

دور الثقة التنظيمية في مواجهة بعض مشكلات إدارة المعاهد

الأزهرية بمحافظة الدقهلية

محمد عبد المحسن أحمد حساني

الملخص :

الي إلى التعرف على الإطار المفهومي للثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، ودراسة أبعادها المختلفة (الثقة في الزملاء- الثقة في الرئيس المباشر- الثقة في الإدارة العليا) وتوضيح دورها في مواجهة بعض مشكلات إدارة زهرية بمحافظة الدقهلية، ولتحقيق ذلك اتبع البحث المنهج الوصفي حيث قام الباحث بأعداد استبانة مكونة من (٦٨) عبارة موزعة على محورين هما المحور الأول: واقع الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية، والمحور الثاني: أهم مشكلات إدارة المعاهد بمحافظة الدقهلية، وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها تم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (٨٠٠) مبحوث من القيادات التربوية والمعلمين بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها: ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية في بعدها الأول الثقة بين الزملاء حيث جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح البديل تتحقق بدرجة كبيرة، وجاء مستوى الثقة التنظيمية في البعدين الآخرين (الثقة في الرئيس المباشر والثقة في الإدارة العليا) بدرجة متوسطة حيث جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة لصالح البديل تتحقق بدرجة متوسطة، وجاءت مشكلة كثرة الأعباء الإدارية لشيخ المعهد كأهم مشكلات الهيكل الإداري في حين جاءت مشكلة زيادة أنصبة المعلمين والعمل ثر من معهد كأهم مشكلات المعلمين، وجاءت مشكلة غياب الحوافز وعدم المشاركة في الأنشطة الطلابية كأهم مشكلات المتعلمين في حين جاءت مشكلة عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم كأهم مشكلات أولياء الأمور ثم جات مشكلة نقص التمويل كأهم مشكلات استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة في التعلم. وفي ضوء هذه النتائج تم وضع تصور مقترح يساهم في التغلب على هذه المشكلات من خلال رفع مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة في المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية.

Abstract:

The present search aims to identify the conceptual framework for organizational trust in Al-Azhar institutes in the Dakahlia Governorate, and to study its various dimensions (trust in colleagues - trust in the direct manager - trust in senior management) and to clarify its role in facing some of the problems of managing Al-Azhar institutes in Dakahlia Governorate, to achieve this, the study followed the descriptive approach, whereby the researcher prepared a questionnaire consisting of (68) statements distributed on two axes: the first axis: the reality of organizational trust in Al-Azhar institutes, and the second axis: the most important problems of managing Al-Azhar institutes in Dakahlia Governorate, and after verifying the validity and reliability of the tool, it was applied to The study sample, numbering (800) respondents from educational leaders and teachers in Al-Azhar institutes in Dakahlia Governorate, and then the data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The search reached a set of results, including: the high level of organizational trust in the first dimension, trust among colleagues, where the responses of the study sample individuals in favor of the alternative were largely achieved, and the level of organizational trust in the other two dimensions (trust in the direct manager and confidence in senior management) was of a moderate degree. The responses of the study sample individuals in favor of the alternative were achieved in a moderate degree. The problem of excessive administrative burdens for the Sheikh of the institute came as the most important problems of the administrative structure, while the problem of increasing the shares of teachers and working in more than one institute came as the most important problems of teachers. Parents then came to the problem of lack of funding as the most important problem of using modern technology in learning. In light of these results, a proposed scenario was developed that would contribute to overcoming these problems by raising the level of organizational confidence in its various dimensions in Al-Azhar institutes in Dakahlia Governorate.

الثقة التنظيمية واحداً من أهم التحديات التي تواجهها الإدارة على كافة المستويات التنظيمية للمساهمة في علاج العديد من المشكلات التي قد تواجه المؤسسة (Chory & Hubbell, 2008, 360).

و تُعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية؛ لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المؤسسات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المؤسسات فحينما يسود جو من الثقة بالمؤسسة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معاً، من جانب آخر فإنه في المؤسسات التي تفتقر إلى الثقة، يعوق مثل هذا الافتقار الاتصالات بين عناصرها، ويحبط التعاون بينهم، ويقلل من الالتزام (فارس، ٢٠١٤، ١٦٦).

ويرجع مصطلح الثقة بالأساس إلى العلاقات الاجتماعية وتزايد أنشطتها، فهي الأساس في دعم الثقة داخل المؤسسات حيث تعتمد أنشطة هامة على الثقة، مثل التعاملات المالية وتنفيذ القواعد واللوائح، كما أنها تقلل من تعقيد إجراءات العمل والمساهمة في حل العديد من المشكلات في مكان العمل. فالثقة بين الأفراد

مقدمة البحث وتساؤلاته:

إن وجود المؤسسات واستمرارها رهن بتحقيق أهدافها، وإن تحقيق هذه الأهداف مقرون بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر والتزاماً للعمل فيها، فهم المحور الرئيسي في نجاح المؤسسة أو فشلها، وتقع على عاتق المؤسسة مهمة تهيئة المستلزمات الكفيلة بإعداد الأفراد العاملين فيها بشكل يعزز إسهاماتهم الفاعلة في هذا المضمار.

ففي المجتمعات المتقدمة لاقت موضوعات الثقة التنظيمية اهتماماً استثنائياً من قبل المهتمين بأمور تنظيم العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها ولم ينقطع هذا الاهتمام بها بل وجهت المساعي نحو ترسيخها من أجل تأطير مفاهيمها وأبعادها وتأثيراتها وأدوات قياسها في موقع العمل الإداري تزامناً مع ما يجري من تطورات حاسمة في العالم (النويقة، ٢٠١٣، ١٥٦).

و تُعد الثقة التنظيمية أحد العوامل التي تسهم في حماية المؤسسة واستقرارها، كما تعد أحد العوامل المحفزة التي تشجع العاملين على البقاء في المؤسسة حتى ولو لم يحصلوا على العوائد المادية الكافية، وبالتالي فهي تساعد على تحقيق رضا العاملين واستمرارهم بالمؤسسة في أوقات الأزمات التي قد تمر بها، ومن ثم أصبح بناء

ويُعد بناء الثقة داخل المؤسسة أو خارجها المهمة الأولى لقادتها فعلى قائد المؤسسة أن يسعى لبناء مستويات عالية من الثقة بين أطراف المؤسسة المختلفة ليستمر العمل بداخلها وتكون أكثر تكيفاً، وإبداعاً، وابتكاراً من تلك التي تكون بها مستويات منخفضة من الثقة، أو تلك التي يسود فيها الشك، وعدم الثقة. وتسهم مستويات الثقة التنظيمية المرتفعة داخل المؤسسات دوراً بالغ الأثر في حل العديد من المشكلات التي تواجهها (Yilmaz, 2009, 348).

في ضوء ماسبق ومن خلال نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (عزب، ٢٠١٠، ٧) والتي أشارت إلي وجود مجموعة من المشكلات التي تواجه المعاهد الأزهرية؛ ومنها:

- ❖ المركزية الشديدة وزيادة عدد الإداريين مع تداخل المسؤوليات بين المستويات الإدارية.
- ❖ ضعف مستوى شيوخ المعاهد في تحقيق متطلبات الإصلاح التعليمي، وانعدام التعاون بين العاملين في إيجاد رؤية مشتركة وخطة للتقويم الذاتي والتطوير.
- ❖ قلة مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المعهد.
- ❖ قلة قنوات الاتصال والعلاقات الفعالة بين أفراد إدارة المعاهد الأزهرية والبيئة المحيطة.
- ❖ انعدام الثقة ونقص الوعي المجتمعي بضرورة المشاركة في الإصلاح التعليمي.
- يرى الباحث أنه قد يكون الثقة التنظيمية دوراً في إيجاد كثير من الحلول لمشكلات إدارة المعاهد الأزهرية ويمكن تحديد مشكلة البحث الحالي في الأسئلة الآتية:
- ❖ ما الإطار المفهومى للثقة التنظيمية؟
- ❖ ما واقع الثقة التنظيمية بإدارات المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية؟

والمجموعات هي بمثابة مُكون مهم على المدى الطويل حيث تصب في صالح المؤسسة ورفاهية العاملين بها، وهي عنصر أساسي وجزء لا يتجزأ في العلاقات الاجتماعية والتي بدورها تعتبر مورداً مهماً في أي تفاعل بين الأفراد، كما أنها تساهم في منح مصداقية أكثر في سياسات المؤسسة وتساعد العاملين داخل المؤسسة على تقديم أفضل أداء ممكن (الباز، ٢٠١٥، ٣٠).

وتواجه المؤسسات التعليمية في الوقت الراهن العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات السريعة والمتلاحقة، ونظراً للدور البارز للتعليم في تحقيق التنمية الشاملة فإنه يشهد اهتماماً بالغاً من كافة الدول لإصلاحه، وتطوير أداء مؤسساته، ويتوقف نجاح جهود إصلاح بنية التعليم على إصلاح الإدارة المدرسية وتحقيق تميزها وتفرداها باعتبارها الجهة المنوط بها تنفيذ هذه الجهود على أرض الواقع، فبدون إصلاحها يصبح نجاح هذه الجهود ضرباً من المستحيل، ولكي تؤدي جهود الإصلاح الإداري إلى نمو المؤسسات التعليمية فهي في حاجة ماسة إلى مستويات عالية من الثقة التنظيمية لتسهم في تحفيز العملية التعليمية وتفرداها، وتساعد في تحقيق نتائج غير مسبوقه فيما يرتبط بتحقيق أهدافها وتقديم خدماتها للمجتمع المحيط بها (عزب، ٢٠١٠، ٢).

ومن ثم فإن المؤسسات التعليمية في أمس الحاجة إلى بناء مستويات عالية من الثقة التنظيمية بين كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية بالمجتمع المدرسي وذلك لأن الثقة التنظيمية عملية ديناميكية، يتم بناؤه، أو هدمها، أو تجديدها داخل المؤسسات من خلال التفاعلات بين الأفراد، وذلك لأن ثقة الأطراف المعنية في المؤسسات يمكن أن تضعف مما يتطلب رعايتها وتجديدها باستمرار، والسعي لاستعادتها حال فقدها لتتمكن المؤسسة من البقاء، والنمو (Costa, 2003).

بمحافظة الدقهلية بغرض التعرف على واقع الثقة التنظيمية ودورها في مواجهة بعض مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية.

دراسات سابقة:

أولاً: دراسات عربية

من أهم الدراسات العربية التي أمكن الاطلاع عليها ما يأتي:

(١) دراسة الباز (٢٠١٥)

بعنوان "توسيط الثقة التنظيمية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالتطبيق علي العاملين في شركة وسك الدلتا لإنتاج الكهرباء بجمهورية مصر العربية"

هدفت هذه الدراسة إلى توسيط الثقة التنظيمية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (الثقة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الالتزام التنظيمي)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط بين أبعاد المتغيرات الثلاث فيما عدا بعد الالتزام المستمر، كما توصلت الدراسة إلى أن تأثير كل من ثقافة العمل الجماعي وثقافة التطوير والثقافة الهرمية على الالتزام العاطفي يزداد عند توسيط الثقة في الزملاء والثقة في الرئيس.

(٢) دراسة الرشيدى و سلامة (٢٠١٥)

بعنوان "درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من

❖ ما أبرز المشكلات التي تواجه إدارة المعاهد الأزهرية؟

❖ ما التصور المقترح لحل مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية باستخدام الثقة التنظيمية؟

أهداف البحث:

يكمّن الهدف الرئيس للبحث الحالي في دراسة دور الثقة التنظيمية في مواجهة بعض مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية وذلك من خلال:

❖ التعرف على الاطار المفهومى للثقة التنظيمية وواقعها بالمعاهد الأزهرية.

❖ تحديد بعض مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية.

❖ دراسة الثقة التنظيمية وأبعادها ودورها في مواجهة مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية.

أهمية البحث:

- ❖ تراجع أهمية البحث الحالي لعدة أمور منها:
- ❖ مساعدة شيوخ المعاهد على تخطيط وتنفيذ جهود التغيير الثقافي والهيكلية.
- ❖ المساعدة في عمليات صنع القرار وتبادل المعلومات ووضع الحلول المناسبة للمشكلات.
- ❖ تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المعاهد الأزهرية.
- ❖ تنمية الاتجاه نحو العمل لدوره في زيادة كفاءة وفعالية الأداء داخل المعاهد الأزهرية.
- ❖ زيادة دافعية العاملين نحو العمل وتحسين مستويات أدائهم.
- ❖ رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المعاهد الأزهرية.

منهج البحث:

في ضوء طبيعة الموضوع وأهدافه، استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وللإجابة على بعض تساؤلات البحث، قام الباحث بتصميم استبانة موجهة إلى بعض القيادات التربوية ومعلمى المعاهد الأزهرية

الاتصال في رئاسة الجامعة محل الدراسة، ووجود فروق معنوية في أبعاد الاتصالات الإدارية باختلاف العوامل الديموغرافية — باستثناء النوع — في رئاسة الجامعة محل الدراسة.

ثانياً: دراسات أجنبية

من أهم الدراسات الأجنبية التي أمكن الاطلاع عليها ما يأتي:

(١) دراسة كوسنر (Cosner, 2009)

بعنوان "بناء القدرة التنظيمية من خلال الثقة"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الطرق التي يسهم بها قادة المدارس الثانوية في تنمية القدرة المدرسية بتنمية الثقة بين الزملاء كأحد الملامح الأساسية لعمل مديري المدارس المرتبط ببناء القدرة المدرسية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة معتمدة على الاستبانة في اختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن البحث حول الإصلاح المدرسي والتغيير التنظيمي يشير إلى أهمية الثقة بين الزملاء كمورد اجتماعي، وكأحد أبعاد القدرة المدرسية، كما كشفت آراء المديرين عن أهمية اعتمادهم على الثقة كمصدر تنظيمي، وعن اهتمامهم بدعم الثقة في مدارسهم

(٢) دراسة ديمير (Demir, 2015)

بعنوان "تأثير الثقة التنظيمية على ثقافة قيادة

المعلم في المدارس الابتدائية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مستوى ثقة المعلمين في المدارس الابتدائية على إدراكهم لمدى وجود ثقافة قيادة المعلم في المدارس الابتدائية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة في اختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي لمستوى الثقة التنظيمية على ثقافة قيادة المعلمين في المدارس الابتدائية.

