.	0.86**	0.76**
	12	تضمن إدارتي الظروف المناسبة لأداء شعائري الدينية خلال الدوام.	0.90**	0.77**
	13	يشجع المدير المنافسة الإيجابية بين الموظفين.	0.90**	0.86**
	14	يتعامل المدير مع القضايا المختلفة بمنهجية علمية.	0.88**	0.79**
المجال الثالث: توافر المعلومات	15	يوفر المدير نظام دقيقاً للمعلومات اللازمة لعملي.	0.79**	0.63**
	16	يتيح نظام المعلومات المعمول به الدخول إليه بأي وقت.	0.86**	0.71**
	17	تتسم معلومات النظام بالمصداقية.	0.81**	0.79**
	18	يتم تحديث المعلومات على النظام بشكل دوري.	0.77**	0.58**
	19	يتسم نظام المعلومات المعمول به بسهولة الاستخدام.	0.84**	0.75**
	20	يتوفر في مكان عملي مصادر متعددة للمعلومات.	0.82**	0.68**
	21	يحترم المدير مقدرات الموظفين على الإنجاز.	0.56**	0.57**
المجال الرابع: الإبداع	22	يمنح المدير الفرص للموظفين لتطبيق أفكارهم الإبداعية.	0.79**	0.71**
	23	يعطيني المدير مساحة لتداول الأفكار مع الزملاء في العمل.	0.65**	0.56**
	24	يؤمن المدير الحلول الإبداعية لمشكلات العمل.	0.69**	0.77**
	25	يمنح المدير بعضاً من صلاحياته لتحقيق الابتكار في العمل.	0.62**	0.71**

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05). \*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يلاحظ من الجدول (2) أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات أداة درجة الثقة التنظيمية والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه في مجال السياسات الإدارية قد تراوحت بين (0.79-0.92) مع مجالها، وبين (0.66-0.79) مع الكلي للأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال القيم السائدة قد تراوحت بين (0.79-0.93) مع مجالها، وبين (0.73-0.86) مع الكلي للأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال توافر المعلومات قد تراوحت بين (0.77-0.86) مع مجالها، وبين (0.58-0.79) مع الكلي للأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الإبداع قد تراوحت بين (0.56-0.79) مع مجالها، وبين (0.56-0.77) مع الكلي للأداة، وقد تراوحت

معاملات ارتباط الفقرات مع المجال (ككل) ما بين (0.56-0.93)، ومع الأداة ككل ما بين (0.56-0.86).

يلاحظ من القيم سالفة الذكر الخاصة بصدق البناء، أن معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الكلي لأداة الدراسة لم يقل عن معيار (0.40) مما يشير إلى قبول بناء فقرات أداة الدراسة الأولى، وتجدر الإشارة أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات، فضلاً عن ما تقدم تم حساب معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة علاوة على حساب معاملات الارتباط البيئية لمجالات أداة الدراسة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك كما في الجدول (3).

الجدول (3) معاملات الارتباط بين مجالات استبانة درجة الثقة التنظيمية ببعضها والدرجة الكلية

درجة الثقة التنظيمية	الابداع	توافر المعلومات	القيم الساندة	السياسات الادارية	
				1	السياسات الادارية
			1	0.83**	القيم الساندة
		1	0.60**	0.59**	توافر المعلومات
	1	0.84**	0.60**	0.62**	الابداع
1	0.85**	0.85**	0.90**	0.89**	درجة الثقة التنظيمية

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لها قد تراوحت بين (0.85-1)، وأن قيم معاملات الارتباط البيئية لمجالات أداة الدراسة قد تراوحت بين (0.59-1).

لأغراض التحقق من ثبات أداة درجة الثقة التنظيمية وثبات الاتساق الداخلي للأداة، ومجالاتها فقد تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية ولأغراض التحقق من ثبات إعادة لأداة الدراسة فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) موظفاً وموظفة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وذلك كما في الجدول (4).