وجهة نظرهم وذلك من خلال الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة بالإضافة إلى الكشف عن درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس والكشف عن الفروق الإحصائية لإجابات أعضاء هيئة التدريس في درجة الثقة التنظيمية ودرجة الدافعية حسب متغيرات الجامعة والخبرة الأكاديمية والكلية والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجامعة والكلية والخبرة في الثقة التنظيمية، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائية بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

(٣) دراسة عبد الله (٢٠١٦)

بعنوان "أثر الثقة التنظيمية على الاتصالات

الإدارية: دراسة تطبيقية على رئاسة جامعة بوليتكنيك السليمانية في إقليم كردستان العراق"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقة التنظيمية على الاتصالات الإدارية وذلك من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وأبعاد الاتصالات الإدارية وتحديد تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على أبعاد الاتصالات الإدارية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة في تحقيق أهدافها وإجراء دراسة استطلاعية لتحديد مشكلة الدراسة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة معنوية بين الثقة التنظيمية والاتصالات الإدارية، ووجود تأثير معنوي إيجابي لبعد الثقة في الإدارة العليا على انفتاح ووضوح نظام

(٣) دراسة أجريبيون (Egriboyun, 2015)

ب عنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم

التنظيمي والالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين الثقة التنظيمية والدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على الاستبانة في اختبار الفرضيات وتحقيق الأهداف، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المديرين فيما يتعلق بالثقة التنظيمية والثقة بالمشرفين والثقة في المؤسسة وتصوراتهم للدعم التنظيمي، ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصورات الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي، وتوجد علاقة بين تصوراتهم في المؤسسة والالتزام التنظيمي والالتزام الاستمراري والالتزام القياسي والالتزام المعياري.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال ما تم عرضه من دراسات- عربية وأجنبية - يتضح الآتي.

❖ اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في مجال الاهتمام وهو الثقة التنظيمية حيث تناولتها الدراسات السابقة كأحد متغيراتها البحثية، وكذلك تتشابه معها في المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) والأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة من العينة البحثية (الاستبانة).

❖ اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها سوف تتناول دور الثقة التنظيمية في مواجهة بعض مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية، وهذا لم تتناوله أي من الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث؛ لذا تزداد أهمية هذه الدراسة حيث تفتح المجال للمزيد من الدراسات العربية في هذا

المضمار، كم أنها ستقف على أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية وتوضح كيفية مواجهتها.

❖ استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيلورة مشكلة البحث، والتوصل إلي بعض الدراسات السابقة والمراجع التي تغطي بعض جوانب الدراسة مثل الثقة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

هذا ويسير البحث وفق ثلاثة محاور على النحو الآتي:

المحور الأول: الإطار المفهومي للثقة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

تعددت تعريفات الثقة التنظيمية لدى الباحثين كل حسب مجال تخصصه، وتوظيفه لهذا المصطلح وتباين نظراً لكونها من المفاهيم غير الملموسة، ويصعب وصفها وتحديدتها بدقة، فهي من المفاهيم المعقدة المتعددة الأبعاد فورد فعل يثق في العديد من الأدبيات مرادف لفعل يتعاون، كما ورد في بعضها الآخر مرادفاً للايمان أو القدرة على الاعتماد على طرف آخر (عزب، ٢٠١٠، ١٢).

وعليه فقد تنوعت التعريفات التي حاولت توضيح مفهوم الثقة التنظيمية، وفيما يأتي عرض لبعض هذه التعريفات:

تُعرف الثقة التنظيمية بأنها "توقعات ومعتقدات فرد ما تجاه الإجراءات المستقبلية التي سيتخذها فرداً آخر داخل المؤسسة" (Lines, et al, 2005: 230)

كما تُعرف بأنها التوقع الإيجابي بأن الآخر لن يتصرف بطريقة إنتهازية، فهي تعتمد على سيرة الشخص الذاتية وتاريخه، وتبنى على التوقع، فعلى الشخص أن يؤمن بأن الآخر يتصرف بطريقة مماثلة في موقف يتطلب ثقة عالية" (Robbins & Jude, 2007, 387)

والاتصال الفعال والمثمر، بهدف الوفاء بتوقعات كل طرف من الآخر وتحقيق تميز الخدمة التعليمية.

ثانياً: أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسات التربوية

لقد أكد كثير من الباحثين والكتاب على أهمية الثقة التنظيمية داخل المؤسسات بصفة عامة وخاصة المؤسسات التعليمية ويمكن عرض بعض النقاط التي تبرز أهمية الثقة التنظيمية في المؤسسات التعليمية؛ وذلك على النحو الآتي (Cook & Wall, 1980, 40)؛ العنزي وBlomqvist & Stahle, 1999, 57 والساعدي، ٢٠٠٤، ٥٤-٥٧؛ معاينة وأندراوس، ٢٠٠٩، ٩١؛ فليج، ٢٠١٠، ١٧؛ المرشد، ٢٠١٤، ١٧؛ بلبل، ٢٠١٦، ٢٧؛ بنات، ٢٠١٦، ١٧):

- ❖ تعد عاملاً مهماً في إيجاد التفاعل الناجح والمثمر وفي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل جيد.
- ❖ تشكل العنصر الأساسي في الفعالية التنظيمية إذ ليس هناك مؤسسة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال دون وجود ثقة بين أعضائها.
- ❖ تخلق الأمان المستقبلي بين أطراف المؤسسة ويرجع ذلك إلى الخبرات المترابطة بين أعضاء المؤسسة حول سلوكيات بعضهم البعض.
- ❖ تسهم في إيجاد روح المشاركة الفاعلة في صنع القرار وتساعد في إدارة المؤسسة بفعالية.
- ❖ تزيد من معدلات الصدق وتبادل الآراء بشفافية وموضوعية فيما بين أعضاء المؤسسات.
- ❖ تعمل على تقبل التجديد والتطوير دون خوف أو معارضة.
- ❖ تسهم في زيادة وتحسين العلاقات وتكون الدافع والرغبة في تحمل المسؤولية داخل المؤسسة.
- ❖ تعمل على زيادة الروح المعنوية والرضا الوظيفي، وتساعد في توفير بيئة ريادية مزدهرة.

ويعرفها قموة (٢٠٠٨، ٣٠) بأنها "إيمان كل طرف بقدرات الآخر وامكاناته واستعداداته لتنفيذ بنود العقد النفسي، فهي تتضمن توقعات سلوكية تتصل بالدافع والرغبة في العمل بأمانة وإخلاص، وذلك للقيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية والحكم على الأمور بمنطق وموضوعية".

وتعرفها عزب (٢٠١٠، ٥) بأنها "توقعات أو افتراضات أو اعتقادات طرفاً ما بأن السلوك المستقبلي للطرف الآخر في العلاقة سيكون في صالحه ويقصد به نفعه".

وُعرف بأنها "اتجاه نفسي تجاه التنظيم باعتباره محدد للنتائج السلوكية من أجل استكشاف لأثار السياق التنظيمي" (Hoppes & Holley, 2014, 201).

وبالرغم من تعدد تعريفات الثقة التنظيمية إلا أنه يلاحظ أنها تركز على عدة أمور يمكن إيجازها فيما يلي:

- ❖ أن الثقة التنظيمية عملية تبادلية بين طرفين الموثوق فيه ومانح الثقة.
- ❖ أن الثقة التنظيمية تبنى على اعتقاد الطرف الأول (مانح الثقة) بأن الطرف الآخر (الموثوق فيه) سوف يقوم بسلوكيات مرغوب فيها.
- ❖ أن الثقة التنظيمية تتضمن الاعتمادية بين الأطراف حيث يتأثر أحد الأطراف بسلوكيات وتصرفات ومعتقدات وقرارات الطرف الآخر.
- ❖ أن الثقة التنظيمية تتضمن قدراً من المخاطرة أو المجازفة حيث أن طرفي الثقة لا يعرف بالتأكيد استغلال الطرف الآخر للثقة الممنوحة له.

وفي ضوء ما سبق فإن البحث الحالي يُعرف الثقة التنظيمية بأنها: علاقة تبادلية بين الأطراف المعنية بالعملية التعليمية، تقوم على توقع كل طرف لنتائج إيجابية من الطرف الآخر، وتتطور بتفاعل هذه الأطراف وتعاونهم، ويتم تنميتها من خلال الشفافية

رفاعي، ٢٠٠٩، ٢٥؛ بلبل، ٢٠١٠، ٢٦؛ عتريس،
٢٠١٦، ٢٤٢) فيما يلي:

- ❖ تعددية المستويات: تعنى أن الثقة التنظيمية تنشأ في علاقات العمل الموجودة بين زملاء العمل أو الفرق التنظيمية (المستوى الأول) أو الأعضاء والإدارة العليا في المؤسسة (المستوى الثاني) أو بين المؤسسات بعضها البعض (المستوى الثالث) ويتم ذلك كله حسب التسلسل الهرمي في المؤسسات.
- ❖ الديناميكية: تعد الثقة التنظيمية من أكثر العوامل ديناميكية حيث أنها دائمة التغير بمرور الوقت، فتمر بعدة مراحل (البناء – التجديد – التدهور) وكل مرحلة من هذه المراحل لها سمات خاصة مختلفة عن غيرها.
- ❖ التراكمية: فالثقة التنظيمية عملية ذات جذور ثقافية ترتبط بالثقافة التنظيمية والتي تعنى القيم والمعتقدات والقواعد السائدة في التنظيم، فالعلاقات الموثوقة بين الأعضاء لا يمكن شراؤها ولكن يمكن تنميتها بمرور الوقت.
- ❖ تعددية الأبعاد: تتكون الثقة من عوامل متعددة، وتعتمد على قيم ومبادئ عدة فتشمل المعارف والمستويات العاطفية والصدق والنزاهة والأمانة والعدالة وجميعها تؤثر في ادراك الفرد ودرجة الثقة السائدة.
- ❖ تعتمد على الاتصال: حيث تعتمد الثقة التنظيمية داخل المؤسسات على الاتصال والتواصل الفعال بين الأعضاء، فالثقة نتاج لسلوكيات التواصل الإداري ويتضمن ذلك توافر المعلومات الدقيقة وسهولة انسيابها وتدققها داخل المؤسسة وتفسير القرارات والشفافية في التعامل بين الأعضاء وذلك كله يسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.

- ❖ تعد عامل مهم في تحقيق التكامل بين المؤسسات، ومن أكثر المتغيرات التي تؤثر في العلاقات الشخصية ومن الأدوات الإدارية التي تهئ الظروف اللازمة لنجاح المؤسسات من خلال ايجاد مناخ تنظيمي يقوم على أساس الثقة المتبادلة.
- ❖ تعد المركب السحري في الحياة التنظيمية داخل المؤسسات أو الزيت الذي يقلل الاحتكاك، أو بمثابة الربط الذي يجمع الأجزاء المنفصلة مع بعضها البعض، فهي المحفز الذي يسهل العمل داخل المؤسسات فلا يوجد ما يمكن أن يحل محلها، أو يقدم النتائج التي تساعد في تحقيقها.
- ❖ أن الثقة التنظيمية بين عناصر العملية التعليمية (المعلمين – أولياء الأمور – الطلاب – القيادات المدرسية) تساعد في تطوير الأداء الروتيني فهي بمثابة مصدر رئيسي للإصلاح.
- ❖ تسهم الثقة التنظيمية في توافر بيئة عمل ناجحة بعلاقات مخلصه وداعمة حيث تساعد على تبادل الأفكار، وتؤثر في جودة وكمية المعلومات التي يتم تبادلها وتدعم عملية صنع القرارات والتعاون بين العاملين خاصة وقت الأزمات.
- ❖ يساعد توافر مناخ من الثقة التنظيمية في رفع مستوى تحصيل الطلاب، وتحقيق مزيداً من الالتزام من جانب المعلمين؛ حيث يزيد من رغبتهم في تجاوز متطلباتهم الوظيفية وأداء أدوار إضافية.

ثالثاً: خصائص الثقة التنظيمية

إن للثقة التنظيمية العديد من السمات والخصائص التي تتصف بها على الرغم من تعدد وجهات النظر حول مفهومها حيث توجد سمات وخصائص مشتركة للثقة في علاقات العمل أوجزها (الحسيني، أحمد، ٢٠٠٥، ٣٥؛

(1) الثقة في الزملاء Trust Co-worker

لقد تعددت واختلقت تعريفات الباحثين للثقة في زملاء العمل حيث عرفتها الطائي (٢٠٠٧، ٨) بأنها ثقة الأفراد داخل المؤسسات ببعضهم البعض ذلك من خلال العلاقات التبادلية التعاونية فيما بينهم.

أما الهاشم والعايدى (٢٠١٠، ٤٦) فيرى كل منهم أن الثقة في الزملاء تتمثل في العلاقات المتبادلة بين الأفراد من حيث الاعتماد المتبادل ومشاركة الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة، وهذه الثقة تكتسب في ظل توافر عدد من الخصائص التي تجعل الفرد جدير بثقة الآخرين مثل الالتزام في العمل والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الآخرين.

ويرى النويقة (٢٠١٣، ١٦٨) أن الثقة في الزملاء هي العلاقات التعاونية المتبادلة بين الأفراد والميل الموقفي الايجابي من حيث الاعتماد المتبادل بين جميع الأطراف بما يسهم في تحقيق الغايات المشتركة، لذا أصبحت الثقة بين زملاء العمل مهمة في مؤسسات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على فرق أو مجموعات العمل، فالثقة تؤثر بشكل كبير على أداء الفريق نحو الوصول إلى الغايات المطلوبة.

أما كاظم (٢٠١٤، ٢٣٤) فيذكر أن الثقة في زملاء العمل هي ثقة الأفراد بعضهم البعض الآخر داخل المؤسسة وذلك اعتمادا على علاقاتهم المشتركة في التحدث بحرية عن مشكلاتهم وصعوبات العمل التي تواجههم وكذلك اشتراكهم في المشاعر والآمال.

في حين يعرفها كل من (Cook & Wall, 1980, 45) بأنها التأكد من أن زملاء العمل على قدر من القدرة والكفاءة، ويتصرفون بطريقة عادلة وأخلاقية ويفترض بأنهم سيتصرفون على أساس معتقداتهم وسيقدمون بعضهم البعض.

❖ اعتماد الثقة على القدرة: ويتمثل ذلك في تمكين الفرد أو الجماعة داخل مجموعة العمل ومشاركة المعارف والمعلومات بصفة خاصة بين أعضاء المؤسسة.

❖ اعتماد الثقة على الأمانة: فالثقة التي تعتمد على الأمانة تبنى على المدركات بأن إخلاص الموثوق به يجد قبولا من جانب الوثائق ويتمثل ذلك في التطابق بين أفعال وأقوال الموثوق به، وأن الطرف الأول يعتقد ويؤمن بأن الطرف الآخر سوف يتصرف بفعالية.

❖ اعتماد الثقة على الانفتاح: تتسم الثقة في علاقات العمل بالانفتاح حيث أن ثقافة الثقة ضرورية من أجل مشاركة المعلومات والمعارف داخل المؤسسات، فالمؤسسات منخفضة الثقة تقلص من تدفق المعلومات والمعارف بها ويرجع ذلك إلى فقد الثقة.

رابعاً: أبعاد الثقة التنظيمية

لقد تعددت وتنوعت أبعاد الثقة التنظيمية وفقا للدراسات والبحوث التي تناولتها، واختلقت وجهات النظر في تحديد تلك الأبعاد باختلاف تعريفها لمفهوم الثقة، فهناك من نظر إليها على مستوى الفرد والمجموعة وهناك من نظر إليها على مستوى التنظيم (المعشر والطراونة، ٢٠١٢، ٦٣٠).

ويتفق العديد من الباحثين والكتاب مثل (Dirks & Ferrin, Costigan et al, 1998, 310) 615, 2002؛ صديق، ٢٠٠٦، ٦٠؛ المنسى، ٢٠٠٩، ٤٨؛ النجار، ٢٠١٠، ٢٣٠؛ فليح، ٢٠١٠، ١٧٥-١٧٦؛ النويقة، ٢٠١٣، ١٦٧-١٦٨؛ فارس، ٢٠١٤، ١٦٩-١٧٠؛ بلبل، ٢٠١٦، ٣١-٣٢؛ وزهرة، ٢٠١٧، ٤٧) على أبعاد ثلاثة للثقة التنظيمية وهي الثقة في زملاء العمل والثقة في الرئيس المباشر والثقة في الإدارة العليا وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد الثلاثة حيث أنها تتفق مع البحث الحالي موضوع الدراسة.

عرضة لتصرفات رئيسهم المباشر دون أن يكون له تأثير في سلوكياتهم وتصرفاتهم.

ويعرفها (Pillai, 1999, 898) بأنها التوقعات الايجابية الواثقة لأعضاء المؤسسة اتجاه رئيسهم المباشر وفقا لطبيعة العلاقات المتبادلة بين الطرفين.

ومن العرض السابق يتضح أن الثقة في الرئيس المباشر تنبثق من تصورات الأعضاء داخل المؤسسات ومدركاتهم عن رئيسهم المباشر، فعندما يرى العاملون في المؤسسة أن رئيسهم المباشر يهتم برفاهيتهم ومشكلاتهم واشباع حاجاتهم وأنه يعاملهم معاملة حسنة أساسها الاحترام المتبادل فانهم يثقون به وبأفعاله وأقواله، ومن ثم يزداد ولائهم للمؤسسة وهذا ما أكدته دراسة (Costigan, et al, 1998, 310) حيث أكدت أن الثقة في الرئيس المباشر نابعة من العلاقات الشخصية والانسانية وذلك لتكوين تصورات عن العدالة التفاعلية التي تسهم بدورها في تكوين ثقة المرؤوسين برئيسهم المباشر.

وعلى ذلك يمكن تعريف الثقة في الرئيس المباشر بأنها قناعة الأفراد وایمانهم برئيسهم المباشر من حيث درجة اهتمامه ودعمه لهم وتلبية حاجاتهم وتقديره لجهودهم والعمل على رفع روحهم المعنوية وتحفيزهم على الابداع والابتكار وتمتعه بالشفافية والنزاهة والموضوعية مع التعامل مع الجميع.

٣) الثقة في الإدارة العليا Trust in Organization Management

تعددت واختلفت تعريفات الباحثين والكتاب لمفهوم الثقة في الإدارة العليا حيث يعرفها المنسى (٢٠٠٩، ٤٠) بأنها الايمان بأن أعمال الإدارة العليا تفيد العاملين في ظل علاقة التبادل وأنها لن تعمل في غير مصالحهم.

أما (Mayer, et al, 1995, 715) فيذكر أن الثقة في الزملاء هي نية الفرد في أن يكون عرضة لتصرفات زملائه دون أن يكون له تأثير سلبي على سلوكهم أو تصرفاتهم.

ومما سبق يمكن تعريف الثقة في الزملاء بأنها ثقة الأفراد داخل المؤسسة في زملائهم من حيث علاقات التواصل البناء والتعاون والاعتماد المتبادل والميل نحو مشاركة المعرفة وتقاسمها مع الزملاء وعدم حجبها، وتقديم المشورة والنصح بالاضافة إلى الثقة في أن الزملاء يقومون بأعمالهم بكفاءة واقتدار، ويقدمون العون والمساعدة لبعضهم البعض بعيدا عن المصلحة الشخصية.

٢) الثقة في الرئيس المباشر Trust Supervisor

لقد تعددت واختلفت تعريفات الباحثين والكتاب لمفهوم الثقة في الرئيس المباشر حيث عرفها المنسى (٢٠٠٩، ٣٣) بأنها ايمان الأفراد بأن الرئيس المباشر سوف يهتم بانجاز الأعمال بغض النظر عن قدراتهم في السيطرة على الرئيس المباشر.

ويذكر فليح (٢٠١٠، ١٧٥) أن الثقة في الرئيس المباشر تتمثل في التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين وذلك وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين حيث يكتسب الرئيس المباشر ثقة المرؤوسين إذا ما توفرت فيه الكفاءة والجدارة والأخلاق والاهتمام بمصالح المرؤوسين.

ويعرفها كل من هاشم والعبدي (٢٠١٠، ٤٩) بأنها ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه إذا ما توفرت فيه مجموعة من الخصائص كالجدارة والاخلاص والانفتاح على مرؤوسيه والكفاءة ودعم المرؤوسين والعدل في التعامل معهم والاهتمام بمصالحهم واحتياجاتهم.

ويذكر (Mayer, et al, 1995, 724) أن الثقة في الرئيس المباشر هي قبول الأفراد في أن يكونوا

وتساعد على زيادة مناخ تنظيمي يلبي احتياجات جميع العاملين وتحفزهم على السعى قدما لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

خامساً: معوقات بناء الثقة التنظيمية:

يواجه بناء الثقة التنظيمية العديد من المعوقات والصعوبات التي قد تعوق استمرارها والمحافظة عليها ومن أهم هذه المعوقات ما ذكرته دراسة عبدالله (٢٠١٦، ٣٩-٤٠) ومنها ما يلي:

❖ هشاشة الثقة: حيث تعد الهشاشة من أخطر المعوقات التي تواجه الثقة، حيث يسهل هدم الثقة وتدميرها مقارنة ببنائها.

❖ استخدام التقنيات التي قد تضعف الثقة: فتعتمد بعض المؤسسات على التقنيات الحديثة مثل نظم المراقبة الالكترونية معتقدة أن استخدامها يعزز الثقة ويدعمها، في حين أنها قد تحدث نتائج عكسية وذلك لشعور العاملين بأنهم تحت المراقبة مما يقلل من شعورهم بالأمن ومن ثم يقل تحفزهم للعمل.

❖ الشك وعدم الثقة: يعد من أخطر المعوقات التي تواجه المؤسسات عند بناء الثقة ويرتبط ببعض العمليات الإدراكية كالتصنيف الاجتماعي الذي يزيد ويرفع من نسبة الشك وعدم الثقة بين الأفراد في مجموعات العمل داخل المؤسسات المختلفة حيث يعتقد أفراد مجموعة ما أن أفراد المجموعة الأخرى غير مخلصين ولا يمكن الاعتماد عليهم ومن ثم فلا يمكن الثقة فيهم مثل أفراد المجموعة ذاتها (المرشد، ٢٠١٤، ٥٠)

❖ الإخلال بالعقد النفسي: يقصد به "توقعات كل من الأفراد والمؤسسة فيما يتعلق بحقوق وواجبات كل طرف وظروف العلاقة المتبادلة فيما بينهم" ويعرف بالعقد النفسي لكونه غير مكتوب، والإخلال به أو نقصه يتمثل في ادراك الطرف الواثق بأن الطرف الموثوق به قد فشل في تحقيق التزاماته وواجباته تجاهه.

المحور الثاني: الإطار المفهومي لإدارة المعاهد الأزهرية

يعد التعليم الأزهرى جزء لا يتجزأ من منظومة التعليم في مصر وركيزة أساسية في تعليم الأمة

أما صديق (٢٠٠٥، ٦٠) فيرى أن الثقة في الإدارة العليا تكمن في أن الإدارة جديرة بثقة العاملين في المؤسسة وذلك من خلال اشباع رغباتهم وتوفير الدعم المادى والمعنوي لهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب لهم، فنقص الثقة يجعل العاملين في المؤسسة بلا قيمة، وانعدامها يجعلهم يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض ولائهم للمؤسسة. ويعرفها كاظم (٢٠١٤، ٢٣٢-٢٣٣) بأنها سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، فعندما يثق العاملون بالقيادة (الإدارة العليا) فانهم يرغبون في أن يكونوا مطيعين لأوامرها حيث أنهم على ثقة بأن مصالحهم لن يساء بها، فهي ثقة الأفراد بقدررة المؤسسة على تنفيذ المسؤوليات واتخاذ القرارات العادلة التي تكون في صالح جميع أعضاء المؤسسة. فمن غير المحتمل ان يتبع الأفراد ما يرونه غير أمين أو يعمل في غير مصالحهم أو قد يعمل على استغلالهم (Robbins, 2003, 337).

أما قاسم وشحاته (٢٠١٤، ٣٢٦-٣٢٧) فيرى كل منهم أن الثقة في الإدارة العليا هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة السائدة في المؤسسات، فعندما يثق الأفراد في الإدارة العليا وأنها تتبع اجراءات وسياسات عادلة ونزيهة ومنصفة لجميع العاملين فانهم سيكونون أكثر دافعية وهمة وعطاء، ومن ثم أكثر ولاء للمؤسسة وانتظاما في العمل وترتفع روحهم المعنوية.

ويضيف النويقة (٢٠١٣، ١٦٨) والعنزي والساعدي (٢٠٠٤، ٥٦) أن المعضلة الأساسية التي تواجه معظم المؤسسات اليوم وربما قد تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بالإدارة العليا من قبل العاملين، حيث أن التقنية بمفردها لا يمكنها ادارة المؤسسة، وستبقى الأهمية البالغة للأفراد العاملين بها حيث تساهم الثقة التنظيمية في تكوين رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال والذي ينتج عنه قناعة العاملين بالمؤسسة بالالتزام ومرونة عالية في العمل والتنظيم الجماعي وكل ذلك يعطى المؤسسة ميزة تنافسية (عبدالله، ٢٠١٦، ٣٨).

وفي ضوء ماسبق يمكن تعريف الثقة في الإدارة العليا بانها مدى قناعة الأفراد وایمانهم بالأهداف والقيم والقرارات والمبادئ التي تتبناها المؤسسة التي يعملون بها وأن ادارة تلك المؤسسات تتبع اجراءات عادلة ونزيهة وأنها تقدم الدعم التنظيمي لجميع العاملين

الإسلامية بصفة عامة والمجتمع المصري بصفة خاصة، نظرا لما يقوم به من تقديم أفضل الخدمات لمصر والمجتمع الإسلامى على مر العصور.

وما زال الأزهر الشريف يؤدي رسالته المنوط بها على أكمل وجه بفضل ما بذله علماءه وطلابه من جهد فى سبيل اعلاء كلمة الإسلام والمحافظة عليها ونشر الوعى الصحيح فى نفوس المصريين، ولقد شهد الأزهر الشريف العديد من حركات الإصلاح والتطوير لتطوير التعليم قبل الجامعى لمواكبة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تمر بها البلاد، إلا أنه ما زال فى حاجة ماسة لإحداث تغييرات فى هيكله التنظيمي ليكون أكثر فعالية ولينهض باعداد الأجيال المتعاقبة اعدادا صالحا ويشارك بفعالية فى مشروعها القومى، فنجاح العملية التعليمية والتربوية بالمعاهد الأزهرية يتوقف على مدى كفاية القائمين على إدارة تلك المعاهد ممثلة فى شيوخ المعاهد ومعاونيهم من الوكلاء والمعلمين الأوائل، ويرتبط ذلك إلى حد كبير بالمتغيرات التى تطرأ على التعليم من ناحية وعلى إدارة المؤسسة التعليمية وطريقة ممارستها داخل المعهد من ناحية أخرى (الخباز، ٢٠٠٨، ٧١).

أولاً: نشأة وتطور إدارة المعاهد الأزهرية:

يقصد بالمعاهد الأزهرية فترة التعليم قبل الجامعى بالأزهر الشريف والتى عرفها القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بأنها المؤسسات التعليمية التابعة للأزهر والتى تقوم مقام المدارس المختلفة فى التعليم العام، وحدد القانون أنواعها والغرض منها على النحو التالى: (قرار رئيس الجمهورية، رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥م، اللائحة التنفيذية لقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، مادة رقم ٤٤)

(١) المعاهد الأزهرية العامة: تتضمن المعاهد الأزهرية العامة مراحل التعليم العام الثلاثة (ابتدائي - اعدادي - ثانوي) وتهدف إلى تزويد التلاميذ بالقدر

الكافى من الثقافة الإسلامية والعربية إلى جانب المعارف التى يتزود بها نظرائهم فى مدارس التعليم العام، وكما ورد فى (قرار رئيس الجمهورية، رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥م، اللائحة التنفيذية لقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، مادة رقم ٤٥) هى:

(أ) **معاهد التعليم الابتدائي الأزهرى:** تمتد الدراسة بالمعاهد الأزهرية الابتدائية لمدة ست سنوات وذلك كما ورد فى (قرار رئيس الجمهورية، رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥م، اللائحة التنفيذية لقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، مادة رقم ٤٨) وتنتهى بحصول التلميذ على الشهادة الابتدائية الأزهرية.