**الجدول (4) قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة الثقة التنظيمية والدرجة الكلية**

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
السياسات الادارية	0.92	0.90	7
القيم السائدة	0.90	0.94	7
توافر المعلومات	0.91	0.92	6
الايداع	0.88	0.91	5
<b>درجة الثقة التنظيمية</b>	<b>0.91</b>	<b>0.95</b>	<b>25</b>

يلاحظ من الجدول (4) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا بلغ (0.95)، وأن قيم ثبات الإعادة لمجالات استبانة درجة الفساد الاداري والدرجة الكلية بلغ (0.91).  
متغيرات الدراسة: تحددت الدراسة بالمتغيرات الآتية:  
**المتغيرات الرئيسية:**

درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين.

**المتغيرات الوسيطة:**

- الجنس وله فئتان: (ذكر، انثى).
- المؤهل العلمي: وله مستويان (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا).
- الخدمة: ولها مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

**المعيار الإحصائي:**

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج:

من 1.00 - 2.33	قليلة
من 2.34 - 3.67	متوسطة
من 3.68 - 5.00	كبيرة

وهكذا

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)}}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

### المعالجة الإحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للإجابة على السؤال الثاني.

### عرض النتائج ومناقشتها

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية وتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة، على النحو الآتي:  
النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين فيها؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين فيها، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	القيم السائدة	4.44	0.53	مرتفعة
2	1	السياسات الادارية	4.42	0.50	مرتفعة
3	3	توافر المعلومات	4.32	0.50	مرتفعة
4	4	الابداع	4.31	0.54	مرتفعة
		الثقة التنظيمية(ككل)	4.38	0.44	مرتفعة

يوضح الجدول (6) أن درجة الثقة التنظيمية جاءت مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.44-4.31)، فقد جاءت القيم السائدة في الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.44)، وانحراف معياري بلغ (0.53)، وبدرجة مرتفعة، بينما جاء الابداع في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (4.38)، وانحراف معياري (0.44)، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري أقسام الشبيبة والرياضة يتمتعون بقدر كبير من الاحترام عند تعاملهم مع الموظفين، أو أن لديهم منهجية علمية يستطيعون من خلالها التعامل مع حل المشكلات، والقضايا التي تواجههم بشفافية، أو أنهم

يشجعون على إثارة المنافسة الايجابية بين الموظفين لتطوير مقدراتهم، أو أنهم مدركون لأهمية الثقة التنظيمية ويتعاملوا مع الموظفين بعدل ومساواة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ما يمارسه مديري اقسام الشبيبة والرياضة من سلوك وآداء، ينعكس على جميع الموظفين في اقسامهم على حد سواء، مما يثير دافعيتهم ويعزز ثقتهم، واستثارة فكرهم، وحثهم على العمل والإبداع، وإبداء مزيد من الولاء والثقة لأقسامهم وللعاملين فيها، مما ينعكس بشكل إيجابي على استثارة أفكار وإبداعات جديدة، وتجعل الفرد يسعى دائماً لتصحيح الأفكار السلبية لمكان عمله إذ يقدم مصلحة قسمه على مصلحته الخاصة، ويسعى جاداً لتصحيح الأفكار السلبية عن قسمه، ويقدم الحلول والاقتراحات التي بشأنها، فهو يشعر بأنها جزء من نجاحه وتميزه المهني، ويشعر بتقديم الخدمة للآخرين بدافع انساني نابع من ثقته بعمله، وهذه النتيجة اتفقت مع نتائج دراسة ديمير (Demir,2015) ، ودراسة بنات (Banat, 2016).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، فكانت على النحو الآتي:

#### المجال الأول: السياسات الإدارية

لبيان درجة تقدير افراد العينة لفقرات هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة والجدول (7) يبين ذلك

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة والرتبة والدرجة بمجال السياسات