(ب) **معاهد التعليم الاعدادي الأزهرى:** تستمر الدراسة بالمعاهد الأزهرية الاعدادية لمدة ثلاث سنوات وذلك كما ورد فى (قرار رئيس الجمهورية، رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥م، اللائحة التنفيذية لقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، مادة رقم ٥٧) وتنتهى بحصول الطالب على الشهادة الاعدادية الأزهرية.

(ت) **معاهد التعليم الثانوي الأزهرى:** كانت الدراسة بالمعاهد الأزهرية الثانوية لمدة أربع سنوات وذلك كما ورد فى (قرار رئيس الجمهورية، رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥م، اللائحة التنفيذية لقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، مادة رقم ٦٢) وتنتهى بحصول الطالب على الشهادة الثانوية الأزهرية، وبصدور القانون رقم ١٦٤ لسنة ١٩٩٨م أصبحت مدة الدراسة بالمعاهد الثانوية الأزهرية ثلاث سنوات بدلا من أربع سنوات، كما جعلها تتشعب من الصف الأول الثانوى الأزهرى إلى شعبتين هما: الشعبة العلمية والشعبة الأدبية (مشروع قانون ١٦٤ لسنة ١٩٩٨م، مادة رقم ١).

فصدرت بعض القوانين المنظمة لإدارة المعاهد الأزهرية وفيما يلي عرض موجز لها:

❖ القانون رقم ٢٦ لسنة ١٩٣٦م والذي نص على تشكيل المجلس الأعلى للأزهر الشريف الذي يتولى الإدارة والإشراف على المعاهد الأزهرية (التعليم قبل الجامعي) بالأزهر الشريف.

❖ القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م مادة رقم ٩١ والذي نص على أن يكون للمعاهد الأزهرية إدارة عامة مهمتها الإشراف والإدارة على التعليم قبل الجامعي الأزهرى وتساندها فى ذلك وزارة التربية والتعليم من خلال تقديم المعونة اللازمة فى هذا الشأن.

❖ ثم صدر القرار الوزارى رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥م متضمنا المادة رقم ٨ والتي نصت على أن يكون لكل هيئة من هيئات الأزهر الشريف جهاز إدارى ومالى تحت إشراف رئيسها ويتكون من الأقسام والوحدات التى يصدر بتحديداتها وبيان اختصاصاتها قرار من المجلس الأعلى للأزهر الشريف، كما حدد القرار مهمة الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية ونظام العمل بها واختصاصات مديرها وموظفيها ووسائل التعاون بينها وبين وزارة التربية والتعليم.

❖ كما صدر القرار الوزارى رقم ١٦٨ لسنة ١٩٧٥م والذي نص على الإدارات والأجهزة التى تشكل منها الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية، كما أوصى بإنشاء ثلاث مراقبات تعليمية فى بعض المحافظات تتولى كل منها مهمة الإشراف على المعاهد الأزهرية فى محافظة أو أكثر بهدف تغطية جميع المحافظات.

❖ وبعد ذلك صدر قرار شيخ الأزهر الشريف رقم ٢٧٠ لسنة ١٩٧٨م بتحويل هذه المراقبات التعليمية إلى مناطق تعليمية بهدف التخفيف من حدة وأعباء المركزية، وبموجب هذا القرار تقرر أن تشرف هذه المناطق التعليمية على الشؤون الفنية والمالية والإدارية لجميع مراحل التعليم الأزهرى قبل

(٢) المعاهد الأزهرية الخاصة: تتضمن المعاهد الأزهرية الخاصة أربعة معاهد ذات طابع خاص كما ورد فى (القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١م، مواد رقم ٧٤، ٧٥، ٨٥) وهى:

(أ) معهد البحوث الإسلامية: يتولى مهمة استقبال الطلاب الوافدين من مختلف أقطار العالم لتلقى العلوم العربية والدينية بالأزهر الشريف ليصبحوا سفراء له فى مختلف أقطار العالم.

(ب) معاهد القراءات: تعد حُفاظ القرآن الكريم لإجادة أدائه وتعلم صحيح أحكامه وأوجه قراءاته المختلفة لتحفيظه وتدريسه فى المعاهد الأزهرية المختلفة.

(ج) معاهد الفتيات الأزهرية: تشمل مراحل التعليم الثلاثة (ابتدائي - اعدادي - ثانوي) وتهدف إلى تزويد الفتيات بالقدر الكافى من الثقافة الإسلامية والعربية، وتتطابق خطة الدراسة بها مع معاهد البنين الأزهرية.

(د) المعاهد النموذجية: تهتم هذه المعاهد بتدريس اللغة الأجنبية (اللغة الإنجليزية مستوى متقدم) ابتداء من مرحلة رياض الأطفال كما أن الدراسة بها بمصروفات.

ثانياً: إدارة المعاهد الأزهرية:

لقد ظل الأزهر الشريف منذ نشأته ولمدة تزيد عن الألف عام يخضع لنظام مركزية الإدارة حيث ترسخت ثقافة الإدارة المركزية فى إدارته، فجميع مناطق التعليم الأزهرى وأجهزتها ومعاهدها تتبع مباشرة شيخ الأزهر ولا تتبع الإدارة المحلية، ويدعم ذلك المركزية الشديدة فسلطة شيخ الأزهر هى المرجع الأساسى (زاهر، ١٩٨٠، ٧٤). وظل الوضع بالأزهر الشريف على هذا النحو حتى أصابه التطور والتغيير من خلال سعى الجهات المسؤولة عن التعليم قبل الجامعى لتطويره

المعاهد الأزهرية تحت اشراف الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية بالقاهرة دون غيرها وذلك تنفيذاً للمنصوص عليه فى القانون رقم ٦٨ لسنة ١٩٦٨م بشأن التعليم العام.

وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية وجميع المناطق التعليمية الأزهرية وأجهزتها المختلفة تخضع مباشرة لشيخ الأزهر الشريف ولا تخضع لإشراف الأجهزة المحلية وذلك بناء على قرار رئيس مجلس الوزراء لسنة ١٩٧٩م والذي نص على أن تكون المعاهد الأزهرية والهيئات المشرفة عليها خاضعة مباشرة لسلطات شيخ الأزهر وليس من حق السلطات المحلية التدخل فى شؤونها واعتمادا على ماسبق عرضه يتضح أن هناك مجموعة من السمات والخصائص والمهام المشتركة بين التعليم العام والتعليم الأزهرى وذلك على الرغم من وجود بعض الاختلافات فى قمة الهرم الإدارى بين التعليم العام والتعليم الأزهرى فلكل منهما نفس التسلسل الإدارى وعليه فإن تعريف الإدارة المدرسية داخل المدرسة سيكون هو نفس تعريفها داخل المعهد الأزهرى.

ويوضح الشكل التالى العلاقة بين مستويات الإدارة بالمعاهد الأزهرية حيث أنها علاقة العام بالخاص

أو الجزء بالكل وتشمل عدة مستويات وهى :

- ❖ الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية.(الدولة)
- ❖ الإدارة المركزية للمعاهد الأزهرية.(المحافظات)
- ❖ الإدارة التعليمية الأزهرية.(المراكز)
- ❖ إدارة المعهد الأزهرى.(مدينة أو قرية)

الجامعى (ابتدائى - اعدادى - ثانوى - قراءات) وجعل لكل دائرة اختصاصها.

❖ ثم صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٥ لسنة ١٩٧٩م والذي نص على تفويض سلطاته للمحافظين على أن يكون المحافظ هو الرئيس المحلى للعاملين فى نطاق محافظته، ويمارس جميع اختصاصات الوزير بالنسبة للعاملين فى نطاق المحافظة فى الجهات التى نقلت اختصاصاتها إلى الوحدات المحلية بمقتضى هذا القرار.

❖ وترتب على ذلك صدور قرار شيخ الأزهر الشريف رقم ٩ لسنة ١٩٧٩م والذي ينص على انشاء إدارات تعليمية أزهرية بالمحافظات (مناطق تعليمية أزهرية) تباشر شؤون التعليم فى المعاهد الأزهرية المختلفة وتضمن تزويد كل منطقة تعليمية أزهرية بجهاز مالى وإدارى وفنى يتبع مدير المنطقة التعليمية، مع وجود شؤون قانونية تتبع الإدارة العامة للشؤون القانونية بالأزهر الشريف، ولكل منها حق التصرف فى كافة الإرتباطات المالية المرصودة لها فى كافة الأبواب ومتابعة سير الدراسة فى المعاهد الأزهرية التابعة لها(الدسوقى، ٢٠٠١، ٥٤)

❖ كما نصت المادة رقم ٩٧ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م على تشكيل لجنة مشتركة من الأزهر الشريف ووزارة التربية والتعليم برئاسة مدير الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية بالقاهرة وتتكون من ممثلين متساوى العدد بخلاف الرئيس ويختار شيخ الأزهر الشريف ممثلى الأزهر ويختار وزير التربية والتعليم ممثلى وزارة التربية والتعليم وتقوم هذه اللجنة بتخطيط المواد الدراسية واقتراح مناهجها.

❖ ونصت المادة رقم ٥١ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م على اعتبار التعليم فى



شكل رقم (١) العلاقة بين مستويات إدارة التعليم قبل الجامعى فى المعاهد الأزهرية من إعداد

الباحث اعتمادا على بيانات قطاع المعاهد الأزهرية بالقاهرة.

على أكمل وجه (بليسى، ٢٠٠٧، ٤)، وتعد القيادة الناجحة هي جوهر العملية التعليمية وقلبها النابض، فالقيادة الكفاءة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، وهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وفقاً للظروف المحيطة وتؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة (عباصرة والفاضل، ٢٠٠٦، ٣٢).

وترتبط الثقة التنظيمية بمستوى قوة القيادة في التأثير والتوجيه ودفع العاملين نحو تحقيق الأهداف والاستجابة للقرارات المختلفة فمن غير الممكن قطعاً أن يقود القائد أفراد لا يثقون به حيث أن الثقة صفة مرتبطة بالقيادة (الفهداوى، ٢٠٠٥، ٦٥)، وتعد ثقة المعلمين بشيخ المعهد عاملاً حاسماً لقيادة فاعلة فهو المسؤول عن تمكين المعلمين من تحقيق الأهداف التعليمية وتتبعى عليه أن يظهر درجة مرتفعة من العمل الجاد لتنمية الثقة التنظيمية ويتطلب ذلك منه أن ينتهج سلوكيات تظهر اهتمامه بالمعلمين وانجازاتهم المختلفة ويعمل على نشر العدالة فيما بينهم وأن يشاركهم معه في صنع القرارات المختلفة وأن يعزز التواصل فيما بينهم ويفر مناخ تنظيمي يمكنهم من تحقيق ما يسعون إليه (الخلايلة، والشايب، وصالح، ٢٠١٢، ٢٤٥).

وبالرغم من قيام المناطق التعليمية الأزهرية بالمحافظات منذ سنوات إلا أنها لم تدعم بالإمكانات البشرية والمادية الكافية ولم تنقل لها كامل السلطات حيث اقتصر الأمر بها على أجهزة التفتيش والشؤون المالية والإدارية، وعلى هذا فإن مشكلة مركزية الإدارة لا تزال قائمة ولا تزال معوقات الاتجاه نحو لامركزية الإدارة قائمة، وتجدر الإشارة هنا إلى نقطة جديرة بالملاحظة ألا وهي أزهره الوظائف القيادية بالأزهر الشريف فمديرو الإدارات وشيوخ المعاهد لابد وأن يكونوا أزهريين وفى ذلك إغلاق للأبواب أمام غير الأزهريين العاملين بالأزهر الشريف وبعد ذلك إغفال واضح ومتعمد لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، فمصلحة الأزهر شئ ومصلحة القائمين بالعمل داخل هيئات الأزهر شئ آخر فمن الصالح للأزهر أن يفتح أبوابه أما الجميع وبدون تفرقة إن أراد لتجربة التطوير النجاح.

ثالثاً: شيخ المعهد (مدير المدرسة) والثقة التنظيمية

إن الدور الذى يقوم به شيخ المعهد فى تحقيق الأهداف والغايات التربوية وإدارة العملية التعليمية لا يخفى على أحد، ويتفق عليه الاداريون والتربويون فهو المسؤول الأول والأخير عن تنظيم العملية التعليمية وتحفيز وتوجيه جميع العاملين وتهيئة الظروف المناسبة التى تساعد على تنميتهم مهنيًا وشخصيًا للقيام بأعمالهم

المحور الثالث: واقع الثقة التنظيمية ودورها في مواجهة بعض

مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية

يمثل هذا المحور الإطار الميداني للبحث، والذي يهدف إلى التعرف على المشكلات التي تواجه إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (٣) بعد موجهه إلى بعض القيادات التربوية ومعلمي المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة، وقد تم التحقق من صدق هذه الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين، بالإضافة إلى صدق الاتساق الداخلي والذي أسفر عن ارتباط كل مفرد به بالبعد الذي تنتمي إليه،

وارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة، كما تم التحقق من ثباتها من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Chornbach -، وقد بلغت قيمته (٠,٨٤٥)، وهي قيمة عالية مقبولة إحصائياً، وقد تم تطبيق هذه الأداة على عينة ممثلة للقيادات التربوية والمعلمين بالمعاهد الأزهرية التي تم اختيارها، حيث تم توزيع (٨٥٠) استبانة على القيادات التربوية والمعلمين بالمعاهد الأزهرية المختارة، وبلغ عدد الاستبانات التي استردها الباحث (٨٠٠) استبانة بفاقد (٥٠) استبانة، وجدول (١) يوضح وصف العينة وفقاً للقطاع، والإدارة التعليمية، والوظيفة، والنوع على النحو الآتي:

جدول (١) توصيف عينة البحث وفقاً للقطاع والإدارة التعليمية والعضوية

القطاع والإدارات	الوظيفة			المجموع	%	
	شيخ معهد	معلم	شربين			
قطاع الشمال	١٢	٤٢	٥٦	٧	شربين	
	٢١	٥٨	٧٩	٩,٨	بلقاس	
	١١	٤٠	٥١	٦,٣	منية النصر	
	٢	١٧	١٩	٢,٣	الجمالية	
	٤٦	١٥٧	٢٠٣	٢٥,٤	المجموع	
قطاع الوسط	٢٨	١٤٠	١٦٨	٢١	المنصورة	
	١٥	٦٠	٧٥	٩,٤	طلخا	
	١٠	٤٦	٥٦	٧	دكرنس	
	٥٣	٢٤٦	٢٩٩	٣٧,٤	المجموع	
الجنوب	٢٦	١٠٥	١٣١	١٦,٤	أجا	
	٢٨	١٣٩	١٦٧	٢٠,٨	السنبلاوين	
	٥٤	٢٤٤	٢٩٨	٣٧,٢	المجموع	
المجموع الكلي			١٥٣	٦٤٧	٨٠٠	١٠٠

وبناءً على ما تقدم عرضه يمكن اعتبار عينة

البحث ممثلة للمجتمع الأصلي.

ثانياً: المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

١- المعالجة الإحصائية: بعد تجميع الاستبانات

وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم

إجراء الآتي:

يتضح من جدول (١) أن عينة البحث تتسم بالآتي:

- تمثيل مختلف القطاعات بمحافظة الدقهلية (شمال

- وسط - جنوب)؛ حيث بلغت عينة البحث بقطاع

الشمال (٢٠٣) فرداً بنسبة (٢٥,٤%) من العينة

الكلية، كما بلغت عينة البحث بقطاع الوسط

(٢٩٩) فرداً بنسبة (٣٧,٤%) من العينة الكلية،

وكذلك بلغت عينة البحث بقطاع الجنوب (٢٩٨)

فرداً بنسبة (٣٧,٢%) من العينة الكلية.

- حساب الوزن النسبي لكل مفردة، من خلال المعادلة الآتية:

الوزن النسبي = (التقدير الرقمي × ١٠٠) / ن
حيث ن: عدد العينة

- ترتيب العبارات حسب الوزن النسبي أو الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:

الأهمية النسبية للمفردات = الوزن النسبي / عدد البدائل

- تم حساب قيمة ك^٢ لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (تتحقق بدرجة كبيرة - تتحقق بدرجة متوسطة - تتحقق بدرجة صغيرة) بالنسبة لعبارات المحور الأول، وفي اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الثلاثة (موافق بدرجة كبيرة - موافق بدرجة متوسطة - موافق بدرجة صغيرة) بالنسبة لعبارات المحور الأول، وذلك بتطبيق المعادلة الآتية:

$$(ت - ت م)^2$$

$$ك^2 = \frac{\text{مج}}{\text{تم}}$$

تم

حيث إن ت = التكرار الملاحظ أو التجريبي.

ت م = التكرار المتوقع

٢- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج المحور الأول: واقع الثقة التنظيمية بالمعاهد

الأزهرية

أولاً: الثقة في الزملاء

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم

(٨٠٠) مبحوث حول واقع الثقة في الزملاء كأحد أبعاد

الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية، كانت استجابات أفراد

العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

• تفرغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة في جداول، حيث تم تخصيص ثلاث درجات للبدل تتحقق بدرجة كبيرة، ودرجتين للبدل تتحقق بدرجة متوسطة، ودرجة واحدة للبدل تتحقق بدرجة صغيرة وذلك في المحور الأول، كما تم تخصيص ثلاث درجات للبدل موافق بدرجة كبيرة، ودرجتين للبدل موافق بدرجة متوسطة، ودرجة واحدة للبدل موافق بدرجة صغيرة وذلك في المحور الثاني.

• إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.

• اعتمد الباحث في تحليلها للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for the Social Sciences)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- حساب التكرارات ونسبتها لكل مفردة.

- حساب التقدير الرقمي لكل مفردة من خلال المعادلة الآتية:

التقدير الرقمي = (٣ × تكرار البدل تتحقق بدرجة

كبيرة + ٢ × تكرار البدل تتحقق

بدرجة متوسطة + ١ × تكرار

البدل تتحقق بدرجة صغيرة)

وذلك في المحور الأول.

= (٣ × تكرار البدل موافق بدرجة

كبيرة + ٢ × تكرار البدل موافق

بدرجة متوسطة + ١ × تكرار

البدل موافق بدرجة صغيرة)

وذلك في المحور الثاني.

جدول (٢)
استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع الثقة في الزملاء كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية وقيمة (كأ)
ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	النسبية الأهمية	مستوى الدلالة	كأ	درجة التحقق						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٢	٨١,٦	٠,٠١	٢٦١,٥	٧,١	٥٧	٤١,٠	٣٢٨	٥١,٩	٤١٥	١. يشجع الزملاء العمل في فريق.
٦	٧٦	٠,٠١	١٧٧,٤	١١,٨	٩٤	٤٨,٦	٣٨٩	٣٩,٦	٣١٧	٢. يتعامل الزملاء بشفافية وموضوعية.
٧	٧٥,٤	٠,٠١	١١٦,٤	١٥,٤	١٢٣	٤٣,١	٣٤٥	٤١,٥	٣٣٢	٣. يحب الزملاء لغيرهم ما يحبونه لأنفسهم.
٩	٧١,٦	٠,٠١	٢١٧,٧	١٤,٤	١١٥	٥٦,٤	٤٥١	٢٩,٣	٢٣٤	٤. تطابق تصرفات الزملاء أقوالهم ووعودهم.
١	٨٤,٨	٠,٠١	٣٦١,٤	٤,٠	٣٢	٣٧,٦	٣٠١	٥٨,٤	٤٦٧	٥. يتصرف الزملاء وفق ضوابط وقيم أخلاقية سليمة.
٤	٧٩,٣	٠,٠١	١٨٨,١	١١,١	٨٩	٣٩,٨	٣١٨	٤٩,١	٣٩٣	٦. يحرص معظم الزملاء على أداء مهامهم باخلاص.
٨	٧٢,٢	٠,٠١	٣٦,٣	٢٣,٥	١٨٨	٣٦,٥	٢٩٢	٤٠,٠	٣٢٠	٧. يتحدث الزملاء بحرية عن مشكلاتهم الخاصة وصعوبات العمل.
٣	٧٩,٦	٠,٠١	١٩٥,٠	١٠,٨	٨٦	٣٩,٨	٣١٨	٤٩,٥	٣٩٦	٨. يقدم الزملاء النصح والمشورة لغيرهم في المواقف التي تستدعي ذلك.
٥	٧٧	٠,٠١	١٢٦,٥	١٥,٠	١٢٠	٣٩,١	٣١٣	٤٥,٩	٣٦٧	٩. يسعى الزملاء إلى مشاركة وتقاسم المعرفة وعدم حجبها عن الآخرين.

يوضح من نتائج جدول (٢) ما يأتي:

التنظيمية بالمعاهد الأزهرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨,٨٤,٠%، ٦,٨١,٠%، ٦,٧٩,٠%) على التوالي، بينما احتلت العبارة (٤) وهي (تطابق تصرفات الزملاء أقوالهم ووعودهم) المرتبة التاسعة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع الثقة في الزملاء كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦,٧١,٠%)، وقد يرجع ذلك إلى التعاون والقيم الأخلاقية الدينية التي يُرسخ لها التعليم الأزهرى فى مصر وتمسك بعض العاملين بالمعاهد الأزهرية بهذه القيم والأخلاق.

ثانياً: الثقة فى الرئيس المباشر (شيخ الأزهر)

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٨٠٠) مبحوث حول واقع الثقة فى الرئيس المباشر (شيخ المعهد) كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتى:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع الثقة فى الزملاء كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع العبارات لصالح البديل (تحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت جميع قيم (كأ) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١)، باستثناء المفردات (٢، ٣، ٤) فكانت الفروق فيها لصالح البديل (تتحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت قيم (كأ) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

جاءت العبارات (٥، ١، ٨) وهي (يتصرف الزملاء وفق ضوابط وقيم أخلاقية سليمة، يشجع الزملاء العمل فى فريق، يقدم الزملاء النصح والمشورة لغيرهم فى المواقف التى تستدعى ذلك) فى المراتب الثلاث الأولى فى ترتيب العبارات الدالة على واقع الثقة فى الزملاء كأحد أبعاد الثقة

جدول (٣)

استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع الثقة في الرئيس المباشر (شيخ الأزهر) كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	النسبة المئوية	الدلالة مستوى	كأ	درجة التحقق						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٧٩,٤	٠,٠١	١٨١,٨	١٢,١	٩٧	٣٧,٥	٣٠٠	٥٠,٤	٤٠٣	١. يعزز شيخ المعهد نقاط الاتفاق بين العاملين.
٥	٧٠,١	٠,٠١	١١٢,٦	١٩,٩	١٥٩	٥٠,٠	٤٠٠	٣٠,١	٢٤١	٢. يتصرف شيخ المعهد بعدالة مع جميع العاملين.
٧	٦٩,٦	٠,٠١	١١,١	٣٠,١	٢٤١	٣١,٠	٢٤٨	٣٨,٩	٣١١	٣. يحفز شيخ المعهد العاملين على الإبداع والابتكار.
٣	٧٤,١	٠,٠١	٨٣,٤	١٨,١	١٤٥	٤١,٥	٣٣٢	٤٠,٤	٣٢٣	٤. تتفق أفعال وممارسات شيخ المعهد مع أقواله ووعوده.
٨	٦٨,٨	٠,٠١	٨٢,٥	٢٢,٨	١٨٢	٤٨,٠	٣٨٤	٢٩,٣	٢٣٤	٥. يهتم شيخ المعهد باحتياجات جميع العاملين ورغباتهم.
٤	٧٠,٨	٠,٠١	٢٧,٦	٢٤,٦	١٩٧	٣٨,٥	٣٠٨	٣٦,٩	٢٩٥	٦. يمتلك شيخ المعهد رؤية واضحة ومعلنة لجميع العاملين.
٢	٧٧,١	٠,٠١	١٣١,٣	١٤,٦	١١٧	٣٩,٤	٣١٥	٤٦,٠	٣٦٨	٧. يمتلك شيخ المعهد الخبرات والمهارات اللازمة لإدارة المعهد.
٦	٧٠	٠,٠١	٧٥,٩	٢١,٦	١٧٣	٤٦,٦	٣٧٣	٣١,٨	٢٥٤	٨. يتيح شيخ المعهد الفرص المتنوعة لمشاركة العاملين في صنع القرار.

يتضح من نتائج جدول (٣) ما يأتي:

احتلت العبارة (٥) وهي (يهتم شيخ المعهد باحتياجات جميع العاملين ورغباتهم) المرتبة الثامنة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع الثقة في الرئيس المباشر كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٨,٨%)، وربما يرجع هذا الترتيب إلى أن شيوخ المعاهد في المعاهد الأزهرية عينة الدراسة يمتلكون مهارات وقدرات إدارية تساعد في ايجاد درجات جيدة من الثقة بينهم وبين العاملين معهم ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عبدالله (٢٠١٧) والتي أشارت إلى ارتفاع الثقة التنظيمية في بعد الرئيس المباشر.

ثالثاً: الثقة في الإدارة العليا (الإدارة التعليمية والمنطقة الأزهرية)

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٨٠٠) مبحوث حول واقع الثقة في الإدارة العليا (الإدارة التعليمية والمنطقة الأزهرية) كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع الثقة في الرئيس المباشر (شيخ المعهد) كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت جميع قيم (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، باستثناء المفردات (١, ٣, ٧) فكانت الفروق فيها لصالح البديل (تتحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيم (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١). أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

جاءت العبارات (١, ٧, ٤) وهي (يعزز شيخ المعهد نقاط الاتفاق بين العاملين، يمتلك شيخ المعهد الخبرات والمهارات اللازمة لإدارة المعهد، تتفق أفعال وممارسات شيخ المعهد مع أقواله ووعوده) في المراتب الثلاث الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع الثقة في الرئيس المباشر كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٩,٤%، ٧٧,١%، ٧٤,١%) على التوالي، بينما

جدول (٤)

استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع الثقة في الإدارة العليا (الإدارة التعليمية والمنطقة الأزهرية) كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة	كأ	درجة التحقق						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
١	٨١,٥	٠,٠١	٢٣٨,٢	١٠,٠	٨٠	٣٥,٦	٢٨٥	٥٤,٤	٤٣٥	١. تتبع الإدارة العليا سياسات وإجراءات واضحة.
٩	٦٤	٠,٠١	٨٦,٢	٢٩,٩	٢٣٩	٤٨,١	٣٨٥	٢٢,٠	١٧٦	٢. تقدر الإدارة العليا جهود العاملين وتكافئهم عليها.
٢	٧٠,٦	٠,٠١	٩٦,٧	٢٠,٠	١٦٠	٤٨,٣	٣٨٦	٣١,٨	٢٥٤	٣. تصب قرارات الإدارة العليا في مصلحة جميع العاملين.
٧	٦٨,٣	٠,٠١	١٠٧,٤	٢٢,٤	١٧٩	٥٠,٤	٤٠٣	٢٧,٣	٢١٨	٤. تقدم الإدارة العليا الدعم التنظيمي المتنوع لجميع العاملين.
٦	٦٨,٧	٠,٠١	٨٧,١	٢٢,٨	١٨٢	٤٨,٥	٣٨٨	٢٨,٨	٢٣٠	٥. تمثل الإدارة العليا نموذجا للعدالة في التعامل مع العاملين.
٨	٦٤,٩	٠,٠١	١٠٦,٣	٢٧,٥	٢٢٠	٥٠,٣	٤٠٢	٢٢,٣	١٧٨	٦. تهتم الإدارة العليا بتقديم مبررات القرارات التي تتعلق بوظيفتي.
٣	٧٠,٥	٠,٠١	١٠٨,٢	١٩,٦	١٥٧	٤٩,٤	٣٩٥	٣١,٠	٢٤٨	٧. تعمل الإدارة العليا على إتاحة المعلومات اللازمة لجميع العاملين.
٥	٦٩,٦	٠,٠١	٣٥,٧	٢٤,٦	١٩٧	٤١,٩	٣٣٥	٣٣,٥	٢٦٨	٨. تسعى الإدارة العليا إلى فتح قنوات من الاتصال الفعال بين الجميع.
٤	٦٩,٨	٠,٠١	١٠٦,١	٢٠,٥	١٦٤	٤٩,٦	٣٩٧	٢٩,٩	٢٣٩	٩. تعمل الإدارة العليا الأصلح للجميع لقدرتها على إدارة المؤسسة بفعالية.
١٠	٦٣,٩	٠,٠١	٣٦,٢	٣٣,١	٢٦٥	٤٢,١	٣٣٧	٢٤,٨	١٩٨	١٠. تهتم الإدارة العليا بالتعرف على آراء جميع العاملين قبل اتخاذ أي قرار.