#### الإدارية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	0.55	4.63	يؤدي المدير عمله بنظام واضح.	1	1
مرتفعة	0.60	4.51	يمنح المدير الحوافز بناءً على أسس موضوعية.	3	2
مرتفعة	0.59	4.48	يوفر المدير فرص المشاركة في صناعة القرارات.	2	3
مرتفعة	0.61	4.46	يعامل المدير الجميع معاملة حسنة.	5	4
مرتفعة	0.62	4.43	يقيم المدير أداء العاملين وفقاً لمعايير محددة.	4	5
مرتفعة	0.74	4.33	يشرك المدير العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	6	6
مرتفعة	0.85	4.09	يتعامل المدير مع التشريعات القانونية بمرونة.	7	7
مرتفعة	0.50	4.42	المجال ككل		

يتضح من الجدول (7) ان مجال السياسات الادارية جاء بدرجة مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.09-4.63)، إذ جاءت الفقرة (1) والتي تنص على "يؤدي



المدير عمله بنظام واضح" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.63)، وانحراف معياري بلغ (0.55)، وجاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (7) ونصها "يتعامل المدير مع التشريعات القانونية بمرونة" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، وبدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لفقرات مجال السياسات الادارية ككل (4.42)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري اقسام الشببية والرياضة يتبعوا تعليمات واضحة في عملهم تقوم على مشاركة الموظفين في صناعة القرارات التي تخص عمل المراكز، ومنح الحوافز التي تشجع على زيادة انتاج الموظفين في عملهم، وتقييم أدائهم وفق معايير وأسس موضوعية ومرونة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة بنات (Banat, 2016)، ودراسة ديمير (Demir, 2015).

#### المجال الثاني: القيم السائدة

لبيان درجة تقدير افراد العينة لفقرات هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة والجدول (8) يبين ذلك

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال القيم السائدة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	10	يتمتع المدير بقدر كبير من الاحترام.	4.53	0.63	مرتفعة
2	14	يتعامل المدير مع القضايا المختلفة بمنهجية علمية.	4.45	0.63	مرتفعة
3	12	تضمن إدارتي الظروف المناسبة لأداء شعائري الدينية خلال الدوام.	4.43	0.64	مرتفعة
3	8	يتعاون المدير معي في أداء عملي بفاعلية.	4.42	0.67	مرتفعة
3	11	يعمل المدير على حل المشكلات التي تواجهه بشفافية.	4.42	0.62	مرتفعة
5	9	يبذل المدير جهودا كبيرة في تطوير مقدراتي.	4.40	0.65	مرتفعة
5	13	يشجع المدير المنافسة الايجابية بين الموظفين	4.40	0.61	مرتفعة
		المجال ككل	4.44	0.53	مرتفعة

يتضح من الجدول (8) ان مجال القيم السائدة جاء بدرجة مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.40-4.53)، فقد جاءت الفقرة (10) والتي تنص على "يتمتع المدير بقدر كبير من الاحترام" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.53)، وانحراف معياري بلغ (0.63)، وجاءت بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرتان (9) ونصهما "يبذل المدير جهودا كبيرة في تطوير مقدراتي"، (13) "يشجع المدير المنافسة الايجابية بين الموظفين" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط

حسابي بلغ (4.40)، وانحراف معياري بلغ (0.65) و(0.61)، وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن الموظفين في اقسام الشبيبة والرياضة يدركون أن مديريهم يتمتعون بقدر كبير من الاحترام عند تعاملهم معهم، وأن لديهم منهجية علمية يعتمدون عليها عند التعامل المشكلات والقضايا التي تواجههم، ويشجعون على إثارة المنافسة الايجابية بين الموظفين بشفافية لتطوير مقدراتهم، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ديمير (Demir,2015)، ودراسة بنات (Bnat, 2016).