المراتب الثلاث الأولى في ترتيب العبارات الدالة على واقع الثقة في الإدارة العليا (الإدارة التعليمية والمنطقة الأزهرية) كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٨١,٥%)، (٧٠,٦%)، (٧٠,٥%) على التوالي، بينما احتلت العبارة (١٠) وهي (تهتم الإدارة العليا بالتعرف على آراء جميع العاملين قبل اتخاذ أي قرار) المرتبة العاشرة (الأخيرة) في ترتيب العبارات الدالة على واقع الثقة في الإدارة العليا (الإدارة التعليمية والمنطقة الأزهرية) كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٦٣,٩%)، وقد يرجع هذا الترتيب إلى أن الإدارة التعليمية في المعاهد عينة الدراسة تهتم بالعاملين وتصب قراراتها في مصلحة العاملين وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة صادق وأحمد (٢٠١٩) والتي خلصت إلى ارتفاع معدل الثقة في الإدارة العليا.

يتضح من نتائج جدول (٤) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول واقع الثقة في الإدارة العليا (الإدارة التعليمية والمنطقة الأزهرية) كأحد أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في جميع العبارات لصالح البديل (تحقق بدرجة متوسطة) حيث جاءت جميع قيم (كأ) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١)، باستثناء المفردة (١) فكانت الفروق فيها لصالح البديل (تحقق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمة (كأ) = (٢٣٨,٢) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي:

جاءت العبارات (١، ٣، ٧) وهي (تتبع الإدارة العليا سياسات وإجراءات واضحة، تصب قرارات الإدارة العليا في مصلحة جميع العاملين، تعمل الإدارة العليا على إتاحة المعلومات اللازمة لجميع العاملين) في

الإدارى كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

نتائج المحور الثاني: أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية

أولاً: مشكلات متعلقة بالهيكل الإدارى

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٨٠٠) مبحوث حول المشكلات المتعلقة بالهيكل

جدول (٥)

استجابات عينة الدراسة ككل حول المشكلات المتعلقة بالهيكل الإدارى كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية وقيمة (ك^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	النسبية الأهمية	مستوى الدلالة	ك ^٢	درجة الموافقة						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٣	٦٩,١	٠,٠١	٢٧,٠	٢٥,٩	٢٠,٧	٤٠,٩	٣٢٧	٣٣,٣	٢٦٦	١. ضعف اهتمام إدارة المعهد بتوقعات المجتمع المحلى.
١٠	٦١,١	٠,٠١	١٦٣,٧	٣٢,١	٢٥٧	٥٢,٤	٤١٩	١٥,٥	١٢٤	٢. تراخي إدارة المعهد في الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة.
١	٧٣,٩	٠,٠١	٦٩,٤	١٩,٥	١٥٦	٣٩,٣	٣١٤	٤١,٣	٣٣٠	٣. كثرة الأعباء الإدارية والمكتبية الملقاه على عاتق شيخ المعهد.
٩	٦٣,٢	٠,٠١	١٧٠,٧	٢٨,١	٢٢٥	٥٤,٣	٤٣٤	١٧,٦	١٤١	٤. ضعف قدرة إدارة المعهد على اقناع العاملين وكسب مساندتهم.
٤	٦٦,٦	٠,٠١	٤٤,٩	٢٧,٩	٢٢٣	٤٤,٥	٣٥٦	٢٧,٦	٢٢١	٥. قلة استعداد إدارة المعهد للتغيير الجذري في العمليات الإدارية.
٦	٦٥,٥	٠,٠١	١٤,٧	٣٢,١	٢٥٧	٣٩,٤	٣١٥	٢٨,٥	٢٢٨	٦. اغفال شيخ المعهد لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة فى الإدارة.
٥	٦٦,٤	٠,٠١	٢٤,٨	٢٩,٦	٢٣٧	٤١,٦	٣٣٣	٢٨,٨	٢٣٠	٧. حذر إدارة المعهد من تفويض بعض الصلاحيات لبعض العاملين.
٧	٦٥,٤	٠,٠١	١٧,٢	٣٢,٠	٢٥٦	٣٩,٩	٣١٩	٢٨,١	٢٢٥	٨. ضعف إدارة المعهد فى مشاركة العاملين فى عمليات صنع القرار.
٢	٦٩,٨	٠,٠١	١١,٧	٢٩,٤	٢٣٥	٣١,٨	٢٥٤	٣٨,٩	٣١١	٩. قيام الإدارة التعليمية باتخاذ قرارات تخص المعهد دون الرجوع لشيخه.
٨	٦٤,٨	٠,٠١	١٢,٣	٣٣,٦	٢٦٩	٣٨,٣	٣٠٦	٢٨,١	٢٢٥	١٠. ضعف مساهمة الإدارة التعليمية فى حل المشكلات التى تواجه إدارة المعهد.

(ك^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، باستثناء

المفردتان (٩, ٣) فكانت الفروق فيها لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت قيمتا (ك^٢) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتى :

يتضح من نتائج جدول (٥) ما يأتى:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول المشكلات المتعلقة بالهيكل الإدارى كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية فى جميع العبارات لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) حيث جاءت جميع قيم

الأزهرية بمحافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (١،٦١%)، وربما يرجع هذا الترتيب كثرة المنشورات الإدارية التي تصدرها الإدارة التعليمية الأزهرية واعتبارها شيخ المعهد المسؤول الأول والوحيد أمام الإدارة للرد عن جميع الشؤون التعليمية والإدارية بالمعهد.

ثانيًا: مشكلات متعلقة بالمعلمين

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٨٠٠) مبحوث حول المشكلات المتعلقة بالمعلمين كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٦)

استجابات عينة الدراسة ككل حول المشكلات المتعلقة بالمعلمين كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية وقيمة (كأ) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	النسبة المئوية	مستوى دلالة	كأ	درجة الموافقة						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٤	٦٨	غير دالة	٢,٢	٣١,٨	٢٥٤	٣٢,٥	٢٦٠	٣٥,٨	٢٨٦	١. نقص الدورات التدريبية للمعلمين بالمعهد.
٣	٦٨,٩	٠,٠١	٩٥,٠	٢٢,١	١٧٧	٤٩,١	٣٩٣	٢٨,٨	٢٣٠	٢. ضعف العلاقة بين المعلمين وأولياء الأمور.
٦	٦١,٨	٠,٠١	٢٥,٧	٤٠,٩	٣٢٧	٣٢,٩	٢٦٣	٢٦,٣	٢١٠	٣. كثرة حركة تنقلات المعلمين أثناء العام الدراسي.
٥	٦٢,٣	٠,٠١	٦٢,٦	٣٤,٥	٢٧٦	٤٤,١	٣٥٣	٢١,٤	١٧١	٤. عزوف المعلمين عن المشاركة في الاجتماعات.
١	٧٠,٩	٠,٠١	٢٧,٤	٢٤,٦	١٩٧	٣٨,١	٣٠٥	٣٧,٣	٢٩٨	٥. زيادة نصاب المعلمين من الحصص الدراسية الأسبوعية.
٨	٥١,٣	٠,٠١	٢٥٤,٠	٥٦,١	٤٤٩	٣٣,٨	٢٧٠	١٠,١	٨١	٦. ضعف قدرة المعلمين على إدارة وضبط الصف بفعالية داخل المعهد.
٧	٥٣,٧	٠,٠١	١٨٧,٤	٥١,٠	٤٠٨	٣٧,٠	٢٩٦	١٢,٠	٩٦	٧. ضعف اهتمام المعلمين بتطبيق القيم والمفاهيم الأخلاقية في العملية التعليمية.
٢	٧٠,٥	٠,٠١	٣٢,٨	٢٤,١	١٩٣	٤٠,١	٣٢١	٣٥,٨	٢٨٦	٨. قيام بعض المعلمين بالتدريس في أكثر من معهد لإكمال نصابه من الحصص.

جميع قيم (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، بينما

كانت الفروق في العبارات (٣، ٦، ٧) لصالح البديل (موافق بدرجة صغيرة) حيث جاءت قيم (كأ) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)، في حين لم تكن هناك فروق لصالح أي البدائل في العبارة (١)؛ حيث جاءت قيم (كأ = ٢,٢) غير دالة إحصائيًا.

يتضح من نتائج جدول (٦) ما يأتي:

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول المشكلات المتعلقة بالمعلمين كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (٢، ٤، ٥، ٨) لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) حيث جاءت

الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٣,٥١%)، وقد يرجع هذا الترتيب إلى العجز الذي تعانيه بعض المعاهد الأزهرية في بعض التخصصات خاصة الثقافية، كما يقوم العديد من المعلمين بالتدريس في أكثر من معهد لسد هذا العجز.

ثالثاً: مشكلات متعلقة بالمعلمين

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٨٠٠) مبحوث حول المشكلات المتعلقة بالمعلمين كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

جاءت العبارات (٥، ٨، ٢) وهي (زيادة نصاب المعلمين من الحصص الدراسية الأسبوعية، قيام بعض المعلمين بالتدريس في أكثر من معهد لإكمال نصابه من الحصص، ضعف العلاقة بين المعلمين وأولياء الأمور) في المراتب الثلاث الأولى في ترتيب المشكلات المتعلقة بالمعلمين كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٩,٧٠%, ٥,٧٠%, ٩,٦٨%) على التوالي، بينما احتلت العبارة (٦) وهي (ضعف قدرة المعلمين على إدارة وضبط الصف بفعالية داخل المعهد) في المرتبة الثامنة (الأخيرة) في ترتيب المشكلات المتعلقة بالمعلمين كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة

جدول (٧)

استجابات عينة الدراسة ككل حول المشكلات المتعلقة بالمعلمين كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية وقيمة (ك^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	النسبية الأهمية	مستوى الدلالة	ك ^٢	درجة الموافقة						
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				ك	%	ك	%	ك	%	
٢	٧١	٠,٠١	٢٦,٥	٢٤,٨	١٩٨	٣٦,٥	٣٠١	٣٨,٨	٣١٠	١. العزوف عن المشاركة في الأنشطة الطلابية.
٣	٦٧,٨	٠,٠١	١٠,٠	٢٩,٣	٢٣٤	٣٨,٣	٣٠,٦	٣٢,٥	٢٦٠	٢. غياب بعض المتعلمين عن المعهد بدون مبرر.
٥	٦٦	٠,٠١	١١١,٣	٢٥,٦	٢٠٥	٥٠,٩	٤٠,٧	٢٣,٥	١٨٨	٣. ضعف اهتمام بعض المتعلمين بالواجبات المنزلية.
٦	٦٢,١	٠,٠١	٦٧,٦	٣٤,٦	٢٧٧	٤٤,٥	٣٥,٦	٢٠,٩	١٦٧	٤. تأخر بعض المتعلمين عن حضور طابور الصباح.
٧	٦٠,٦	٠,٠١	٦٤,٠	٣٨,٤	٣٠٧	٤١,٥	٣٣,٢	٢٠,١	١٦١	٥. قلة اهتمام المتعلمين بإرشادات وتعليمات الإدارة التعليمية.
٨	٥٨,٩	٠,٠١	٦٨,٩	٤٣,٥	٣٤٨	٣٦,٤	٢٩١	٢٠,١	١٦١	٦. تحدث بعض المتعلمين بحدّة مع المعلم أثناء الحصة الدراسية.
١	٧١,٩	٠,٠١	٣٣,٨	٢٣,٨	١٩٠	٣٦,٩	٢٩٥	٣٩,٤	٣١٥	٧. غياب الحوافز والجوائز التشجيعية للمتعلمين المتفوقين والمتميزين.
٤	٦٧,٦	غير دالة	٤,٥	٣٠,٤	٢٤٣	٣٦,٥	٢٩٢	٣٣,١	٢٦٥	٨. انتشار بعض السلوكيات غير المرغوب فيها خاصة بين المتعلمين.

دلالة إحصائية في العبارتين (٧، ١) لصالح البديل

يتضح من نتائج جدول (٧) ما يأتي:

(موافق بدرجة كبيرة) حيث جاءت تقيمتا (ك^٢) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١)، بينما كانت الفروق في العبارات (٢، ٣، ٤، ٥) لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة)

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول المشكلات المتعلقة بالمعلمين كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية بأن هناك فروقاً ذات

حيث جاءت قيم (كا^٢) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١)، وكانت الفروق في العبارة (٦) لصالح البديل (موافق بدرجة صغيرة) حيث جاءت قيمة (كا^٢ = ٦٨,٩) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١)، في حين لم تكن هناك فروق لصالح أى البدائل في العبارة (٨)؛ حيث جاءت قيمة (كا^٢ = ٤,٥) غير دالة إحصائياً.

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

جاءت العبارات (٧، ١، ٢) وهي (غياب الحوافز والجوائز التشجيعية للمتعلمين المتفوقين والمتميزين، العزوف عن المشاركة في الأنشطة الطلابية، غياب بعض المتعلمين عن المعهد بدون مبرر) في المراتب الثلاث الأولى في ترتيب المشكلات المتعلقة بالمتعلمين كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧١,٩%)،

وهي (تحدث بعض المتعلمين بحدة مع المعلم أثناء الحصة الدراسية) في المرتبة الثامنة (الأخيرة) في ترتيب المشكلات المتعلقة بالمتعلمين كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥٨,٩%)، وربما يرجع هذا الترتيب إلى عدم اهتمام إدارة المعاهد الأزهرية بتحفيز الطلاب وتشجيعهم للمشاركة في الأنشطة الطلابية وتقديم الدعم والحافز المعنوي الذي يشجعهم ويدفعهم لذلك.

رابعا: مشكلات متعلقة بأولياء الأمور

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٨٠٠) مبحوث حول المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٨)

استجابات عينة الدراسة ككل حول المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	النسبة الأهمية	مستوى الدلالة	كا ^٢	درجة الموافقة						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
٦	٧٤	٠,٠١	٦٧,٦	٢٤,٨	١٩٨	٢٨,٤	٢٢٧	٤٦,٩	٣٧٥	١. مناصرة أولياء الأمور لأبنائهم حتى ولو كانوا على خطأ.
٧	٧٢,٨	٠,٠١	٩٠,١	١٨,٣	١٤٦	٤٥,٠	٣٦٠	٣٦,٨	٢٩٤	٢. ضعف تعاون بعض أولياء الأمور مع المعهد لتصحيح السلوك الخطأ.
٢	٧٨	٠,٠١	١٣٨,٧	١٦,٤	١٣١	٣٣,٣	٢٦٦	٥٠,٤	٤٠٣	٣. ضعف مشاركة أولياء الأمور في البرامج والأنشطة التي يقدمها المعهد.
٥	٧٤,٨	٠,٠١	١٠٧,٤	١٦,١	١٢٩	٤٣,٣	٣٤٦	٤٠,٦	٣٢٥	٤. اعتقاد بعض أولياء الأمور أن تربية أولادهم تقع على عاتق المعهد فقط.
١	٨٠,٧	٠,٠١	٢١٣,٠	١٢,١	٩٧	٣٣,٦	٢٦٩	٥٤,٣	٤٣٤	٥. قلة اهتمام أولياء الأمور بزيارة المعهد للسؤال عن مستوى أولادهم التحصيلي.
٤	٧٦,٢	٠,٠١	١٣٦,٥	١٣,٩	١١١	٤٣,٦	٣٤٩	٤٢,٥	٣٤٠	٦. قلة متابعة العديد من أولياء الأمور لسلوكيات أبنائهم داخل وخارج المعهد.
٣	٧٦,٦	٠,٠١	١٠٥,٢	١٩,٣	١٥٤	٣١,٦	٢٥٣	٤٩,١	٣٩٣	٧. ضعف مستوى وعي بعض أولياء الأمور للدور القيادي الذي تلعبه إدارة المعهد في تطوير المجتمع.

يتضح من نتائج جدول (٨) ما يأتي:

مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في العبارات (١، ٣، ٥،

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور كأحد أهم

٦٧,٨% على التوالي، بينما احتلت العبارة (٢) وهى (ضعف تعاون بعض أولياء الأمور مع المعهد لتصحيح السلوك الخطأ) فى المرتبة السابعة (الأخيرة) فى ترتيب المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧٢,٨%)، وقد يرجع هذا الترتيب إلى عدم إدراك أولياء الأمور لأهمية مشاركتهم المعاهد الأزهرية فى تربية وتعليم أبنائهم وتتفق هذه النتائج مع دراسة عمر (٢٠١٧)

خامساً: مشكلات متعلقة باستخدام تكنولوجيا التعليم

لمعرفة رؤية عينة الدراسة ككل والبالغ عددهم (٨٠٠) مبحوث حول المشكلات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا التعليم كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، كانت استجابات أفراد العينة كما يوضحها الجدول الآتى:

جدول (٩)

استجابات عينة الدراسة ككل حول المشكلات المتعلقة باستخدام تكنولوجيا التعليم كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية وقيمة (كا^٢) ومستوى دلالتها والأهمية النسبية

الترتيب	الأهمية النسبية	الدلالة مستوى	كا ^٢	درجة الموافقة						العبارات
				صغيرة		متوسطة		كبيرة		
				%	ك	%	ك	%	ك	
5	75.8	0.01	105.1	16.4	131	40.0	320	43.6	349	١. الاهتمام بطرق التعليم التقليدية وتجنب التقنية الحديثة.
8	68.5	0.01	139.4	20.9	167	52.8	422	26.4	211	٢. سلبية بعض المعلمين وعدم احساسهم بجدوى التقنية الحديثة.
1	83.4	0.01	315.4	11.4	91	27.1	217	61.5	492	٣. ضعف الموارد المالية التى تتيح استخدام وسائل التقنية الحديثة.
6	74	0.01	79.2	18.5	148	41.0	328	40.5	324	٤. قصور التدريب اللازم للمعلمين على استخدام وسائل التقنية الحديثة.
4	80.4	0.01	204.0	13.6	109	31.6	253	54.8	438	٥. ضعف البنية التحتية مما يتسبب في غياب وسائل الاتصال الحديثة.
7	70.2	0.01	57.4	22.5	180	44.4	355	33.1	265	٦. ضعف قدرة المعلمين على التوظيف الصحيح لوسائل التقنية الحديثة.
2	83.2	0.01	305.3	11.1	89	28.1	225	60.8	486	٧. قلة مساهمة المجتمع المحلى في تزويد المعهد بوسائل التقنية الحديثة.
3	82.9	0.01	294.5	11.5	92	28.3	226	60.3	482	٨. نقص وسائل التقنية الحديثة المناسبة لطبيعة المادة وخصائص المتعلمين.

٧) لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاء تقييم (كا^٢) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١)، بينما كانت الفروق في العبارات (٢، ٤، ٦) لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) حيث جاءت قيم (كا^٢) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتى :

جاءت العبارات (٥، ٣، ٧) وهى (قلة اهتمام أولياء الأمور بزيارة المعهد للسؤال عن مستوى أولادهم التحصيلي، ضعف مشاركة أولياء الأمور في البرامج والأنشطة التى يقدمها المعهد، ضعف مستوى وعى بعض أولياء الأمور للدور القيادي الذى تلعبه إدارة المعهد في تطوير المجتمع) فى المراتب الثلاث الأولى فى ترتيب المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٧,٨٠%)، (٧٨%)،

يتضح من نتائج جدول (٩) ما يأتي:

التصور المقترح:

لقد تناول البحث الحالي وصفاً وتحليلاً لدور الثقة التنظيمية في مواجهة بعض مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية بهدف توضيح أهمية الثقة التنظيمية ودورها في التغلب على المشكلات التي تواجه إدارة المعاهد الأزهرية خاصة في ظل حرص الدولة على تنمية الهيكل الإداري لمؤسساتها عامة والتعليمية على وجه التحديد وأنظمة الموظفين بها لمواكبة التحولات الإدارية والاقتصادية والمستجدات المستقبلية، ومن هنا تظهر أهمية هذا الجزء من البحث الذي يحاول وضع تصور مقترح لكيفية تحقيق أكبر قدر ممكن من الثقة بين العاملين بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

(١) أهداف التصور المقترح:

تتمثل أهداف التصور المقترح فيما يلي:

- ضرورة تطوير السياسات والاستراتيجيات المنظمة لعمل المعلمين بالمعاهد الأزهرية وترجمتها إلى خطط وبرامج للارتقاء بالعملية التعليمية داخلها.
- الارتقاء بأداء معلمي المعاهد الأزهرية، وتنمية امكانياتهم العلمية والمهنية والإدارية.
- توفير المناخ المدرسي المناسب لفعالية برامج التنمية المهنية وتطويرها بشكل دوري على المستويين الفردي والتنظيمي.

(٢) منطلقات التصور المقترح، ومرتكزاته:

يقوم التصور المقترح على المنطلقات التالية:

- طبيعة التحولات العالمية في الأونة الأخيرة والتي تتمثل في ضرورة البحث عن نظم إدارية حديثة للوفاء باحتياجات النظم التعليمية لمواكبة الثورة المعرفية والثورة الرقمية.

جاءت استجابات عينة الدراسة ككل حول المشكلات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في العبارات (١، ٣، ٥، ٧، ٨) لصالح البديل (موافق بدرجة كبيرة) حيث جاء تقييم (كأ) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١)، بينما كانت الفروق في العبارات (٢، ٤، ٦) لصالح البديل (موافق بدرجة متوسطة) حيث جاء تقييم (كأ) دالة عند مستوي دلالة (٠,٠١).

أما من حيث ترتيب هذه العبارات بالنسبة للأهمية النسبية لها فيلاحظ ما يأتي :

جاءت العبارات (٣، ٧، ٨) وهي (ضعف الموارد المالية التي تتيح استخدام وسائل التقنية الحديثة، قلة مساهمة المجتمع المحلي في تزويد المعهد بوسائل التقنية الحديثة، نقص وسائل التقنية الحديثة المناسبة لطبيعة المادة وخصائص المتعلمين) في المراتب الثلاث الأولى في ترتيب المشكلات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٤، ٨٣، ٢، ٨٣، ٩، ٨٢) % على التوالي، بينما احتلت العبارة (٢) وهي (سلبية بعض المعلمين وعدم احساسهم بجدوى التقنية الحديثة) في المرتبة الثامنة (الأخيرة) في ترتيب المشكلات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا كأحد أهم مشكلات إدارة المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية، حيث بلغت الأهمية النسبية لها (٥، ٦٨) %، وربما يرجع ذلك الترتيب إلى عدم وجود الدعم المالي اللازم لتوفير وسائل التقنية الحديثة سواء كان من قبل قطاع المعاهد الأزهرية أو من قبل مؤسسات المجتمع المدني.

• تشجيع الزملاء على التعاون فيما بينهم فى بناء رؤية مستقبلية للمعهد، والمشاركة فى صنع واتخاذ القرارات المختلفة التى تخصهم، والتشارك فى مناقشة وبحث المشكلات التى تعترضهم؛ مما يسهم فى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

• العمل على تبادل وتقاسم المعرفة والخبرات بين العاملين وعدم حجبها عن بعضهم البعض.

(ب) **متطلبات تدعيم الثقة فى الرئيس المباشر (شيخ المعهد)؛ وتتمثل فيما يأتى:**

• أن يتيح شيخ المعهد الفرص المتنوعة والمتكافئة لمشاركة جميع العاملين فى إدارة المعهد، وصنع واتخاذ القرار، ووضع رؤية مستقبلية واستراتيجية العمل داخل المعهد.

• منح العاملين الصلاحيات الملائمة التى تمكنهم من أداء مهامهم المختلفة بكفاءة وحرية وتميز داخل المعهد أو خارجه؛ مما يساعد فى تنفيذ الأهداف التربوية المنشودة وكذلك يساعد فى التغلب على مشكلات الإدارة المختلفة.

• قيام شيخ المعهد بعقد اجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على أهم المشكلات التى تواجههم ومشاركتهم فى وضع حلول لها.

• أن يشجع شيخ المعهد العاملين على العمل الجماعى، وتبادل المعرفة والخبرات فيما بينهم.

• أن يتبنى شيخ المعهد فكرة إعداد الكوادر الإدارية عمليا وذلك من خلال تفويض بعض الصلاحيات الإدارية لبعض العاملين مما يدعم لديهم القدرات الإدارية الإبداعية ويؤهلهم فيما بعد لتولى بعض المناصب القيادية بنجاح.

• أن يضع شيخ المعهد نظاما للمحاسبة والمساءلة يطبق على الجميع داخل المعهد بنزاهة وعدالة وشفافية ودون تمييز بين العاملين.

• وجود رؤية وإرادة لدى القيادة التعليمية لمواكبة التحولات والتوجهات المحلية على مستوى مصر بهدف التنوع فى أساليب ومعايير تطوير النظام الإداري عامة وبالمعاهد الأزهرية ومستوياتها الإدارية المتنوعة على وجه التحديد.

• وجود إدارة تعليمية تعمل على تفعيل وتحقيق أبعاد الثقة التنظيمية لدى المعلمين بهدف تحقيق النجاح الإداري الذى يسهم فى مواجهة المشكلات التى تواجههم.

• التعرف على التوجهات والخبرات العالمية لبعض الدول المتقدمة فى مجال تحقيق الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمعاهد الأزهرية تحقيقاً لتنمية مهنية مستدامة.

(٣) **متطلبات التصور المقترح:**

يقترح الباحث عددا من المتطلبات اللازمة لرفع معدلات الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية من أجل المساهمة فى مواجهة المشكلات التى تواجه إدارة المعاهد الأزهرية، وسوف يتم توضيحها لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية على النحو التالى:

(أ) **متطلبات تدعيم الثقة فى الزملاء؛ وتتمثل فيما يأتى:**

• أن تعمل الإدارة التعليمية وكذلك إدارة المعهد على تدعيم وتشجيع الثقة والعلاقات الطيبة بين الزملاء وذلك من خلال: اللقاءات والاجتماعات المفتوحة، والندوات التثقيفية المختلفة على مستوى الإدارة والمعهد.

• تفعيل العلاقات الانسانية والاجتماعية بين الزملاء بما يشجع على زيادة الألفة والود والتقارب والتواصل بين الزملاء.

• مبادرة المعلمين القدامى بتوجيه وإرشاد المعلمين حديثي التعيين، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق.

• العمل على توفير شبكات اتصال فعالة لضمان التواصل الفعال بين الزملاء.