### المجال الثالث: توافر المعلومات

ليبان درجة تقدير افراد العينة لفقرات هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة والجدول (9) يبين ذلك

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال توافر المعلومات مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	يوفر المدير نظام دقيقاً للمعلومات اللازمة لعملي.	4.53	0.56	مرتفعة
2	17	تتسم معلومات النظام بالمصداقية.	4.40	0.65	مرتفعة
3	16	يتيح نظام المعلومات المعمول به الدخول إليه بأي وقت.	4.33	0.59	مرتفعة
4	18	يتم تحديث المعلومات على النظام بشكل دوري.	4.30	0.59	مرتفعة
5	19	يتسم نظام المعلومات المعمول به بسهولة الاستخدام.	4.26	0.67	مرتفعة
6	20	يتوفر في مكان عملي مصادر متعددة للمعلومات.	4.13	0.78	مرتفعة
		المجال ككل	4.32	0.50	مرتفعة

يتضح من الجدول (9) ان مجال توافر المعلومات جاء بدرجة مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.13-4.53)، فقد جاءت الفقرة (15) والتي تنص على "يوفر المدير نظاماً دقيقاً للمعلومات اللازمة لعملي" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.53)، وانحراف معياري بلغ (0.56)، وجاء بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (20) ونصها "يتوفر في مكان عملي مصادر متعددة للمعلومات" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وجاء بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لفقرات مجال توافر المعلومات ككل (4.32)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، وقد يعزى ذلك إلى أن مديري اقسام الشبيبة والرياضة في منطقة الشمال داخل الخط الاخضر لديهم نظام معلومات دقيق يتسم بالمصداقية، والمرونة التي تمكن الجميع من الدخول اليه بأي وقت، واستخدامه بسهولة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ديمير (Demir,2015).

## المجال الرابع: الإبداع

لبيان درجة تقدير افراد العينة لفقرات هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة والجدول (10) يبين ذلك  
الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة المتعلقة بمجال الإبداع مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	21	يحترم المدير مقدرات الموظفين على الإنجاز.	4.36	0.65	مرتفعة
2	23	يعطيني المدير مساحة لتداول الأفكار مع الزملاء في العمل.	4.35	0.64	مرتفعة
3	24	يثمن المدير الطول الإبداعية لمشكلات العمل.	4.30	0.67	مرتفعة
4	22	يمنح المدير الفرص للموظفين لتطبيق أفكارهم الإبداعية.	4.29	0.66	مرتفعة
5	25	يمنح المدير بعضاً من صلاحياته لتحقيق الابتكار في العمل.	4.28	0.67	مرتفعة
		المجال ككل	<b>4.31</b>	<b>0.54</b>	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) ان مجال الإبداع جاء بدرجة مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.28-4.36) فقد جاءت الفقرة (21) والتي تنص على "يحترم المدير مقدرات الموظفين على الإنجاز" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.36)، وانحراف معياري بلغ (0.65)، وجاء بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (25) ونصها "يمنح المدير بعضاً من صلاحياته لتحقيق الابتكار في العمل" بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.28)، وانحراف معياري بلغ (0.67)، وجاء بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لفقرات مجال الإبداع ككل (4.31)، وانحراف معياري بلغ (0.54)، وقد يعزى ذلك إلى أن موظفي أقسام الشبيبة والرياضة يدركون مدى احترام المديرين لمقدراتهم على انجاز اعمالهم، ومدى المساحة الممنوحة لتداول افكارهم لتقديم الحلول الابداعية التي تساعد في حل المشكلات، وتطبيقها لتحقيق الابتكار في العمل، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة دورزن (Dursun, 2015).

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشبيبة والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين فيها تعزى إلى متغيرات الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشببية والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين فيها حسب متغيرات الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي، والجدول (11) يوضح ذلك.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة التنظيمية حسب متغيرات الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي.

درجة الثقة التنظيمية	الابداع	توافر المعلومات	القيم الساندة	السياسات الادارية				
4.36	4.27	4.31	4.42	4.42	س	ذكر	الجنس	
0.45	0.54	0.50	0.54	0.52	ع			
4.42	4.44	4.35	4.48	4.40	س	انثى		
0.42	0.52	0.53	0.50	0.47	ع			
4.36	4.30	4.31	4.42	4.40	س	بكالوريوس فاقل		المؤهل العلمي
0.43	0.55	0.51	0.52	0.49	ع			
4.43	4.37	4.36	4.49	4.46	س	دراسات عليا		
0.46	0.51	0.49	0.55	0.54	ع			
4.46	4.44	4.42	4.50	4.46	س	اقل من 10 سنوات	مدة الخدمة	
0.46	0.56	0.53	0.54	0.51	ع			
4.31	4.21	4.24	4.39	4.38	س	اكثر من 10 سنوات		
0.42	0.49	0.47	0.51	0.49	ع			

س = المتوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول درجة الثقة التنظيمية لدى مديري أقسام الشببية والرياضة بمنطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر الموظفين فيها بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة والخدمة، وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الثلاثي المتعدد للمجالات MANOVA، وتحليل التباين الثلاثي ANOVA، للدرجة الكلية، كما يظهر في الجداول (12):

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد MANOVA لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة

الخدمة، على مجالات درجة الثقة التنظيمية

الأثر	الاختبار المتعدد	القيمة	قيمة ف	درجات الحرية الافتراضية	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	0.05	2.75	4.00	0.03
المؤهل العلمي	Hotelling's Trace	0.03	1.52	4.00	0.20
مدة الخدمة	Hotelling's Trace	0.09	4.93	4.00	0.00

ينضح من الجدول (12) عدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغير الجنس إذ بلغت قيمة هوتلنج Hotelling's Trace (0.05)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.03)، ووجود أثر دال إحصائياً لمتغير المؤهل العلمي إذ بلغت قيمة هوتلنج Hotelling's Trace (0.03)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.20)، ووجود أثر دال إحصائياً لمتغير مدة الخدمة إذ بلغت قيمة هوتلنج Hotelling's Trace (0.09)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.00)، ولفحص أثر كل متغير على كل مجال على حدة حسب نتائج تحليل التباين الثلاثي (Three-way ANOVA)، والجدول (13) يبين هذه النتائج.

الجدول (13) نتائج تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، على كل مجال

من مجالات درجة الثقة التنظيمية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
0.75	0.10	0.03	1	0.03	السياسات الادارية	الجنس
0.46	0.54	0.15	1	0.15	القيم السائدة	
0.62	0.24	0.06	1	0.06	توافر المعلومات	
0.07	5.93	1.57	1	1.57	الابداع	
0.108	2.60	0.65	1	0.65	السياسات الادارية	المؤهل العلمي
0.074	3.22	0.88	1	0.88	القيم السائدة	
0.041	4.23	1.04	1	1.04	توافر المعلومات	
0.017	5.80	1.54	1	1.54	الابداع	
0.06	3.47	0.87	1	0.87	السياسات الادارية	مدة الخدمة
0.022	5.31	1.46	1	1.46	القيم السائدة	
0.00	11.38	2.79	1	2.79	توافر المعلومات	
0.00	19.08	5.06	1	5.06	الابداع	
		0.25	236	59.30	السياسات الادارية	الخطأ
		0.27	236	64.70	القيم السائدة	
		0.25	236	57.84	توافر المعلومات	
		0.27	236	62.57	الابداع	
			239	60.40	السياسات الادارية	الكلية
			239	66.55	القيم السائدة	
			239	60.80	توافر المعلومات	
			239	69.23	الابداع	

ينضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال الابداع، وجاءت الفروق لصالح الاناث، وكذلك تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في مجالي توافر

المعلومات، والابداع، وجاءت الفروق لصالح دراسات عليا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر مدة الخدمة في جميع المجالات باستثناء مجال السياسات الادارية، وجاءت الفروق لصالح اقل من 10 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في مجالي القيم السائدة، السياسات الادارية.

الجدول (14) نتائج تحليل المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة

الخدمة، على درجة الثقة التنظيمية لكل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.14	1	0.14	0.75	0.39
المؤهل العلمي	0.97	1	0.96	5.16	0.02
مدة الخدمة	2.10	1	2.10	11.26	0.00
الخطأ	44.06	236	0.19		
الكل	46.47	239			

ينضح من الجدول(14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، إذ بلغت قيمة ف (0.75) وبدلالة احصائية بلغت (0.39)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة ف (5.16) وبدلالة احصائية بلغت (0.02). وجاءت الفروق لصالح دراسات عليا، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لأثر مدة الخدمة، فقد بلغت قيمة ف (11.26) وبدلالة احصائية بلغت (0.00)، وجاءت الفروق لصالح مدة الخدمة اقل من 10 سنوات.

وقد يعزى ذلك إلى توافر عدد من الخصائص والسمات لدى مديري اقسام الشببية والرياضة بحيث تجعل الموظف جدير بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل، والقيم والمبادئ، والاهتمام بمصالح الزملاء، ومساعدتهم، أو قد تعود هذه النتيجة إلى أن الاناث يدركن اهمية الثقة التنظيمية أكثر من الذكور، أو قد يكون لديهن وعي بأهمية مبادئها في نجاح عمل المؤسسات أكثر من الذكور بسبب طبيعة، وصعوبة عملهن، ومقدرتهن على التحمل مقارنة بالذكور، بمعنى أن الكم المهارى والمعرفي والتأهيلي الذي يكتسب من قبل الاناث أكثر من الذكور، وكذلك يمكن تفسير هذه النتيجة إلى الظروف والثقافة التي يعمل فيها كلا الجنسين، فضلاً عن أن معظم الموظفين الاناث من أهل مناطق العمل ذاتها مقارنة مع الذكور، أو قد يعود السبب إلى أن المديرين يتبعون تعليمات واضحة في عملهم تقوم على مشاركة الموظفين في صناعة القرارات التي تخص عمل المراكز، وكذلك منح الحوافز التي تشجع على زيادة انتاج الموظفين في عملهم،

وتقييم ادائهم وفق معايير وأسس موضوعية ومرنة، وأن الموظفين في اقسام الشببية والرياضة يدركون أن مديريهم يتمتعون بقدر كبير من الاحترام عند تعاملهم معهم، وأن لديهم منهجية علمية يعتمدون عليها عند التعامل المشكلات والقضايا التي تواجههم، ويشجعون على إثارة المنافسة الايجابية بين الموظفين بشفافية لتطوير مقدراتهم.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ما يمارسه مديرو اقسام الشببية والرياضة من أنماط سلوكية وأعمال، وتصرفات إنما هي نابعة من إحساس داخلي، ينبئ بأهمية العمل الذي يقومون به، ويولد لديهم الشعور بالثقة والولاء والرضا والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس على جميع الموظفين داخل الاقسام التي يعملون فيها، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أبو شوايش (Abu Shaweesh, 2013)، ودراسة دورزن (Dursun, 2015)، ودراسة مراد و توبا (Murat & Tuba, 2010).

وفي ضوء النتائج اوصت الدراسة بالآتي:

- تعزيز مبادئ الثقة التنظيمية بين جميع الموظفين لتبقى على درجة مرتفعة فيما بينهم.
- تنمية وإشاعتها الثقة بين الموظفين، بوصفها موجودا استراتيجياً غير قابل للتقليد والمنافسة، إذ أن توافر الخبرة والتقنية لم يعد امراً كافياً لتحقيق النجاح في المؤسسات.
- انتهاج السبل والوظائف الملائمة لتسيير الاقسام الرياضية، وتشجيع الأفكار الجديدة والمفيدة في تحسين الأفراد الموظفين وعلى المستويات كافة.
- إجراء دراسات حول الثقة التنظيمية على متغيرات أخرى لنشرها بين المؤسسات وبيان اهميتها.

## References

- Abu Shaweesh, Nisreen Ghanem (2013) *Restrictions of organizational confidence and its implications: an empirical study on UNRWA employees* (Unpublished Master Thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.
- Ajami, Mohammed Hussein (2010). *Management and educational planning, theory and practice*, I 1, Amman: Dar Al Maseerah.
- Al- Hariri, Omar (2008). *Management of change in educational institutions*, 1, Amman: Dar Al - Thaqafa for Publishing and Distribution.
- Al- Taei, Rana Nasser Suber (2007). *Leadership patterns and organizational confidence and its impact on achieving organizational*

- commitment* (Unpublished Master Thesis), Baghdad University, Faculty of Management and Economics, Iraq.
- Al-Anzi, Saad Ali and Al-Saadi, Moayad Yousef (2004) Trust between the personal framework and the modern organizational concept, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Iraq, (22) 5,210-185.
- Al-Hawamdeh, Nidal Saleh and Al-Kassabeh, Muhammad Mufidi (2000). The impact of organizational trust and participation in decision making on the satisfaction of faculty members at Mu'tah University. A Field Study, Mu'tah for Research and Studies, (18) 3 Jordan, 87 - 113.
- Al-Murshed, Mona Abdul Hadi (1994) *Organizational trust and its relation to administrative creativity: An empirical study on female employees of Princess Noura Bint Abdulrahman University* (unpublished Master Thesis), King Fahad University, Saudi Arabia.
- Al-Suqayr, Abdul Mohsen Mohammed (2014). Principals of general education schools in Al-Qassim area and the administrative powers granted and their relation to organizational trust from teachers, principals and their agents' point of view. (Unpublished Master Thesis), Umm Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia.
- Amro, Lamy'a Mustafa Ahmed (2009). *The role of transformational leadership in facing some problems of managing public secondary schools* (Unpublished Master Thesis), Faculty of Education, Mansoura University, Mansoura University, Egypt.
- Banat, Aida Said Dib (2016). The organizational trust of UNRWA primary school principals in Gaza governorates and their relation to the prevailing organizational environment. (Unpublished MA Thesis), Islamic University, Gaza, Palestine.
- Chang C; Chen S, & Lan Y.(2013). Service quality, trust, and patient satisfaction in interpersonal-based medical service encounters. *BMC Health Services Research*.;13(22):1472-6963
- Demir, K. (2015). The effect of organizational trust on the culture of teacher leadership in primary schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15 (3), 621-634.
- Dursun, E. (2015). The Relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*. 9 (4), 134- 156



- Faraj, Mohamed Ahmed (2013). The level of organizational trust for faculty members in Makkah universities from their point of view (Unpublished Master Thesis), Makkah, Saudi Arabia.
- Jakka, Atayeq Abdul Aziz and Shaheen, Abdul Rahim Abdul Latif (2007) Trust in the administrative system of the government by focusing on the service institutions in the UAE. *Arab Journal of Administrative Sciences, United Arab Emirates*, (3) 14, 445-418.
- James, H . (2010) .“A study organizational trust and related variable among faculty members at HBUCS”.Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of Iowa, IOWA, U.S.A.
- Khwain, Sundus Rdawi (2015). Organizational trust and its impact on achieving commitment among individuals, applied research. *Journal of the Rafidain University College of Science, Iraq* 3 (35), 129-128.
- Kowalski, C. & Cangemi, J. (2005). *Developing trust & distrust in higher education*. Boston, MA: McGraw- Hill.
- Mohammed, Radwan Ali and Mutahar Abdul Ghani Mujahed (2010). Obstacles to administrative innovation in sports institutions in Yemen. *Conference of Administrative Creativity Faculty of Physical Education, University of Jordan, Amman, Jordan*.
- Murat, T. & Tuğbam, Y. (2010). Relationship between *Primary School Teachers' Perceived Social Support and Organizational Trust Level*. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 10 (4), 2609-2620.
- Shurkhaji, Asmaa and Taha, Nuri (2008) *The impact of organizational justice and organizational trust on the psychological respect of employees - An empirical study of the opinions of the sample of employees in the Ministry of Education and Higher Education and Scientific Research*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Faculty of Management and Economics, University of Baghdad, Iraq.
- 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*, Vol. 13, No. 1, PP. 86 -101 .