(ج) متطلبات تدعيم الثقة في الإدارة العليا؛ وتتمثل فيما يأتي:

- تدعيم العلاقة بين الإدارة التعليمية والعاملين بالمعاهد الأزهرية من خلال: عقد اجتماعات ولقاءات دورية معهم، ومراعاة الجوانب الشخصية والانسانية والاجتماعية خاصة عند وضع قرارات تخصهم.
- أن تقدم الإدارة التعليمية الدعم اللازم للمعاهد الأزهرية (مادي - نفسى - معنوى - إدارى - مهنى).
- أن تعمل على إتاحة المعلومات الصحيحة والضرورية للجميع بما يمكن العاملين بالمعاهد الأزهرية من المشاركة فى صنع القرار واتخاذ ما يلزم لتطوير المعاهد ومواجهة المشكلات المختلفة.
- أن تعمل الإدارة التعليمية على تفعيل الإدارة بالمكاشفة والمصارحة والشفافية، بما يمكن من الوقوف على الحقائق والواقع الفعلى للمشكلات المختلفة والمشاركة فى ايجاد حلول فعليه لها.
- أن تكون الإدارة التعليمية قدوة فى التحلى بالقيم والممارسات الأخلاقية الصحيحة وتطابق أقوالها أفعالها وتصريحاتها المختلفة.
- أن تحسن الإدارة التعليمية اختيار القيادات المختلفة بحيث يتم وضع الشخص المناسب فى المكان المناسب وفق التخصص والقدرات المناسبة، وأن تسعى لتوفير مناخ من العلاقات الانسانية الطيبة بين الجميع يساعد على تدعيم الثقة ورفع معدلاتها مما يسهم فى مواجهة مختلف المشكلات التى قد تعترض إدارة المعاهد الأزهرية.

(٤) آليات تحقيق التصور المقترح لتحقيق وتفعيل الثقة التنظيمية:

انطلاقاً من أهداف التصور المقترح، ونظراً لما توصل إليه البحث من نتائج توصي بضرورة تطبيق أبعاد الثقة التنظيمية بالمعاهد الأزهرية، وتحديد

المتطلبات اللازمة لذلك، فإن البحث يحاول تفعيل هذا التصور من خلال الآليات التالية:

- اشراك الهيئات والمؤسسات التعليمية والتربوية فى وضع رؤية المعاهد الأزهرية.
- نشر ثقافة الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمعاهد الأزهرية وجذب انتباه واهتمام كافة المستويات لأهمية تطبيقها.
- التعريف بمفهوم الثقة التنظيمية وأبعادها وأهميتها.
- حث المستويات الإدارية العليا على التمسك بتطبيق تلك المفاهيم لدى شيوخ المعاهد والعاملين بها.
- العمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقة تنظيمية راسخة لتأكيد مفهوم ومعايير الجودة الشاملة وعمليات تنفيذها لدى المعلمين بالمعاهد الأزهرية، وإبراز أهمية تلك القيم التي تساعد فى مواجهة المشكلات.

(٥) المعوقات المحتملة لتنفيذ التصور المقترح:

توجد مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تقف حائلاً دون تنفيذ التصور المقترح، وتعود تنفيذه الأمثل، ومن تلك المعوقات:

- قلة الموارد المتاحة وصعوبة تطبيق الإدارة لمفهوم الثقة التنظيمية ونشرها بين العاملين.
- مقاومة التغيير من جانب بعض العاملين بالمعاهد الأزهرية أو الإدارة التعليمية الأزهرية.
- نظام الاتصال الرأسي القائم على المركزية.
- ضعف القدرات والمهارات لدي شيوخ بعض المعاهد.
- ضعف الدعم المطلوب من قبل قطاع المعاهد الأزهرية.
- تدخل المصالح الشخصية في اختيار القيادات التعليمية عامة وشيوخ المعاهد على وجه التحديد.

(٦) طرق التغلب على المعوقات لتحقيق التصور المقترح:

يمكن تحديد بعض الإجراءات التي يمكن من خلالها تنفيذ التصور المقترح والتغلب على المعوقات

الكهرباء بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

(٢) بلبل، محمد محمد أحمد (٢٠١٦). أثر الثقة في علاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بمشستشفى الجهاز الهضمي الجامعي بالمنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

(٣) بلبيسى، فاتنة جميل (٢٠٠٧). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية فى فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

(٤) بنات، عايذة سعيد ديب (٢٠١٦). الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

(٥) الحسينى، عزة وأحمد، إيمان (٢٠٠٥). الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسى بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية، ع (١٧)، ١٧ - ١٣٤.

(٦) الخباز، جمال محمود (٢٠٠٨). ضغوط العمل التنظيمية لدى شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية فى ضوء بعض المتغيرات، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، ع (١٣٥)، ج (٣)، ١ - ٦٠، يونيو.

(٧) الخلايلة، هدى والشايب، عبدالحافظ وصالح، هديل (٢٠١٢). الاحتراق النفسى للمعلمين وعلاقته بالثقة التنظيمية السائدة فى مدارس محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الأردنية فى العلوم والتربية، ع (٣)، ٢٤٣ - ٢٥٤.

(٨) الدسوقي، عبدالمعنى حسن (٢٠٠١). دراسة تحليلية لبعض مشكلات المعاهد الأزهرية التجريبية فى

التي تحول دون تحقيقه وتنفيذه بالشكل المطلوب داخل المعاهد الأزهرية وهى على النحو التالي:

• اصدار القوانين والاجراءات والتشريعات اللازمة لإعادة النظر فى طرق وأساليب إدارة المعاهد الأزهرية.

• الوقوف على المشكلات التي تواجه تطبيق التصور المقترح بشكل مستمر، ووضع خطط لحلها.

• ضرورة وضع الخطط اللازمة والبديلة لتطوير النظام الإداري بالمعاهد الأزهرية فى ضوء خطط قطاع المعاهد الأزهرية .

• وضع برامج للتنمية المهنية وإعداد القيادات التي تتولى العمل الإداري، بما يؤدي إلي تحسين ممارساتهم فى الإدارة ومن ثم تحقيق الثقة وزيادة الإنتاجية.

• وضع خطط مكتوبة ومدروسة لتطوير بيئة العمل وتحقيق الثقة التنظيمية بشكل أكثر فاعلية مستقبلا وذلك بالتنسيق بين العاملين ومسئولهم من خلال تبادل الآراء والمقترحات إما من خلال عقد اجتماعات دورية أو من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.

• مراعاة الموضوعية فى التعامل بين العاملين ، وفتح باب المشاركة فى اتخاذ القرارات.

مقترحات البحث:

القيام بإجراء العديد من الدراسات والبحوث، مثل:

١. دراسة أسباب العزوف عن إدارة المعاهد الأزهرية من وجهة نظر المعلمين وشيوخ المعاهد.

٢. دراسة معوقات الثقة التنظيمية فى المعاهد الأزهرية الثانوية.

المراجع المستخدمة:

أولاً المراجع العربية:

(١) الباز، أحمد الباز (٢٠١٥). توسيط الثقة التنظيمية فى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين فى شركة وسط الدلتا لإنتاج

البنوك التجارية العامة المصرية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، ع (٣)، ٤٩ - ١٠٧.

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

(١٦) عبد الله، نيران مصطفى (٢٠١٦). أثر الثقة التنظيمية على الاتصالات الإدارية: دراسة تطبيقية على رئاسة جامعة بوليتكنيك السلیمانية في إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

(١٧) عبدالله، محمد حمزة أمين (٢٠١٧). الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي: دراية ميدانية بجامعة بنى سويف، مجلة كلية الآداب، جامعة طنطا، ع (٣٠)، ٧٨٥-٨٣٩.

(١٨) عتريس، محمد عيد (٢٠١٦). تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق، مجلة كلية التربية، جامعة الزقازيق، ع (٩٣)، ٢١٥-٣٥٢.

(١٩) عزب، إيمان أحمد (٢٠١٠). الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة: دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

(٢٠) عمر، أحمد محمد الحادي (٢٠١٧). المشكلات الإدارية بالمعاهد الإبتدائية الأزهرية في محافظة البحر الأحمر في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة

ضوء أهدافها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالاسماعيلية، جامعة قناة السويس.

(٩) الرشيدى، أحمد عبيد، وسلامة، كايد (٢٠١٥). درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، م (٣)، ع (١٢)، ص ص ١٣١ - ١٦٢.

(١٠) رفاعى، رجب حسنين محمد (٢٠٠٩). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري- دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة أسيوط، ع (٢)، مج (١٦)، ٢٠٣ - ٢٣٨.

(١١) زاهر، محمد فوزى عبدالمقصود (١٩٨٠). التعليم بالمعاهد الأزهرية وأثره في تكوين بعض القيم لدى التلاميذ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

(١٢) زهرة، وائل محمود عبدالجواد (٢٠١٧). توسيط الثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الخادمة وجودة حياة العمل دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة والمستشفيات العامة والمركزية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الدقهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

(١٣) صادق، محمد فكرى فتحى وأحمد، دينا على حامد (٢٠١٩). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى معلمى التعليم الثانوى العام بمحافظة الدقهلية- دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، ع (١)، مج (٧٣)، ١ - ٨٠.

(١٤) صديق، محمد جلال سليمان (٢٠٠٦). أثر الثقة التنظيمية على ادراك العاملين لإدارة المعرفة في

(٢٨) الأزهر الشريف، قرار رقم ٢٥٠ لسنة ١٩٧٥ بشأن اللائحة التنفيذية للقانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١، مواد رقم (٤٤، ٤٥، ٤٨، ٥٧، ٦٢).

(٢٩) قموه، سحر عيسى (٢٠٠٨). الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها الروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلميه، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

(٣٠) كاظم، أميرة خضير (٢٠١٤). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، م (٨)، ع (٣١)، ٢٣٩ - ٢٦١.

(٣١) المرشد، منى عبدالهادي (٢٠١٤). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري: دراسة تطبيقية على موظفات جاعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

(٣٢) الأزهر الشريف، قانون رقم ١٦٤ لسنة ١٩٩٨ بشأن تعديل بعض أحكام القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، مادة ١، الجريدة الرسمية، ع ٢٤، ١٤ يونية ١٩٩٨.

(٣٣) معاينة، عادل سالم وأندوراس، رامى جمال (٢٠٠٩). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية فى الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة فى الثقة التنظيمية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ع (٤)، ٨٧ - ١١٦.

وكيفية التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادى.

(٢١) العنزى، سعد على والساعدي، مؤيد يوسف (٢٠٠٤). الثقة بين الاطار الشخصى لها والمفهوم التنظيمى الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع (٥).

(٢٢) عياصرة، على والفاضل، محمد (٢٠٠٦). الاتصال الإدارى وأساليب القيادة الإدارية فى المؤسسات التربوية، ط ١، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.

(٢٣) فارس، محمد جودت (٢٠١٤). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م (٢٢)، ع (٢)، ١٦٥ - ١٩٥.

(٢٤) فيليح، حكمت محمد (٢٠١٠). تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية فى دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية فى مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ع (٨٣)، ١٦٦ - ٢٠٢.

(٢٥) الفهداوى، فهمى خليفة (٢٠٠٥). العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة، مجلة النهضة، ع (٤)، ٦٣ - ٩٨.

(٢٦) قاسم، مجدى عبدالوهاب وشحاته، صفاء أحمد (٢٠١٤). صناعة مستقبل التعليم الجامعى بين إرادة التغيير وإدارته، دار الفكر العربى، القاهرة.

(٢٧) الأزهر الشريف، قانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، ط ٣، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، مواد رقم (٧٤، ٧٥، ٨٥).

- Technology and Son era Research, Finland.
40. Chory, R, and Hubbell, A. (2008). "Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial employee responses", **Communication Quarterly**, Vol (56), No (4), pp 357- 375.
41. Cook, J.Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment. **Journal of Occupational Psychology**, 53, 39-52.
42. Cosner, Shelby. (2009). "Building Organizational Capacity through Trust", **Educational Administration Quarterly**, Vol (45), No (2).
43. Costa, Ana Cristina. (2003). "WorkTeam Trust and Effectiveness", **Personnel Review**, Vol (32), No (5).
44. Costgan, R. D., Iiter, S. S. & Berman, J. J. (1998). Amulti- dimensional study of turst in organizations. **Journal of Managerial Issues**, Vol (10), No (3), pp 303- 317.
45. Demir, Kamile. (2015). "The Effect Organizational Trust on the Culture of Teacher Leadership in Primary School", **Educational Sciences**:
- (٣٤) المعشر، زياد يوسف، والطراونة، مجدولين عصري (٢٠١٢). أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، م (٨)، ع (٤)، ص ٦٢٤ – ٦٥٢.
- (٣٥) المنسي، محمود عبدالعزيز (٢٠٠٩). أثر الثقة التنظيمية على مراحل العملية الابتكارية للمرؤوسين بالتطبيق على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- (٣٦) النجار، حميدة محمد (٢٠١٠). الثقة التنظيمية كمدخل لتمكين العاملين، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، **مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا**، ع (٢).
- (٣٧) النويقة، عطا الله بشير (٢٠١٣). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، م (٣٧)، ع (٢)، ١٥٥ – ١٩٠.
- (٣٨) هاشم، صبيحة قاسم والعبدي، على رازق جواد (٢٠١٠). أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازنة، دراسة تطبيقية على الشركات العامة للأسمنت الجنوبية في الكوفة، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، ع (١)، مج (١٢).
- ثانياً المراجع الأجنبية:
39. Blomqvist, K & Stahle, P. (1999). Building Organizational Trust, Telecom Business Research Center, Lappeenranta University of

- Trust. **The Academy of Management Review**, Vol (20), No (3), pp 709- 734.
51. Pillai, Chnechiam, C. A., and Williams, E .C., (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership Atwo Sample Study, **Journal of Management**, Vol (25), No (6).
52. Robbins, Stephen P, (2003). Organizational behavior, 10th ed., Prentice Hall, person education international, Upper Saddle River, New Jersey.
53. Robbins, S. & Judge, T. (2007). Organizational behavior, 12th ed., Saddle River, NJ: Prentice Hall.
54. Yilmaz, Abdullah. (2009). "A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life", **European Journal of social Sciences**, Vol (8), No (2).
- Theory& Practice**, Vol (15), No (3), pp 621- 634.
46. Dirk, K. T., & Ferrin. (2002). Trust in Leadership: Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices. **Journal of Applied Psychology**, Vol (87).
47. Egriboyun, Dursun. (2015). "The Relation between Organizational Trust, Organizational Support and Organizational Commitment", **Journal of Business Management**, Vol (9), No (4), pp 134- 156.
48. Hoppes, C & Holley, K (2014). "Organizational Trust in times of challing: The impact on faculty and administrators", **Innovative Higher Educational**, No (3), pp 201- 230.
49. Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johanses, S. T. (2005). The Production of Turst during Organizational Change. **Journal of Change Management**, Vol (5), No (2), pp 221- 245.
50. Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational