

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات
الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة
التنظيمية: دراسة وصفية

د. رامي جمال أندراوس
وزارة التربية والتعليم
الأردن

د. عادل سالم معاينة
قسم الإدارة التربوية
جامعة اليرموك

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية : دراسة وصفية

د. رامي جمال أندراوس
وزارة التربية والتعليم
الأردن

د. عادل سالم معاينة
قسم الإدارة التربوية
جامعة اليرموك

الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية. لذلك تم تطوير أداة قياس، مكونة من (٣٣) فقرة، تقيس درجة ممارسة القيادات للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية. كما تم استخراج صدق الأداة، والتأكد من ثباتها. تكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية، والبالغ عددهم (٤٦٨)، استجاب منهم (٣٩١). وبعد إجراء التحليلات الإحصائية، بينت نتائج الدراسة: شيوع ممارسات الثقة التنظيمية، ودقة المعلومات، وتوافرها، وفرص الإبداع، والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية. وأشارت الدراسة إلى وجود فروق داله إحصائياً، تعزى لمتغير الموقع الإداري فيما يتعلق بالسياسات الإدارية، والسلوك القيادي، لصالح رؤساء الجامعات، ونوابهم، وعمداء الكليات، أما بالنسبة للقيم التنظيمية السائدة، فقد كانت لصالح عمداء الكليات.

الكلمات المفتاحية : الثقة التنظيمية، الجامعات، الجامعات الأردنية، القيادات الأكاديمية.

The Degree of the Practice of the Academic Leaderships in the Jordanian Universities of Factors Influencing the Organizational Trust: A Descriptive Study

Dr. Adel S. Maayah

Dept. of Educational Administration
Yarmouk University

Dr. Rami J. Andrawes

Ministry of Education
Jordan

Abstract

This study aimed at being familiarized with the degree of the practice of the academic leaderships in the Jordanian universities of factors influencing the organizational trust; therefore, a measurement tool consisting of (33) items was developed to measure the degree of the practice of the leaderships of the factors influencing the organizational trust. Further, the validity of the tool was deduced and its reliability was verified. The society of the study (N=468) consisted of the academic leaderships in the official Jordanian universities. Out of this number, (391) responded. After conducting statistical analyses, the study findings exhibited the spread of the organizational trust practices: accuracy and validity of information; creativity opportunities; administrative policies and leading behavior and the spread of organizational values to a high degree. The study indicated the existence of statistically significant differences that could be attributed to the variable of the administrative position in relation to the administrative policies and leading behavior to the benefit of the heads of universities, their deputies and faculty deans; whereas the prevailing organizational values were to the benefit of the faculty deans.

Key words: organizational trust, universities, Jordanian universities, academic leaderships.

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية: دراسة وصفية

د. رامي جمال أندراوس
وزارة التربية والتعليم
الأردن

د. عادل سالم معاينة
قسم الإدارة التربوية
جامعة اليرموك

مقدمة

تُعدُّ الجامعة مركز إشعاع حضاري وعلمي، يسعى إلى تنمية المجتمع اقتصادياً، وعلمياً، وثقافياً، من خلال قيامها بوظائفها الأساسية، من تعليم، وبحث علمي، وخدمة مجتمع، وبناء الشخصية الجامعية المتكاملة للإنسان. ويعتمد نجاح العملية التعليمية في الجامعة، وقدرتها على تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشري، الذي يتوافر في وجود مجموع الإداريين والقياديين من ذوي الكفاءة. (البشيني والقوني، ١٩٩٣؛ الحوامدة، ٢٠٠٤). كما أن الثقة التنظيمية عنصر أساسي في العلاقات الإنسانية البناءة، تؤثر بشكل كبير في السلوك الفردي والجماعي، وهي عنصر بالغ الأهمية في دعم الاستقرار للمؤسسة، وسعادة أعضائها. وتركز الأبحاث المتعلقة بالثقة التنظيمية على نطاقين: الثقة ما بين الأفراد أنفسهم، والثقة بالقيادة، فقد يثق العامل برئيسه، ولكنه قد لا يثق بمؤسسته، وذلك لأن هناك علاقة عمل جيدة بينه وبين القائد؛ مما يمكن العاملين من الوثوق به بوصفه صديقاً. (Tan & Tan, 2000) وهي كما يرى كل من مورجان وزيفان (Morgan & Zeffane, 2003) عامل رئيس في إدارة الموارد البشرية، لتعزيز التأثير الفردي، والتنظيمي، وتغذيته، ودعمه، وأدرك الباحثون تأثير الثقة في التنسيق والرقابة، على المستويات الإدارية، والشخصية في المؤسسة.

ويمكن النظر للاختلاف في تعريف الثقة التنظيمية على أنه شيء مألوف في الأدبيات الإدارية، وذلك لاختلاف نظرة علماء الإدارة إلى هذا المفهوم، حيث يعرف ألبرخت وترفولوين (Albrecht & Travaglione, 2003) الثقة التنظيمية بأنها: استعداد طرف معين للرضوخ لطرف آخر، استناداً إلى الاعتقاد بأن الطرف الأخير (أ) مقتدر (ب) منفتح (ج) مهتم (د) موثوق. وهي أيضاً استعداد الموظف للتصرف بالاستناد إلى أسس، وأفعال، وقرارات في ظل ظروف من المجازفة (الخطر) أو انعدام اليقين. أما الثقة التنظيمية بالنسبة إلى جري وجارستن (Grey, 2001) فهي إنجاز اجتماعي، يتم تحقيقه من خلال تفاعل البنى الاجتماعية، ومن ضمنها مؤسسات العمل، والأفراد. وتعرف الثقة التنظيمية من وجهة نظر تان وتان (Tan & Tan, 2000) على أنها ثقة الموظف في أن المؤسسة تؤدي أفعالاً تعود عليه بالنفع، أو على الأقل لا تكون ضارة له. ويرى ماير، وديفس (Mayer &

(Davis, 1995) أن الثقة التنظيمية هي استعداد المرؤوس للخضوع لأفعال الرئيس، الذي تدرج أفعاله وسلوكياته خارج نطاق ضبط المرؤوس. ويرى كل من تاتر، وبلس، وهوي (Tarter, Bliss & Hoy, 1989) أن مفهوم الثقة التنظيمية يكون عاماً في أغلب الأحيان، دون تحديد أبعاد هذا المفهوم؛ لغموضها، ولتباين الآراء فيها. أما هوي، وكوبرسميث (Hoy & Kupersmith, 1985) فالثقة التنظيمية عندهما: هي شعور الفرد بالطمأنينة، وحسن الظن، والتفاؤل بما يجري من أحداث، من حوله بشكل عام، وهي توقعه بأن الكلمات، والأعمال، والعبارات المكتوبة الصادرة عن المؤسسة يمكن الاعتماد، عليها والاطمئنان لها. والثقة التنظيمية عند جيلبرت و توماس (Gilbert & Thomas, 1998) هي: الشعور بالثقة في صاحب العمل، وإمكانية تقديمه الدعم للموظف الذي يثق به. أما هراري (Harari, 1999) فالثقة التنظيمية عنده أشبه ما تكون بـ (الغراء) الذي يجمع الناس معاً، عندما يعملون في بيئة من الغموض والشك. وأشارت العديد من الدراسات إلى الفوائد الكثيرة للثقة داخل المؤسسات، التي من أهمها الآتي:

١- تزيد من التفاعل، والتعامل الصادق، وتساهم في تبادل الآراء، ووجهات النظر بحرية، وموضوعية.

٢- تؤدي إلى وضوح الأهداف، والمهام، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

٣- تعمل على تفويض الصلاحيات، وحسن استخدامها، وتقبل التجديد، والتطوير دون خوف، أو معارضة.

٤- تؤدي إلى زيادة، وتحسين تنامي العلاقات الشخصية، وتكون الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤولية. (Garrity, 1991) وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، والتميز، وارتفاع الروح المعنوية، وتوفير بيئة ريادية متميزة مزدهرة. (الصباغ، ١٩٨٦؛ اليعقوب، ٢٠٠٤) ويميز ويتنر (Whitener, 1997) بين نوعين من الثقة في المؤسسة: الثقة الروتينية، والثقة الأساسية؛ فالثقة الروتينية تغطي العلاقات اليومية، التي تتكون مع مرور الزمن، ومن خلال التعاملات المتكررة، وتظهر في العلاقات الاجتماعية، والتعاملات الاقتصادية، وتشتمل على توقعات تبلغ مستوى الواجب، أو المسؤولية. وأما الثقة الأساسية فتظهر في الحالات التي لا يمتلك فيها الأفراد سوى القليل من المعلومات حول هدف، أو مادة الثقة، ويمكن تمييزها من خلال غياب عملية التقييم الفاعل، كما يمكن تحديد عدة أنواع للثقة، وهي:

١- **الثقة التعاقدية (Contractual Trust):** وهي الاتفاق بين الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء أكان ذلك الاتفاق حقيقياً أم تصوراً ضمناً.

٢- **الثقة المكشوفة (Disclosure Trust):** وهي عملية إظهار المشاعر، والاتجاهات للآخرين بدرجة، لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد، أو الجماعة، بل تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير. (Cook & Wall, 1980 ; Duffy, 2003)

٣- **الثقة على المستوى الفردي (Individual Trust):** إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري، بين الرئيس ومروؤوسه. الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الإبداع والابتكار.

٤- **الثقة على مستوى المجموعات (Team Trust):** وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر (الغامدي، ١٩٩٠).

٥- **الثقة المستندة على العاطفة (Affect-Based Trust):** في الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، حيث تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد، والثقة المستندة إلى المعرفة (Cognition based trust -): عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات، والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات، والمتطلبات الجديدة. (McAllister, 1995).

ومن بين الصعوبات التي تواجهها الثقة التنظيمية، الافتقار إلى التمييز الواضح بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة في الإدارة بشكل خاص، حيث تتطلب الثقة التنظيمية التزامات سابقة من قبل الطرف الأكثر قوة، وهم القادة؛ ليتصرفوا بثبات، وأمانة واستقامة، وكفاءة، حتى في فترات الصراع، تقوم الثقة التنظيمية المتبادلة على نقطة أساسية، وهي المشاركة، والدعم، والمساندة. (Tan & Tan, 2000). وتحتاج إلى قواعد، تم الاتفاق عليها العديد من الباحثين، التي من أهمها: عدم الإفراط في الثقة بالآخرين، الذين لا يشتركون في نفس الأهداف، والثقة بقدرة العاملين، والتزامهم بتحقيق الأهداف، والدفاع عنها، وإن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع التنظيمات الكبيرة، والحاجة للاتصال المفتوح؛ لتعزيز أهداف التنظيم، ولإعادة النظر في الاستراتيجيات التنظيمية، وإعطاء الموظفين حصة أكبر في صنع القرارات، وتبادل المعلومات المهمة معهم. (Gilbert & Thomas, 1998; الكساسبه، ١٩٩٦؛ الرواشدة، ٢٠٠٤؛ السعودي، ٢٠٠٥؛ الغامدي، ١٩٩٠؛ الحوامدة ومحارمة، ١٩٩٨). كذلك أشارت العديد من الدراسات إلى ضرورة توافر الأمان الوظيفي Job Security كشرط مسبق، يمهّد لظهور الثقة التنظيمية، وأيضاً الدعم المؤسسي المدرك Perceived Organizational Support حيث إن الموظفين الذين يشعرون بأن المؤسسة تعاملهم بشكل جيد، سيستجيبون بالمقابل إلى مواقف، وسلوكيات إيجابية تجاه المؤسسة، وكذلك العدالة الإجرائية Procedural Justice حيث إن تصورات الموظفين عن المعاملة والعمليات العادلة تؤدي إلى ظهور إحساس عام بالاحترام الإيجابي تجاه الإدارة. (Albrecht, 2003 & Travaglione) كما توصلت العديد من الدراسات الأجنبية، وبالذات دراسة بتلر (Butler 1999) ودراسة روسو (Rousseau, 1998) وألبرخت، وترافقولين (Albrecht, 2003 & Travaglione) إلى عدة عناصر للثقة التنظيمية ومنها:

١- **السياسات الإدارية والسلوك القيادي:** وهي قناعة الموظف بالممارسات الإدارية في مؤسسته، ورضاه عن توزيع المكافآت المادية، وتوافر التدريب، والتدرج في السلم الوظيفي،

وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار.

٢- فرص الإبداع وتحقيق الذات: وتتضمن تشجيع، ودعم الابتكار، والتجديد في العمل، وتفويض السلطات والصلاحيات، وثقة الإدارة بقدرات العاملين، وتقديرها لمجهوداتهم، إضافة للثقافة العالية للرؤساء.

٣- القيم السائدة في التنظيم: التي من أهمها: احترام الإدارة للموظفين، والتعاون بين الأفراد العاملين في التنظيم، وكفاءة الرؤساء، والعدالة في التعامل مع الآخرين، والشفافية في مواجهة المشاكل، وعدم التستر عليها.

٤- دقة المعلومات وتوافرها: والحصول عليها في الوقت المناسب، ومصداقيتها.

٥- القدرة Ability: هي مجموعة المهارات، والسمات، والإمكانات التي تمكن طرفاً معيناً من أن يكون له تأثير في مجال معين، مما يؤهله للحصول على الثقة لأداء مهام، ترتبط بهذا المجال.

٦- الإحسان Benevolence: وهو المدى الذي يُعتقد فيه بأن الموثوق فيه يسعى إلى فعل الخير لمانح الثقة، بعيداً عن ميول المصلحة الذاتية الضيقة.

٧- النزاهة Integrity: وهي تصور مانح الثقة بأن الموثوق فيه سوف يلتزم بمجموعة من المبادئ، التي يجدها مانح الثقة مقبولة (Zand, 1972).

واتفق العديد من الباحثين مع بعض هذه الأبعاد أو معظمها، واستناداً للدراسات السابقة، فقد تناولت هذه الدراسة العناصر الأربعة الآتية: السياسات الإدارية، والسلوك القيادي، وفرص الإبداع، وتحقيق الذات، والقيم التنظيمية السائدة، ودقة المعلومات وتوافرها.

ومن الدراسات التي تناولت الثقة التنظيمية دراسة السعودي (٢٠٠٥) التي هدفت إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية، وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في هذه الوزارات، بلغت (٥٨٦) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة، والرضا الوظيفي، وكان بُعد الثقة في السياسات الإدارية أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين، واختلفت التصورات باختلاف (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، والمستوى الإداري، والعمر) في حين لا يوجد اختلاف في تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية.

أما دراسة كاندرون (Candron, 2004) فقد أشارت إلى أن عملية بناء الثقة التنظيمية لدى العاملين تعتمد على الموارد البشرية في المؤسسة، وأظهر ٦٢٪ من العاملين أن المؤسسة جديرة بالثقة إذا وظفت موارد بشرية فاعلة، كما أشارت إلى وجود علاقة بين الموارد البشرية، وثقة الموظف في المؤسسة.

أما دراسة موي (Moye, 2003) التي بحثت العلاقة بين الثقة التنظيمية، والتمكين، والالتزام، فقد أظهرت أن الموظفين الذين لديهم درجة عالية من الثقة التنظيمية يمتلكون

درجة عالية من الالتزام نحو المؤسسة، وأن الموظفين الذين لديهم درجة عالية من التمكين في عملهم، لديهم درجة عالية من الثقة التنظيمية، كما بينت الدراسة أن للثقة علاقة بمستوى التمكين والالتزام نحو المؤسسة، وأن ثقة الموظف ضرورية وتؤدي إلى فاعليه المؤسسة.

وفي دراسة قام بها ألبرخت، وترفلقوين (Albrecht & Travaglione, 2003) حول الثقة في الإدارة العليا في القطاع العام وأظهرت النتائج أن عملية الاتصال، والعدالة الإجرائية، ودعم المؤسسة، والرضا، والأمان الوظيفي يمكنها أن تتنبأ بمدى الثقة في الإدارة العليا في القطاع العام، وأظهرت النتائج أيضاً أن الثقة في مديري الإدارة العليا يؤثر في الالتزام النفسي، والعاطفي للعاملين تجاه المؤسسة، وتساهم في استمرارية الالتزام، وعدم الخوف من التغيير.

وهناك دراسة قام بها آري وآخرون (Aryee & Pawan, 2002) حول العلاقة بين الثقة، والعدالة التنظيمية ومخرجات العمل، في القطاع العام في الهند، وأظهرت النتائج أن عناصر العدالة التنظيمية، مرتبطة بالثقة في المؤسسة، وأن العدالة مرتبطة بثقة الموظف في المدير، كما أظهرت النتائج أن الثقة في المؤسسة تعد عاملاً وسيطاً بين العدالة، وبين الرضا الوظيفي، وترك العمل والالتزام الوظيفي، وتعد مرتبطة -بشكل كلي- بالعلاقة بين العدالة واتجاهات العمل. وبالمقابل فإن الثقة في المدير مرتبطة بشكل كلي بعلاقة العدالة مع اتجاهات العمل، والأداء، والإنجاز.

وفي دراسة أجراها تان، وتان (Tan & Tan, 2000) هدفت إلى التمييز بين الثقة في المشرف وبالمؤسسة، أظهرت الدراسة أن الثقة في المشرف، والثقة في المؤسسة كانتا ترتبطان بشكل إيجابي ودال، وكذلك فإن الثقة في المشرف كانت ترتبط بشكل أقوى بالمتغيرات المحورية (القدرة، والإحسان للآخرين، ونزاهة المشرف)، بينما كانت الثقة في المؤسسة ترتبط بشكل أقوى بالمتغيرات العامة (إدراك الموظف للدعم والعدالة في المؤسسة). وكانت الثقة في المشرف ترتبط بازدياد السلوك المبدع، والشعور بالرضا تجاه المشرف، وكانت الثقة في المؤسسة ترتبط بالالتزام المؤسسي العالي، وتناقص النية في ترك المؤسسة.

وقام باتلر (Butler, 1999) بإجراء دراسة حول العلاقة بين تقاسم المعلومات، والثقة وفاعلية التفويض. وكان المشاركون في الدراسة هم (٣٢٤) مديراً. وأظهرت الدراسة أن تقاسم المعلومات يزيد من مناخ الثقة في المؤسسة، وأن فاعلية التفويض مرتبطة بمقدار المعلومات التي يتم تبادلها، وبمستوى الثقة.

وقام الكساسبه (١٩٩٦) بدراسة هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل، والفئة الوظيفية، ومستوى الراتب، وإن مستويات ثقة الموظفين في أبعاد: فرص الإبداع، والقيم السائدة، وتدفق المعلومات كانت مرتفعة، في حين كان مستوى ثقتهم في السياسات الإدارية متوسطاً.

ويمكن أن نخلص إلى أهمية عنصر الثقة التنظيمية لدى الموظف، حتى يكون لديه الدافعية للمشاركة، والإنتاجية، والعطاء، ولتأثيره الإيجابي على العديد من المتغيرات التنظيمية التي تؤدي إلى التحسن في الأداء.

مشكلة الدراسة

مفهوم الثقة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، وما زال تطبيقه على المستويين العام والخاص محدوداً، ويحتاج إلى المزيد من البحوث، والدراسات؛ لتعرف أثره، ونتائجه في جميع الأطراف ذات العلاقة بالعمل المؤسسي. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الثقة في المؤسسات تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ونمو الولاء الوظيفي، وارتفاع الروح المعنوية، وتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية، وخفض مستوى التسرب الوظيفي، والصراع داخل المؤسسة، كما أن لها ارتباطاً إيجابياً في رغبة بقاء الموظف في المؤسسة، وعدم تركها. (Bachmann, 2001; Aryee & Pawan, 2002; Adams, 2003) والمؤسسات التي تكون فيها مستويات الثقة التنظيمية عالية، تؤدي وظيفتها في هذا المجال بشكل أفضل. وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تدور حول التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية.

أهداف الدراسة

يمكن أن نوجز أهداف الدراسة بما يلي:

1. تعرف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية.
2. تحديد الفروق في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، التي يمكن أن تعزى للمتغيرات الآتية: الجنس، والموقع الإداري، والخبرة، والكلية، والجامعة المتخرج منها، والجامعة التي يعمل فيها.

أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية، في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية تعزى لجنسهم، وموقعهم الإداري، وخبرتهم، وكلياتهم، والجامعة التي تخرجوا منها، والجامعة التي يعملون فيها؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي:

١. أنها من الدراسات الرائدة في هذا المجال، فإن الدراسات التي تناولت مفهوم الثقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي لا تذكر، وقد جاءت هذه الدراسة لسد هذه الثغرة.
٢. هناك أهمية كبيرة لمفهوم الثقة التنظيمية على الفاعلية والكفاءة الإدارية، والتميز المؤسسي والتحسين في الأداء، حيث تعد قضية ثقة الموظف في الإدارة متطلباً سابقاً لنجاح عملية الإدارة، وهي مسألة أساسية وجوهرية.
٣. يؤمل أن تستفيد الجهات التالية من نتائج هذه الدراسة: القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، والطلبة والباحثون في الأردن والعالم العربي، وذلك من خلال تعرّف هذا المفهوم، وعناصره، وأهميته.

محددات الدراسة

اقتصرت الدراسة على القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي (٢٠٠٦/٢٠٠٧)، كما اقتصرت على تقديرات أفراد عينة الدراسة ضمن المجالات الواردة في الاستبانة.

مصطلحات الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على المصطلحات الآتية:

عناصر الثقة التنظيمية: ويقصد به الدرجة التي يشعر فيها القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية الرسمية بالطمأنينة، وحسن الظن والتفاؤل، وذلك على مجالات الدراسة الأربعة وهي: ١- دقة المعلومات وتوافرها، ٢- فرص الإبداع وتحقيق الذات، ٣- السياسات الإدارية والسلوك القيادي، ٤- القيم التنظيمية السائدة.

الجامعات الأردنية الرسمية: وهي مؤسسات عامة، كما ورد في قانون الجامعات الأردنية، وتشتمل الدراسة على ثماني جامعات رسمية في الأردن، هي: (الأردنية، واليرموك، وآل البيت، وموتة، والهاشمية، والبقاء التطبيقية، والتكنولوجيا، وجامعة الحسين بن طلال). وقد تم اختيار هذه الجامعات لتمثل عينة البحث باعتبارها تمثل التوزيع الجغرافي الكامل للمملكة الأردنية الهاشمية، من حيث امتدادها من أقصى الجنوب، إلى أقصى الشمال.

القادة الأكاديميون: وهم رؤساء الجامعات، ونوابهم، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، التي تشملها الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

مجتمع الدراسة وعينتها

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار جميع القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، والبالغ عددهم (٤٦٨) قائداً أكاديمياً، حسب إحصائيات العام الجامعي (٢٠٠٥/٢٠٠٦) استجاب منهم (٣٩١). والجدول رقم (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب بعض متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (١)
توزع أفراد عينة الدراسة حسب بعض متغيرات الدراسة

المتغير	مستوياته	التكرار	النسبة %
الجامعة	الهاشمية	٤٦	١١.٨
	الحسين بن طلال	٣٠	٧.٧
	مؤتة	٥٣	١٣.٦
	الأردنية	٨٠	٢٠.٥
	البلقاء التطبيقية	٣٩	١٠.٠
	اليرموك	٥٨	١٤.٨
	آل البيت	٢٦	٦.٦
	التكنولوجيا	٥٩	١٥.١
الكلية		٣٩١	١٠٠.٠
الجنس	ذكر	٣٦٠	٩٢.١
	أنثى	٣١	٧.٩
الكلية		٣٩١	١٠٠.٠
الكلية	علمية	٢٢٩	٥٨.٦
	إنسانية	١٦٢	٤١.٤
الكلية		٣٩١	١٠٠.٠
الموقع الإداري	رؤساء الجامعات ونوابهم	٢٥	٦.٤
	عمداء الكليات	٧٥	١٩.٢
	رؤساء الأقسام	٢٩١	٧٤.٤
الكلية		٣٩١	١٠٠.٠

أداة الدراسة

تم إعداد أداة الدراسة استناداً للدراسات العربية، والأجنبية الخاصة بموضوع الثقة التنظيمية، حيث تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (٣٣) فقرة، مؤلفة من جزأين: الجزء الأول منها يحتوي على معلومات شخصية، خاصة بالقيادي الأكاديمي المستجيب، والجزء الثاني مؤلف من (٣٣) فقرة، خاصة بدرجة ممارسة العناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية. وقد تم دراسة صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة من المحكمين، بلغ عددهم (٣٨) مُحكماً من الجامعات الأردنية، بحيث أصبحت الأداة في صورتها النهائية تتكون من (٣٣) فقرة، اشتملت على أربعة عناصر، مُصنفة على النحو الآتي:

١. دقة المعلومات وتوافرها: ويتضمن مجموعة من العناصر، مثل توافر المعلومات، والحصول عليها في الوقت المناسب، واشتمل على (٧) فقرات.
 ٢. فرص الإبداع، وتحقيق الذات: ويشير إلى مجموعة عناصر، مثل تشجيع ودعم الابتكار، والتجديد في العمل، واشتمل على (٧) فقرات.
 ٣. السياسات الإدارية، والسلوك القيادي: ويشير إلى طريقة توزيع المكافآت المادية، وتوافر فرص التدريب، والتدرج في السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار، واشتمل على (١٢) فقرة.
 ٤. القيم التنظيمية السائدة: وهي تعبير عن الثقافة التنظيمية، التي تحكم طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة، واشتمل على (٧) فقرات.
- وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٥) قياديا أكاديميا، من خارج أفراد عينة الدراسة، في الجامعات الأردنية، وذلك باستخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (test-retest) بفارق زمني مقداره (٤) أسابيع بين التطبيقين الأول والثاني على أفراد العينة الاستطلاعية ذاتها، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين (ثبات الاستقرار)، وكذلك حساب ثبات التجانس باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وذلك على النحو الآتي:

الجدول رقم (٢)
معاملات ثبات الاستقرار والتجانس لدرجة ممارسة العناصر
المؤثرة في الثقة التنظيمية

عدد الفقرات	ثبات التجانس	ثبات الاستقرار	العناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية
٧	٠,٨٩	٠,٩٣	دقة المعلومات وتوافرها
٧	٠,٨٣	٠,٨٩	فرص الإبداع وتحقيق الذات
١٢	٠,٩٠	٠,٨٧	السياسات الإدارية والسلوك القيادي
٧	٠,٨٧	٠,٩١	القيم التنظيمية السائدة
٢٣	٠,٩٥	٠,٨١	درجة الممارسة الكلية

جاءت قيم معاملات ثبات الاستقرار والتجانس المذكورة في الجدول رقم (٢) كمؤشرات كافية لاعتماد أداء الدراسة لقياس درجة ممارسة العناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية من قبل القادة الأكاديميين.

الأساليب الإحصائية

تم استخدام الطرق الإحصائية الآتية: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين المتعدد، وذلك من خلال استخدام الرزم الإحصائية (SPSS).

عرض النتائج

سيتم عرض النتائج طبقاً لتسلسل تساؤلات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

عرض نتائج السؤال الأول

نص هذا السؤال على: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية؟ تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، كما في جدول رقم (٣).

الجدول رقم (٣)
المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة
على درجة الممارسة الكلية لعناصر الثقة التنظيمية

الدرجة	الانحراف	المتوسط	التكرارات					الرتبة	درجة ممارسة عناصر الثقة التنظيمية من حيث:	رقم السؤال
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
عالية	٠,٦	٤,١٥	١٤٥	١٧٧	٥٤	١٠	٥	١	فرص الإبداع وتحقيق الذات	٢
	٠,٦	٣,٧٦	٩٤	١٦٣	٩٤	٢٧	١٣	٢	السياسات الإدارية والسلوك القيادي	٣
	٠,٧	٣,٦٨	٦٧	١٧٥	١١٢	٣٢	٥	٣	دقة المعلومات وتوافرها	١
	٠,٧	٣,٥٨	٧٥	١٤٦	١١٨	٣٦	١٧	٤	القيم التنظيمية السائدة	٤
عالية	٠,٦	٣,٧٩	٩٥	١٦٥	٩٥	٢٦	١٠	درجة الممارسة الكلية لعناصر الثقة التنظيمية		

يلاحظ من الجدول رقم (٣) بأن درجة الممارسة الكلية، والفرعية على مستوى الثقة التنظيمية ككل، وعلى مستوى مجالاته قد كانت (عالية)، علماً بأن مجال فرص الإبداع، وتحقيق الذات قد احتل المرتبة الأولى من وجهة نظر المستجيبين، واحتل مجال السياسات الإدارية والسلوك القيادي المرتبة الثانية، ثم مجال دقة المعلومات وتوافرها في المرتبة الثالثة، وأخيراً جاء مجال القيم التنظيمية السائدة في المرتبة الرابعة. كذلك رأى الباحثان عرض النتائج الخاصة بهذا القسم، وتجزئته إلى أربعة أجزاء، وذلك على النحو الآتي:

١. فيما يتعلق بفقرات مجال ممارسة دقة المعلومات وتوافرها: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة، كما في الجدول رقم (٤).

الجدول رقم (٤)
المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة
على درجة الممارسة الفرعية لمجال دقة المعلومات وتوافرها وفقراته

الدرجة	الانحراف	المتوسط	التكرارات					الرتبة	مضامين فقرات مجال (دقة المعلومات وتوافرها)	رقم السؤال
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
عالية	٠,٨	٤,١٥	١٣٤	١٩٤	٥٠	١٣	٠	١	يؤدي توافر المعلومات التي أحتاجها في العمل إلى زيادة ثقتي بجامعة	١٦
	٠,٨	٣,٧٨	٦٩	١٩٤	١٠٤	٢١	٣	٢	تتوافر المعلومات التي يتطلبها عملي في الجامعة التي أعمل فيها	١٢

تابع الجدول رقم (٤)

الدرجة	الانحراف	المتوسط	التكرارات					الرتبة	مضامين فقرات مجال (دقة المعلومات وتوافرها)	رقم الفقرة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
	١,٠	٢,٧٠	٧٠	١٩٠	٨٥	٣٥	١١	٣	لا يحبس مديري عني أي معلومات أريدها	١٨
	٠,٨	٢,٥٨	٤٢	١٨٤	١٢٩	٣١	٥	٤	تتصف المعلومات المتوافرة في جامعتي بالدقة والموضوعية والتنظيم	١٣
	٠,٩	٢,٥٦	٥٢	١٦٤	١٣١	٤٠	٤	٥	تقدم جامعتي الحقائق بموضوعية دون مبالغة	١٥
	٠,٩	٢,٥٢	٤٣	١٦٥	١٤٣	٣٤	٦	٦	أستطيع الوصول إلى مصادر المعلومات بسرعة	١٧
متوسطة	٠,٩	٢,٤٨	٥٨	١٣٤	١٤٤	٤٩	٦	٧	أستطيع الحصول على المعلومات التي أريدها بسهولة	١٤
عالية	٠,٧	٢,٦٨	٦٧	١٧٥	١١٢	٣٢	٥		درجة الممارسة الفرعية لمجال دقة المعلومات وتوافرها	

يلاحظ من الجدول رقم (٤) بأن نتائجه قد جاءت ضمن درجتي ممارسة، هما:

١- عالية: على الفقرات ذوات الرتبة (١ - ٦) حيث رصدت عليها متوسطات حسابية، تراوحت ما بين (٤,١٥ - ٣,٥٢) على الترتيب تنازلياً بانحرافات معيارية، تراوحت ما بين (٠,٨ - ١,٠).

٢- متوسطة: على الفقرة ذات الرتبة (٧). بمتوسط حسابي مقداره (٣,٤٨) بانحراف معياري مقداره (٠,٩). علماً بأن درجة الممارسة الكلية لدقة المعلومات، وتوافرها قد كانت (عالية).

٢. فيما يتعلق بفقرات مجال ممارسة فرص الإبداع، وتحقيق الذات، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة، كما في الجدول رقم (٥).

الجدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة على درجة الممارسة الفرعية لمجال فرص الإبداع، وتحقيق الذات وفقراته

الدرجة	الانحراف	المتوسط	التكرارات					الرتبة	مضامين فقرات مجال (فرص الإبداع وتحقيق الذات)	رقم الفقرة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
	٠,٧	٤,٣٦	١٨٥	١٧١	٢٨	٦	١	١	يزيد تقدير رؤسائي لجهودي في العمل من تقتي بجامعتي	٢٢
	٠,٧	٤,٣١	١٦٩	١٨٥	٢٧	٨	٢	٢	تزيد ثقة الإدارة بقدراتي من تقتي بجامعتي	٢١
	٠,٨	٤,٣٦	١٦٧	١٧٠	٤٤	٧	٣	٣	يزيد قيام رئيسي بتفويض بعض السلطات والصلاحيات من تقتي بجامعتي	٢٠
عالية	٠,٨	٤,٣١	١٦١	١٦٩	٤٧	٨	٦	٤	يزيد تشجيع الإبداع والتجديد ودعمه من قبل الإدارة الجامعية من تقتي بجامعتي	١٩
	٠,٨	٤,١١	١٣٨	١٧٤	٦٦	٩	٤	٥	يمنحني عملي في وظيفتي إحساساً متواصلًا برغبة في الإنجاز	٢٤
	٠,٨	٣,٩٦	١٠٥	١٨٦	٨٣	١٢	٥	٦	يتقبل مديري أفكار الجديدة بصدور رحب	٢٥
	٠,٩	٣,٨٣	٩٢	١٨٢	٨٦	٢٠	١١	٧	أحظى بالنمو الوظيفي المتوافق مع جهودي المبدولة في أداء عملي	٢٣
عالية	٠,٦	٤,١٥	١٤٥	١٧٧	٥٤	٧	٥		درجة الممارسة الفرعية لمجال فرص الإبداع وتحقيق الذات	

يلاحظ من الجدول رقم (٥) بأن الفقرات، ذوات الرتب (١ - ٧) قد رصدت عليها متوسطات حسابية تراوحت ما بين (٤,٣٦ - ٣,٨٣) على الترتيب تنازلياً، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٧ - ٠,٩) ضمن درجة ممارسة (عالية) على فقرات مجال فرص الإبداع، وتحقيق الذات. وأخيراً فقد كانت درجة الممارسة الكلية لمجال فرص الإبداع وتحقيق الذات (عالية).

٣. فيما يتعلق بفقرات مجال ممارسة السياسات الإدارية، والسلوك القيادي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات المشاهدة كما في الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦)
المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة على درجة الممارسة الفرعية لمجال السياسات الإدارية، والسلوك القيادي وفقراته

الدرجة	الانحراف	المتوسط	التكرارات					الرتبة	مضامين فقرات مجال (السياسات الإدارية والسلوك القيادي)	رقم الفقرة
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
عالية	٠,٧	٤,٣٨	١٨٨	١٧٠	٢٦	٦	١	١	تزيد المشاركة في صنع القرار من تقني جامعتي	٣٠
	٠,٨	٤,٢٠	١٤٥	١٩٢	٤٥	٦	٣	٢	تؤدي المعاملة الجيدة من قبل المديرين إلى زيادة تقني بالجامعة	٢٩
	٠,٩	٤,٠٦	١٣٠	١٧٧	٦٨	١١	٥	٣	يزيد قيام رئيسي بمناقشتي والاستماع لرأيي قبل اتخاذ القرار من تقني جامعتي	٢٨
	٠,٩	٤,٠٢	١٢٤	١٨٣	٥٩	١٧	٨	٤	يزيد وجود معايير وأسس موضوعية لتقييم الأداء من تقني جامعتي	٣٦
	١,٠	٤,٣٨	١٤٣	١٥٥	٥٨	٢٢	١٣	٥	تزيد أسس الاختيار والتعيين القائمة على الجدارة من تقني جامعتي	٣٤
	٠,٩	٤,٣٨	٨٨	٢٠١	٧٨	١٨	٦	٦	تزيد توافر فرص تدريبية للجميع من تقني جامعتي	٣٣
	٠,٩	٤,٣٨	٤٨	١٧٦	١٢٩	٢٩	٩	٧	يتميز المديرين في الجامعة بثقافة عالية	٢٦
	١,٠	٤,٣٨	٦٥	١٢٩	١٣٠	٤١	١٦	٨	تعرف الإدارة مبدأ تكافؤ الفرص للجميع بدرجة متماثلة	٣٥
متوسطة	١,١	٤,٣٨	٦٧	١٤٣	١١٢	٤٦	٢٣	٩	شروط الترقية في جامعتي عادلة للجميع	٣٢
	١,١	٤,٣٨	٥٨	١٣٨	١٢٧	٤٣	٢٥	١٠	يطبق القوانين والأنظمة على الجميع بصورة عادلة	٣٦
	١,٠	٤,٣٨	٤١	١٤٩	١٣٧	٣٨	٢٦	١١	يتم منح الحوافز والمكافآت بناءً على أسس عادلة في جامعتي	٣١
	١,٠	٤,٣٨	٣٤	١٢٩	١٦١	٤٩	١٨	١٢	يتعامل المديرين في الجامعة بحيادية وموضوعية مع العاملين	٢٧
عالية	٠,٦	٤,٣٨	٩٤	١٦٣	٩٤	٢٧	١٣	درجة الممارسة الفرعية لمجال السياسات الإدارية		

يلاحظ من الجدول رقم (٦) بأن نتائج مجال ممارسة السياسات الإدارية، والسلوك القيادي قد تمحورت ضمن درجتي ممارسة، هما:

١- عالية: على الفقرات ذوات الرتبة (١-٨)، رصدت عليها متوسطات حسابية، تراوحت

ما بين (٤,٣٨ - ٣,٥٠) على الترتيب تنازلياً، بانحرافات معيارية، تراوحت ما بين (٧,٠ - ١,٠).

٢- متوسطة: على الفقرات ذوات الرتب (٩ - ١٢)، رصدت عليها متوسطات حسابية، تراوحت ما بين (٣,٤٧ - ٣,٢٩) على الترتيب تنازلياً ضمن درجة ممارسة (متوسطة). وأخيراً فقد كانت درجة الممارسة الكلية لمجال السياسات الإدارية، والسلوك القيادي (عالية).

٤. فيما يتعلق بفقرات مجال ممارسة القيم التنظيمية السائدة: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة على فقرات مجال ممارسة القيم التنظيمية السائدة، وذلك كما في الجدول رقم (٧).

الجدول رقم (٧)
المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات المشاهدة على
درجة الممارسة الفرعية لمجال القيم التنظيمية السائدة وفقراته

الدرجة	الانحراف	المتوسط	التكرارات					الرتبة	مضامين فقرات مجال (القيم التنظيمية السائدة)	رقم التقرير
			عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً			
عالية	٠,٨	٤,١٠	١٢٥	١٩٤	٦٠	١١	١	يزيد احترام الإدارة للعاملين من ثقتي بالجامعة	٤٢	
	٠,٩	٤,٠٣	١٢٧	١٨١	٥٩	١٤	١٠	تزيد مواجهة الإدارة للمشكلات وعدم التستر عليها من ثقتي بجامعتي	٤٣	
متوسطة	١,٠	٣,٨٨	١١٠	١٦٧	٧٩	٢٧	٨	إن الشفافية التي تتعامل بها إدارة الجامعة في القضايا المختلفة تزيد من ثقتي بنفسي	٤٤	
	٠,٩	٣,٤٥	٤٦	١٤٠	١٦٢	٣١	١٢	يسود التعاون بين العاملين في الجامعة	٣٨	
	٠,٩	٣,٣٩	٣٣	١٤٧	١٥٨	٤٥	٨	تسود العلاقات الجيدة بين العاملين في الجامعة	٤١	
	١,١	٣,٢٨	٥٠	١٢٢	١٣٨	٥١	٣٠	يتم تطبيق النظام على جميع العاملين وبدون استثناء	٣٩	
	١,١	٢,٩٠	٣١	٦٩	١٦٧	٧٦	٤٨	يوجد احترام لقيمة الوقت لدى العاملين في الجامعة	٤٠	
عالية	٠,٧	٣,٥٨	٧٥	١٤٦	١١٨	٣٦	١٧	درجة الممارسة الفرعية لمجال القيم التنظيمية السائدة		

يلاحظ من الجدول (٧) بأن نتائج مجال القيم التنظيمية السائدة جاءت ضمن درجتَي ممارسة، هما:

١- عالية: على كل من الفقرات ذوات الرتب (١ - ٣) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (٤,١٠ - ٣,٨٨) على الترتيب تنازلياً، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٨,٠ - ١,٠).

٢- متوسطة: على كل من الفقرات ذوات الرتب (٤ - ٧) حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية ما بين (٣,٤٥ - ٢,٩٠) على الترتيب تنازلياً، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (٠,٩ - ١,١). وأخيراً فقد كانت درجة الممارسة الكلية لمجال القيم التنظيمية السائدة (عالية).

عرض نتائج السؤال الثاني

نص السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية تعزى لجنسهم، وموقعهم الإداري، وخبرتهم، وكلياتهم، والجامعة التي تخرجوا منها، والجامعة التي يعملون فيها؟ وقسمت الإجابة إلى قسمين، هما:

١- فيما يتعلق بدرجة الممارسة الكلية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة الكلية للعناصر المؤثرة على الثقة التنظيمية تبعاً لاختلاف فئات، ومستويات متغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول رقم (٨).

الجدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية المشاهدة على درجة الممارسة الكلية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة

الانحراف	المتوسط	مستوياته	المتغير
٠,٥	٢,٧٥٦	الهاشمية	الجامعة
٠,٥	٢,٨٥٩	الحسين بن طلال	
٠,٦	٢,٦٨٩	مؤتة	
٠,٥	٢,٨٧٠	الأردنية	
٠,٦	٢,٨٠٢	البلقاء التطبيقية	
٠,٧	٢,٧٨٦	اليرموك	
٠,٥	٢,٨٦٤	آل البيت	
٠,٦	٢,٧١٢	التكنولوجيا	
٠,٦	٢,٧٩٧	ذكر	الجنس
٠,٦	٢,٦٧٤	أنثى	
٠,٦	٢,٧٢٩	علمية	الكلية
٠,٦	٢,٨٧١	إنسانية	
٠,٦	٢,٠٧٨	رؤساء الجامعات ونوابهم	الموقع الإداري
٠,٤	٢,٩٦٨	عمداء الكليات	
٠,٦	٢,٧١٦	رؤساء الأقسام	
٠,٦	٢,٨٠٢	٥ سنوات فأقل	الخبرة في العمل الإداري
٠,٥	٢,٨٤٤	من ٦ وحتى ١٠ سنوات	
٠,٧	٢,٦٢٠	من ١١ وحتى ١٥ سنة	
٠,٦	٢,٧٢٢	أكثر من ١٥ سنة	
٠,٦	٢,٧٥٦	أمريكية وأوروبية	الجامعة التي تخرجت منها
٠,٥	٢,٩١٨	عربية	
٠,٥	٢,٧٩٥	أخرى	

يلاحظ من الجدول رقم (٨) وجود فروق ظاهرة بين المتوسطات الحسابية الخاصة بدرجة الممارسة الكلية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، تبعاً لاختلاف فئات، ومستويات كل متغير من متغيرات الدراسة على حدة، وللتأكد من جوهرية هذه الفروق الظاهرة في درجة الممارسة الكلية لعناصر الثقة التنظيمية، فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي للنموذج المخصص (٨؛ ٢؛ ٢؛ ٣؛ ٤؛ ٣) (Customised Model) على درجة الممارسة الكلية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة كما في الجدول رقم (٩).

الجدول رقم (٩) نتائج تحليل التباين الأحادي على درجة الممارسة الكلية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجامعة	٢,٣٠٦	٧	٠,٢٢٩	١,٠٨٧	٠,٢٧١
الجنس	٠,٢٧١	١	٠,٢٧١	١,٢٢٤	٠,٢٦٩
الكلية	٠,٣٢٩	١	٠,٨٥٧	٢,٨٢٧	٠,٠٩٤
الموقع الإداري	٧,٣٧٩	٢	٣,٦٨٩	*١٢,١٧٨	٠,٠٠٠
الخبرة في العمل الإداري	٠,٩٢٨	٣	٠,٣٠٩	١,٠٢١	٠,٣٨٣
الجامعة التي تخرج منها	١,٧٤٨	٢	٠,٨٧٤	٢,٨٨٤	٠,٠٥٧
الخطأ	١١٢,٣٠٥	٣٧٤	٠,٣٠٣		
الكلية	١٢٦,٢٠٢	٣٩٠			

* احتمالية الخطأ > ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ في درجة الممارسة الكلية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، تعزى لمتغير الموقع الإداري، ونظراً لأن متغير الموقع الإداري مؤلف من ثلاث فئات، فقد تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، للكشف عن جوهرية الفروقات البينية للمتوسطات الحسابية، الخاصة بدرجة الممارسة الكلية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، تبعاً لاختلاف فئات متغير الموقع الإداري وذلك كما في الجدول رقم (١٠).

الجدول رقم (١٠) نتائج المقارنات البعدية لاختبار شيفيه على درجة الممارسة الكلية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية حسب متغير الموقع الإداري

الموقع الإداري	رؤساء الأقسام	عمداء الكليات	رؤساء الجامعات ونوابهم
المتوسط	٣,٧١٦	٣,٩٦٨	٤,٠٧٨
رؤساء الأقسام	٣,٧١٦		
عمداء الكليات	*٠,٢٥٢		
رؤساء الجامعات ونوابهم	٤,٠٧٨	*٠,٣٦١	٠,١٠٩

* احتمالية الخطأ > ٠,٠٥

يتبين من الجدول رقم (١٠) بأن فروقات المتوسطات الحسابية قد كانت دالة إحصائياً لصالح كل من:

١- رؤساء الجامعات، ونوابهم مقارنةً برؤساء الأقسام؛ وذلك أن متوسطهم الحسابي كان (٤,٠٧٨) مقارنةً بمتوسط رؤساء الأقسام، البالغ (٣,١٧٦) ضمن درجة ممارسة كلية (عالية) لكل منهما.

٢- عمداء الكليات مقارنةً برؤساء الأقسام؛ ذلك أن متوسطهم الحسابي كان (٣,٩٦٨) مقارنةً بمتوسط رؤساء الأقسام، البالغ (٣,٧١٦) ضمن درجة ممارسة كلية (عالية) لكل منهما.

٢- فيما يتعلق بدرجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة الفرعية لمجالات الثقة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول رقم (١١).

الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية المشاهدة على درجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستوياته	درجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية من حيث:					
		دقة المعلومات وتوافرها		فرص الإبداع وتحقق الذات		السياسات الإدارية والسلوك القيادي	
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
الجامعة	الهاشمية	٣,٥٠٠	٠,٧	٤,١٩٩	٠,٥	٣,٧٧٧	٠,٦
	الحسين بن طلال	٣,٨٠٥	٠,٦	٤,١٦٧	٠,٥	٣,٧٦٩	٠,٦
	مؤتة	٣,٥١٨	٠,٧	٤,٠٧٠	٠,٦	٣,٦٩٢	٠,٦
	الأردنية	٣,٧٨٤	٠,٦	٤,١٥٠	٠,٦	٣,٨٦٩	٠,٦
	البلقاء التطبيقية	٣,٧٠٧	٠,٦	٤,١٩٤	٠,٦	٣,٧٥٦	٠,٧
	اليرموك	٣,٨٢٠	٠,٨	٤,١٠١	٠,٦	٣,٧٤٣	٠,٧
	أل البيت	٣,٧٥٨	٠,٦	٤,٣٠٢	٠,٥	٣,٨٢٤	٠,٦
	التكنولوجيا	٣,٥٨٨	٠,٧	٤,١٠٢	٠,٧	٣,٦٦٩	٠,٧
الجنس	ذكر	٣,٧٠٨	٠,٧	٤,١٥٠	٠,٦	٣,٧٧٠	٠,٦
	أنثى	٣,٢٩٢	٠,٨	٤,٠٩٧	٠,٧	٣,٦٨٨	٠,٦
الكلية	علمية	٣,٦٠٦	٠,٧	٤,٠٨٢	٠,٦	٣,٧٠٦	٠,٦
	إنسانية	٣,٧٩٠	٠,٧	٤,٢٣٦	٠,٥	٣,٨٤٤	٠,٦
الموقع الإداري	الرؤساء ونوابهم	٤,٠٥٧	٠,٦	٤,٣٦٦	٠,٦	٤,٠٤٧	٠,٦
	عمداء الكليات	٣,٨٥٥	٠,٦	٤,٣٦٢	٠,٤	٣,٩٤٠	٠,٥
	رؤساء الأقسام	٣,٦٠٦	٠,٧	٤,٠٧٢	٠,٦	٣,١٩٤	٠,٧
الخبرة في العمل الإداري	٥ سنوات فأقل	٣,٦٩٨	٠,٧	٤,١٨٣	٠,٦	٣,٥٥٦	٠,٦
	٦ - ١٠	٣,٦٨٩	٠,٥	٤,١٤٣	٠,٥	٣,٩١٦	٠,٦
	١١ - ١٥	٣,٥١٩	٠,٨	٣,٩٧٧	٠,٦	٣,٥٩٢	٠,٨
الجامعة التي تخرجت منها	أكثر من ١٥ سنة	٣,٦٥٧	٠,٧	٤,٠٢٨	٠,٦	٣,٧٥١	٠,٧
	أمريكية وأوروبية	٣,٦٤٦	٠,٧	٤,١١١	٠,٦	٣,٧٤١	٠,٧
	عربية	٣,٧٩٤	٠,٦	٤,٢٨٦	٠,٥	٣,٨٨٢	٠,٥
	أخرى	٣,٨٥٧	٠,٦	٤,١٧٦	٠,٦	٣,٦٦٧	٠,٥

يلاحظ من الجدول رقم (١١) وجود فروق ظاهرة في درجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية (دقة المعلومات وتوافرها، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية والسلوك القيادي، والقيم التنظيمية السائدة) تبعاً لاختلاف فئات ومستويات كل متغير من متغيرات الدراسة على حدة، وبهدف التحقق من جوهرية هذه الفروق الظاهرة، فقد تم إجراء تحليل التباين المتعدد للنموذج المخصص (٨؛ ٢؛ ٢؛ ٣؛ ٤؛ ٣) (Customised Model) لدرجة الممارسة الفرعية لمجالات الثقة التنظيمية، حسب متغيرات الدراسة، وذلك كما في الجدول رقم (١٢).

الجدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين المتعدد على درجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمته	قيمة ف الكلية المحسوبة	درجة حرية الفرضية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجامعة	Wilks' Lambda	٠,٩١٠	١,٢٦٩	٢٨	١٢٣٩,١	٠,١٥٨
الجنس	Hotelling's Trace	٠,٠١٩	١,٧٩٨	٤	٣٧١,٠	٠,١٢٨
الكلية	Hotelling's Trace	٠,٠١٦	١,٤٦٢	٤	٣٧١,٠	٠,٢١٣
الموقع الإداري	Wilks' Lambda	٠,٩٢٣	٣,٧٩١*	٨	٧٤٢,٠	٠,٠٠٠
الخبرة في العمل الإداري	Wilks' Lambda	٠,٩٥١	١,٥٨٤	١٢	٩٨١,٩	٠,٠٩١
الجامعة المتخرج منها	Wilks' Lambda	٠,٩٦٦	١,٦٤١	٨	٧٤٢,٠	٠,١١٠

* احتمالية الخطأ $> ٠,٠٥$

يتضح من الجدول رقم (١٢) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) لمتغير الموقع الإداري على درجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية؛ ولمعرفة على أي من المجالات كان هذا الأثر، فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي لدرجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، حسب متغيرات الدراسة، كما في الجدول رقم (١٣).

الجدول رقم (١٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي على درجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين	درجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية من حيث:	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجامعة	دقة المعلومات وتوافرها	٦,١٨٦	٧	٠,٨٨٤	٢,١٢٨	٠,٠٢٩
	فرص الإبداع وتحقيق الذات	١,٤٧٥	٧	٠,٢١١	٠,٦٨٥	٠,٦٨٥
	السياسات الإدارية والسلوك القيادي	٢,٥٦٨	٧	٠,٣٦٧	٠,٩٣١	٠,٤٨٢
	القيم التنظيمية السائدة	٣,٥٨٤	٧	٠,٥١٢	١,٠٤٧	٠,٢٩٨

تابع الجدول رقم (١٣)

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	درجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية من حيث:	مصدر التباين
٠,٠٢٢	٥,٣٠٢	٢,١٩٢	١	٢,١٩٢	دقة المعلومات وتوافرها	الجنس
٠,٥٨٠	٠,٣٠٧	٠,٠٩٥	١	٠,٠٩٥	فرص الإبداع وتحقيق الذات	
٠,٥٧٠	٠,٣٢٢	٠,١٢٧	١	٠,١٢٧	السياسات الإدارية والسلوك القيادي	
٠,٥٠٠	٠,٤٥٦	٠,٢٢٢	١	٠,٢٢٢	القيم التنظيمية السائدة	
٠,١٠٠	٢,٧٢٣	١,١٢٦	١	١,١٢٦	دقة المعلومات وتوافرها	الكلية
٠,٠٤٠	٤,٢٣٨	١,٣٠٤	١	١,٣٠٤	فرص الإبداع وتحقيق الذات	
٠,١٢٠	٢,٤٢٨	٠,٩٥٧	١	٠,٩٥٧	السياسات الإدارية والسلوك القيادي	
٠,٤٩٠	٠,٤٧٨	٠,٢٢٤	١	٠,٢٢٤	القيم التنظيمية السائدة	
٠,٠٠٠	١١,٣١١	٤,٦٧٦	٢	٩,٣٥١	دقة المعلومات وتوافرها	الموقع الإداري
٠,٠٠٠	١١,٤٦٢	٣,٥٢٦	٢	٧,٠٥٢	فرص الإبداع وتحقيق الذات	
٠,٠٠٠	*٩,١٤٠	٣,٦٠٢	٢	٧,٢٠٥	السياسات الإدارية والسلوك القيادي	
٠,٠٠١	*١,٦٧٤	٣,٢٦٤	٢	٦,٥٢٨	القيم التنظيمية السائدة	
٠,٨٥٧	٠,٢٥٧	٠,١٠٦	٣	٠,٣١٨	دقة المعلومات وتوافرها	الخبرة في العمل الإداري
٠,٢٤٣	١,٣٩٨	٠,٤٣٠	٣	١,٢٩٠	فرص الإبداع وتحقيق الذات	
٠,١٦٢	١,٧٢٤	٠,٦٧٩	٣	٢,٠٣٨	السياسات الإدارية والسلوك القيادي	
٠,٤٥٧	٠,٧١٠	٠,٣٤٧	٣	١,٠٤١	القيم التنظيمية السائدة	
٠,٠٣٦	٣,٣٥٠	١,٣٨٥	٢	٢,٧٧٠	دقة المعلومات وتوافرها	الجامعة التي تخرج منها
٠,١٠٢	٢,٣٩٩	٠,٧٠٧	٢	١,٤١٤	فرص الإبداع وتحقيق الذات	
٠,١٩٤	١,٦٤٦	٠,٦٤٩	٢	١,٢٩٨	السياسات الإدارية والسلوك القيادي	
٠,٠٥٧	٢,٨٩٤	١,٤١٥	٢	٢,٨٢٠	القيم التنظيمية السائدة	
		٠,٤١٣	٣٧٤	١٥٤,٦٠٤	دقة المعلومات وتوافرها	الخطأ
		٠,٣٠٨	٣٧٤	١١٥,٠٥٢	فرص الإبداع وتحقيق الذات	
		٠,٣٩٤	٣٧٤	١٤٧,٤٠٦	السياسات الإدارية والسلوك القيادي	
		٠,٤٨٩	٣٧٤	١٨٢,٩١٠	القيم التنظيمية السائدة	
			٣٩٠	١٧٦,٢٧٨	دقة المعلومات وتوافرها	الكلية
			٣٩٠	١٢٨,٠٥٧	فرص الإبداع وتحقيق الذات	
			٣٩٠	١٦٠,٤٥٨	السياسات الإدارية والسلوك القيادي	
			٣٩٠	١٩٦,٢٤١	القيم التنظيمية السائدة	

* احتمالية الخطأ > ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = ٠,٠٥$ في درجة الممارسة الفرعية على كل عنصر من العناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، يعزى لمتغير الموقع الإداري؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروقات البينية لفئات متغير الموقع الإداري على اختلاف العناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية الأربعة؛ فقد تم إجراء اختبار شيفيه (Scheffe)، وذلك كما في الجدول رقم (١٤). يتبين من الجدول رقم (١٤) بأن فروقات المتوسطات الحسابية قد كانت دالة إحصائية كما يأتي:

أ- فيما يتعلق بدقة المعلومات وتوافرها لصالح كل من:

١. رؤساء الجامعات ونوابهم، البالغ متوسطهم الحسابي (٤,٠٥٧)، مقارنةً برؤساء الأقسام، البالغ متوسطهم الحسابي (٣,٦٠٦) ضمن درجة ممارسة (عالية) لكل منهما.

٢. عمداء الكليات البالغ متوسطهم الحسابي (٣,٨٥٥)، مقارنةً برؤساء الأقسام، البالغ متوسطهم الحسابي (٣,٦٠٦) ضمن درجة ممارسة (عالية) لكل منهما.
- ب- فيما يتعلق بفرص الإبداع، وتحقيق الذات لصالح كل من:**
١. رؤساء الجامعات ونوابهم. متوسط حسابي (٤,٣٦٦)، مقارنةً برؤساء الأقسام، البالغ متوسطهم الحسابي (٤,٠٧٢) ضمن درجة ممارسة (عالية) لكل منهما.
٢. عمداء الكليات. متوسط حسابي (٤,٣٦٢)، مقارنةً برؤساء الأقسام، البالغ متوسطهم الحسابي (٤,٠٧٢) ضمن درجة ممارسة (عالية) لكل منهما.
- ج- فيما يتعلق بالسياسات الإدارية، والسلوك القيادي لصالح كل من:**
١. رؤساء الجامعات، ونوابهم حيث كان متوسطهم الحسابي (٤,٠٤٧)، مقارنةً برؤساء الأقسام، البالغ متوسطهم الحسابي (٣,٦٩٤) ضمن درجة ممارسة عالية لكل منهما.
٢. عمداء الكليات حيث كان متوسطهم الحسابي (٣,٩٤٠)، مقارنةً برؤساء الأقسام، البالغ متوسطهم الحسابي (٣,٦٩٤) ضمن درجة ممارسة (عالية) لكل منهما.
- د- فيما يتعلق بالقيم التنظيمية السائدة: لصالح عمداء الكليات، حيث كان متوسطهم الحسابي (٣,٧٣٥)، مقارنةً برؤساء الأقسام، البالغ متوسطهم الحسابي (٣,٥١٠) ضمن درجة ممارسة عالية لكل منهما.**

الجدول رقم (١٤)

نتائج المقارنات البعدية لاختبار شيفيه على درجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية حسب متغير الموقع الإداري

رؤساء الجامعات ونوابهم	عمداء الكليات	رئيس قسم	المتوسط	الموقع الإداري	درجة الممارسة للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية من حيث:
٤,٠٥٧	٣,٨٥٥	٣,٦٠٦	المتوسط		دقة المعلومات وتوافرها
			٣,٦٠٦	رؤساء الأقسام	
		*.٢٤٩	٣,٨٥٥	عمداء الكليات	
	٠,٢٠٢	*.٤٥١	٤,٠٥٧	رؤساء الجامعات ونوابهم	
٤,٣٦٦	٤,٣٦٢	٤,٠٧٢	المتوسط		فرص الإبداع وتحقيق الذات
			٤,٠٧٢	رؤساء الأقسام	
		*.٢٩٠	٤,٣٦٢	عمداء الكليات	
	٠,٠٠٤	*.٢٩٤	٤,٣٦٦	رؤساء الجامعات ونوابهم	
٤,٠٤٧	٣,٩٤٠	٣,٦٩٤	المتوسط		السياسات الإدارية والسلوك القيادي
			٣,٦٩٤	رؤساء الأقسام	
		*.٢٤٦	٣,٩٤٠	عمداء الكليات	
	٠,١٠٧	*.٣٥٣	٤,٠٤٧	رؤساء الجامعات ونوابهم	
٣,٨٦٢	٣,٧٣٥	٣,٥١٠	المتوسط		القيم التنظيمية السائدة
			٣,٥١٠	رؤساء الأقسام	
		*.٢٢٦	٣,٧٣٥	عمداء الكليات	
	٠,١٢٨	٠,٣٥٣	٣,٨٦٢	رؤساء الجامعات ونوابهم	

* احتمالية الخطأ > ٠,٠٥

مناقشة نتائج السؤال الأول

أظهرت النتائج أن مجال فرص الإبداع، وتحقيق الذات جاء في المرتبة الأولى، ومجال السياسات الإدارية، والسلوكات القيادية في المرتبة الثانية، ثم مجال دقة المعلومات وتوافرها في المرتبة الثالثة، وأخيراً فإن مجال القيم التنظيمية السائدة جاء في المرتبة الرابعة، ضمن درجة ممارسة (عالية).

إن مجال القيم التنظيمية السائدة احتل المرتبة الرابعة ضمن درجة ممارسة (عالية)؛ وقد يعود ذلك إلى أن القيم التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المؤسسة، وتدعم وجودها، وتؤثر في أنشطة العاملين بها، وهي تعكس الخصائص الداخلية للمؤسسة، وتعبّر عن فلسفتها، لذا يحرص القادة على تطوير القيم التنظيمية، وتبنيها؛ لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية، كما أن قيم المؤسسة، في حالة كونها قوية، تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المؤسسة، الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم، والمعتقدات، والتقاليد، والمعايير، والافتراضات التي تحكم سلوكهم، واتجاهاتهم داخل المؤسسة (Kodish, 2006)، حيث إنها قاعدة الهرم التنظيمي، الذي تقوم عليه أية مؤسسة أكاديمية، والذي يؤكد صحة هذا الطرح النتائج المشار إليها في الجدول رقم (٧) من حيث إن احترام الإدارة للعاملين، ومواجهتها للمشكلات، وعدم التستر عليها، والشفافية التي تتعامل معها إدارة الجامعة في القضايا المختلفة تزيد من الثقة في الجامعة أياً كانت تلك الجامعة؛ مما يؤدي إلى سيادة التعاون بين العاملين في الجامعة، وتوطيد العلاقات الجيدة بينهم، وتطبيق النظام على جميع العاملين دون استثناء، ووجود احترام لقيمة الوقت لدى العاملين في الجامعة، حيث إن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين في المؤسسة، ويقومون بابتكار الأنظمة القانونية التي تنظم السلوك في مجالات، من قبيل الحضور، والأمانة، والنظام، والصحة، والسلامة، وإجراءات إقامة العدالة، ومعايير الجزاء والمكافآت (فودة، ٢٠٠٧).

أما مجال دقة المعلومات وتوافرها، فقد جاء في المرتبة الثالثة، ويعود ذلك إلى أهمية المعلومات باعتبارها أساساً في اتخاذ القرارات، واستثمار المعلومات هو ما يميز الإدارة بالثقة عن الإدارة بالتجربة والخطأ، كما أن قيمة المعلومات هي استبعاد عدم التأكد، وتمتية قدرة القادة على اختيار أكثر القرارات فاعلية، كما أن المعلومات وتوافرها يؤدي إلى ربط المؤسسات والعاملين بعضهم ببعض، بفضل توافر المعلومات وغزارتها، ومن شأنها أنها تجعل المؤسسات التربوية تحرق المراحل المكلفة من عملية البناء، والتقدم، والازدهار (Mollering, 2005). إن المعلومات وتوافرها لا تحصل إلا في حال تولدها عن القيم التنظيمية السائدة، والذي يؤكد صحة هذا الطرح، النتائج المشار إليها في الجدول رقم (٤)، من حيث إن توافر المعلومات في العمل يزيد من الثقة بالجامعة، ولوائحها، وتشريعاتها؛ الأمر الذي يؤكد

جاهزية الجامعة، فالقادة لا يحجبون أية معلومات عن العاملين؛ ولهذا تتصف المعلومات المتوفرة في الجامعة بالدقة والموضوعية، والتنظيم بالإضافة إلى أن الحقائق تُقدم بموضوعية، دون مبالغة، بالإضافة إلى إمكانية الوصول إلى مصادر المعلومات، والحصول عليها بسرعة وسهولة. فالمعلومات تعد من المكونات الأساسية في الهرم التنظيمي؛ الذي يمهّد لوجود سياسات إدارية، وسلوك قيادي، يتسم بالحكمة، والحنكة، وبعد النظر، وهي أمور تزيد من فرص الإبداع، وتحقيق الذات لدى القادة الأكاديميين في المؤسسات الأكاديمية.

ويعزو الباحثان مجيء مجال السياسات الإدارية، والسلوك القيادي في المرتبة الثانية انطلاقاً من الأهمية المتزايدة للسياسات الإدارية، والسلوك القيادي في نمو، وتقدم المنظمات، ومنها الجامعات، وفي تنمية، وتطوير السلوك الإبداعي للمرؤوسين، حيث تعد السياسات الإدارية، والسلوك القيادي من أهم المدخلات المركزية لتحديد طبيعة التفاعلات داخل الجامعة. فالقيادة سلوك يُمارس من خلاله التأثير في اتجاهات العاملين، وسلوكهم، ومدى ارتباطهم بتحقيق أهداف المؤسسة (Wang & Clegg, 2007). فضلاً عن أن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل التي يقضي العاملون فيها معظم أوقاتهم، مما يؤثر ليس في مدى رضاهم عن عملهم فقط، بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام. ويتفق التربويون على أهمية امتلاك القائد التربوي للسلوك القيادي الفاعل، الذي من شأنه العمل على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وغاياتها، فهو المسؤول عن تنظيم، وتوجيه، وتحفيز جميع العاملين فيها، وتهئية جميع الظروف؛ لتساعدتهم على نموهم مهنيًا، وشخصيًا؛ للقيام بأدوارهم على أفضل وجه (Murphy, 2006)، ولذلك فإن السياسات الإدارية، والسلوك القيادي لا تتضح خطوطها العريضة إلا في حال تمخضها عن توافر المعلومات الدقيقة، الأمر الذي يجعلها في الدرجة الثانية من درجات الهرم التنظيمي؛ ويؤكد صحة هذا الطرح النتائج المشار إليها في الجدول رقم (٦)، من حيث إن المشاركة في صنع القرار، والمعاملة الجيدة من قبل المديرين، وقيام القادة الأكاديميين بمناقشة العاملين، والاستماع لآرائهم، قبل اتخاذ القرارات، وكذلك وجود معايير، وأسس موضوعية لتقويم الأداء، وعدالة أسس الاختيار، والتعيين التي تقوم على الجدارة، بالإضافة إلى توافر الفرص التدريبية للجميع، مع الأخذ بعين الاعتبار امتلاك القادة الأكاديميين في الجامعة الثقافة العالية، وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، وجعل شروط الترقية عادلة للجميع في الجامعة، كما أن القوانين، والأنظمة تطبق على الجميع بصورة عادلة، وأخيراً تُمنح الحوافز، والمكافآت بناءً على أسس عادلة في الجامعة، ويتعامل العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية مع العاملين بحيادية، وموضوعية، وهذه الأمور كلها تزيد من الثقة بالسياسات الإدارية، والسلوك القيادي للقيادات الأكاديمية.

لذلك تدرك المؤسسات الناجحة أن رضا العاملين، وشعورهم بالعدالة في المعاملة، والرواتب، والمكافآت يعد حافزاً للأداء الفاعل؛ لذا تتبنى هذه المنظمات قيمة العدالة التي

تتطلب من القادة أن يعاملوا جميع العاملين معاملة واحدة، بهدف الحصول على ولائهم، وانتمائهم، والالتزام بواجباتهم؛ من أجل حصولهم على حقوقهم بطريقة تتوافر فيها العدالة، والمساواة (Lamsa & Pucetaite, 2006).

وأخيراً فإن مجيء مجال فرص الإبداع، وتحقيق الذات في المرتبة الأولى قد يعود إلى كون فرص الإبداع، وتحقيق الذات حاجة ملحة للجامعة؛ لزيادة قدرتها التنافسية، وتقديم خدماتها للمجتمع بشكل أفضل، وهذا لا يتحقق إلا في وجود سياسات إدارية واضحة، وسلوكيات قيادية، تتسم بالقوة والثقة. كما أن فرص الإبداع تزيد من تقدم الجامعات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات البيئية، (Vlaar, Van & Volberda, 2007) وتساعد على تحقيق الذات، والشعور بالإنجاز لدى العاملين في المؤسسة، مما يجعلها من أولويات الجامعة إدارة وعاملين، ويؤكد صحة هذا الطرح ما جاءت به نتائج الجدول رقم (5)، من حيث كون تقدير الرؤساء لجهود العاملين، وثقة الإدارة بقدرات العاملين، وقيام الرؤساء بتفويض بعض السلطات، والصلاحيات، وتشجيع الإبداع، والتجديد، ودعمه من قبل الإدارة الجامعية تزيد من الثقة في الجامعة مما يجعل من العمل في الوظائف الجامعية دافعاً للإحساس المتواصل بالرغبة بالإنجاز، بالإضافة إلى تقبل المديرين لأفكار العاملين الجديدة بصدر رحب، ونمو وظيفي يتوافق مع جهود العاملين المبذولة في أداء أعمالهم.

مناقشة نتائج السؤال الثاني

فيما يتعلق بدرجة الممارسة الكلية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية حسب متغيرات الدراسة، أشارت نتائج الدراسة أن درجة الممارسة الكلية للثقة التنظيمية كانت لصالح رؤساء الجامعات، ونوابهم، ثم لصالح عمداء الكليات، مقارنة برؤساء الأقسام في مختلف الكليات؛ ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أنه من الطبيعي أن تكون درجة الممارسة الكلية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية أعلى ما تكون لدى رؤساء الجامعات، ونوابهم، ثم لدى عمداء الكليات، ويعود ذلك إلى أن قوى جديدة، ظهرت في مؤسسات التعليم العالي، فرضت ضرورة التوسع في الرؤية لدى القادة الأكاديميين. فقادة الجامعات ذوو قدرة على الرؤية المستقبلية، والتخيل الصحيح، وهم متعلمون، ومعلمون في آن واحد (Costa & Bijlsma, 2007)، فهم لا يرون التغيرات الجوهرية في الجامعة فقط، ولكن لديهم حساً أخلاقياً عالياً، كما يعملون على بناء مؤسساتهم على أساس من القوة، والتماسك، والثقة. ومما يميزهم تماسكهم، ودقتهم في تعاملاتهم، وهم بشكل عام يعملون على حماية تماسك شخصيتهم وسمعتهم، لذا فهم يميلون لأن يكونوا متنبهين على المستوى الاجتماعي، والتربوي، و متمتعين بقدر كبير من البصيرة، والثقة، وشديدي الحرص عند اتخاذ القرارات (Kodish, 2006)؛ خصوصاً أن وظيفة كل من رؤساء الجامعات، ونوابهم، وعمداء كلياتهم بوصفهم قادة أكاديميين هي أن

يكونوا مثال القدوة لكل القادة الأكاديميين العاملين داخل تلك المؤسسات الأكاديمية، وإلا كان الفشل مصير تلك المؤسسات الأكاديمية، فلا استمرارية، ولا ديمومة إلا بالديمومة الثقة التنظيمية، ولا يكون ذلك إلا بممارستها على أرض الواقع.

فيما يتعلق بدرجة الممارسة الفرعية للعناصر المؤثرة في الثقة التنظيمية، حسب متغيرات الدراسة، أشارت نتائج الدراسة إلى أن رؤساء الجامعات، ونوابهم قد احتلوا مركز الصدارة فيما يخص درجة الممارسة لمجالات دقة المعلومات وتوافرها، وفرص الإبداع، وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية، والسلوك القيادي الخاص بالثقة التنظيمية، مقارنة برؤساء الأقسام، وكذلك الحال بالنسبة لعمداء الكليات، من حيث حصولهم على مركز الصدارة فيما يخص كافة مجالات درجة ممارسة عناصر الثقة التنظيمية، مقارنة برؤساء الأقسام مرة أخرى. وقد يعود ذلك لأنّ رئيس الجامعة، ونوابه، أو عمداء الكليات هم من يتخذون القرارات في القضايا الإدارية، والأكاديمية، حيث إنّ القرارات الصائبة، لا يمكن أن تتجح، وتتحقق دون معلومات كافية، الأمر الذي سيتبعه زيادة فرص الإبداع، وتحقيق الذات لديهم، وهذا بدوره يعمل على إنضاج السلوك القيادي لديهم، وبالتالي السياسات الإدارية الصادرة عنهم. فمن المعلوم أنه كلما كانت المعلومات دقيقة، ومتوفرة، وشفافة اتسعت مساحة الثقة التنظيمية بين القادة الأكاديميين، العاملين في تلك المؤسسات الأكاديمية، الأمر الذي يدفعهم لأن يعملوا بروح الفريق الواحد؛ مما يزيد من فرص الإبداع، وإمكانية تحقيق الذات، خصوصاً أنه قد تم القضاء على أزمة الثقة التنظيمية بالذات من خلال تأسيس، وتأصيل الثقة لدى القادة الأكاديميين في تلك المؤسسات الأكاديمية؛ مما يساهم في إذكاء حنكة السياسات الإدارية، والسلوك القيادي لديهم، وهو وليد الثقة التنظيمية المتبادلة بينهم، فهم حينما يجتمعون معاً على اختلاف أسماء الاجتماعات؛ فإنما يجتمعون بهدف وضع حلول للإشكاليات الطارئة، والقضاء على الأسباب الكامنة وراء القصور في بعض الوظائف في المؤسسات الأكاديمية، كما يستشرفون سبل، وطرائق تحقيق النجاح لمؤسساتهم الأكاديمية، من خلال التغذية الراجعة إليهم بوصفهم قادة أكاديميين.

أما بالنسبة للقيم التنظيمية السائدة؛ فقد كانت الفروق لصالح عمداء الكليات، مقارنة برؤساء الأقسام، وهذه النتيجة مبررة؛ إذ إنّ طبيعة العلاقة السائدة بين رؤساء الجامعات، ونوابهم، ورؤساء أقسام الكليات المختلفة، لا تتم إلا من خلال عمداء تلك الكليات؛ نظراً لخصوصية مضمون هذا المجال؛ إذ إنه يشتمل -ضمن ما يشتمل- الأنظمة والقوانين المتبعة في التعامل ما بين رؤساء الأقسام، ورؤساء الجامعات ونوابهم.

الاستنتاج والتوصيات

اعتماداً على النتائج السابقة الذكر، يوصي الباحثان بما يلي:

١. التعامل مع العاملين بحيادية، وموضوعية باعتبارهم منتجي أفكار، وأصحاب عقول، ونبذ التوجهات التقليدية للإدارة القائمة على التعليمات، والرقابة اللصيقة، والتوجه للتعامل مع العاملين في الجامعة.
٢. معالجة مجموعة من أوجه القصور، الخاصة بمجال السياسات الإدارية، والسلوك القيادي؛ مثال ذلك: سيادة الأنظمة والقوانين، والتأكيد على مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين، وتدعيم مفهوم المشاركة الجادة من خلال تأمين مساحة من الحرية، والاستقلالية للمرؤوسين، وإشاعة جو الثقة، والألفة المتبادلة معهم.
٣. تشجيع السلوك الإبداعي للعاملين، من خلال دعم، وتبنى الأفكار الإبداعية، وتنمية شبكات، وقنوات الاتصالات عبر مستويات الهيكل التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي وقطاعاته المختلفة، وفتح قنوات الحوار بين أعضاء هذه المؤسسات.
٤. توخي العدالة في أسس الترقيات، وأسس منح الحوافز، والمكافآت، واستحداث آليات لحفز كافة العاملين في الجامعات، وتفعيل مشاركتهم من خلال نظم دوائر الجودة، وورش العمل، وجلسات العصف الذهني.
٥. توصي هذه الدراسة بإعطاء القيم التنظيمية أهمية أكبر، وبالأخص احترام قيمة الوقت، والتعاون بين العاملين، والعدالة في تطبيق النظام على الجميع، وتجذير هذه العناصر في ثقافة الجامعات بشكل أكثر فاعلية مما هو موجود على أرض الواقع.
٦. فيما يخص مجال دقة المعلومات وتوافرها، توصي الدراسة بتسهيل الحصول على المعلومات من قبل العاملين، والقادة الأكاديميين في كل جامعة من الجامعات المشمولة بالدراسة، والسماح للعاملين -على اختلاف مواقعهم الإدارية في المؤسسات الأكاديمية- بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإعطائهم المجال لتوظيف مهارتهم في اتخاذ القرارات.
٧. إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول درجة انتشار العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل التمكين، والشفافية، والنزاهة، والمساءلة في الجامعات الرسمية، والأهلية.

المراجع

- البشيني، مليان بن معيض والقوني، علي بن سعد (١٩٩٣). طرق وأساليب تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام. مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، (٥)، ٢٢-٧٧.
- الحوامدة، نضال صالح (٢٠٠٤). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء، وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية "دراسة ميدانية". مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، ١٦(١)، ٦٠-٩٩.

- الحوامدة، نضال ومحارمة، ثامر (١٩٩٨). الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة. *المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد*، (٩)، ٢٢٩-٢٥٧.
- الرواشدة، إياد طه (٢٠٠٤). التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- السعودي، موسى أحمد (٢٠٠٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية). *دراسات العلوم الإدارية*، ٣٢(١)، ١٠٠-١١٤.
- الصباغ، زهير (١٩٨٦). من الإدارة بالخوف إلى الإدارة بالثقة. *الإدارة العامة*، (٥١)، ١٨-٢٤.
- الغامدي، عبد الله عبد الغني (١٩٩٠). الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ١٤(٣)، ٥-٤٧.
- فودة، عبد الله (٢٠٠٧). الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي. استرجع بتاريخ ٧/٢/٢٠٠٨ من الموقع الإلكتروني: <http://mnzoor.blogspot.com/2007/05/1-3.html>
- الكساسبة، محمد مفضي (١٩٩٦). العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية - دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- اليقوب، تمارا (٢٠٠٤). ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي. دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- Adams, C. (2003). **The effects of school structure and trust on collective teacher efficacy**. Unpublished doctoral dissertation, Oklahoma State University, USA
- Albrecht, S. & Travaglione, A. (2003). Trust in public – sector senior management. **The International Journal of Human Management**, 14(1), 76-92.
- Aryee, S. & Pawan, X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. **Journal of Organizational Behavior**, 23(3), 267-269.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. **Organization Studies**, 22(2), 337-365.
- Butler, J. & John K. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency. **Group and Organization Management**, 24(2), 217-220
- Candron, S. (2004). Rebuilding employee Trust, workforce management. **Vendor Directory**, 2(2), 6-28.

- Cook, J., & Wall, T. (1980). New York attitude measures of trust, organisational, commitment, and personal need nonfulfillment. **Journal of Occupational Psychology**, **53**(1), 39-52.
- Costa, C. & Bijlsma, K. (2007). Trust and control interrelations: New perspectives on the trust control nexus. **Group Organization Management**, **32**(4), 392 - 406.
- Duffy, B. (2003). **Who do we trust**. Available at: <http://www.mori.com/-pubinfo/rd/trust.shtml>.
- Garrity, M. (1991). **Measuring trust within organizational culture**. Unpublished doctoral dissertation, Hattiesburg, Mississippi, The University of Southern Mississippi.
- Gilbert, J. & Thomas, L. (1998). An examination of organizational trust antecedents. **Public Personnel Management**, **3**(27), 321-325.
- Grey, C. (2001). Trust, control and post-bureaucracy. **Organization Studies**, **22**(2), 229-250.
- Harari, O. (1999). The trust factor. **Management Review**, **88**(1), 28-31.
- Hoy, W, & Kupersmith, W. (1985). The meaning & measure of faculty trust. **Educational & Psychological Research**, **5**(1), 1-10.
- Kodish, S. (2006). **Antecedents of Organizational Trust**. Paper presented at the Annual Meeting of the International Communication Association, Dresden International Congress Centre, Dresden, Germany Available at: from http://www.allacademic.com/meta/p68798_index.html [accessed 2008-05-08]
- Lamsa, A. & Pucetaite, R.(2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. Business Ethics. **A European Review**, **15**(2), 130-141(12).
- Mayer, R & Davis, J. (1995). An integrative model of organizational trust. **Academy of Management Review**, **20**(3), 709-734.
- McAllister, D. (1995). Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. **Academy of Management Journal**, **38**(1), 24-59.
- Mollering, G.(2005) The trust/control duality: An integrative perspective on positive expectations of Others. **International Sociology**, **20**(3), 283-305.
- Morgan D. E. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. **International Journal of Human Resource Management**, **14**(1), 55-75.

- Moye, M. (2003). **The relationship of employee empowerment and commitment to the organization to interpersonal and - system- level trust.** Unpublished doctoral dissertation, the University of Iowa.
- Murphy, J. (2006) Building trust in economic space. **Progress in Human Geography**, 30(4), 427-450
- Rousseau, D. (1998). Trust in organizations: Frontiers of theory and research. **Administrative Science Quarterly**, 43(1), 186-188.
- Tan, H. & Tan, C. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 126(2), 241-260.
- Tarter, J, Bliss, J., & Hoy, W. (1989). School characteristics and faculty trust in secondary Schools. **Educational Administration Quarterly**, 25(3), 294-308.
- Vlaar, P., Van, F., & Volberda, H. (2007). On the evolution of trust, distrust, and formal coordination and control in interorganizational relationships: Toward an integrative framework. **Group Organization Management**, 32(4), 407 - 428.
- Wang, K. & Clegg, S. (2007). Managing to lead in private enterprises in China: Work values, demography and the development of trust. **Leadership**, 3(2), 149-172.
- Whitener, E M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. **Human Resource Management Review**, 7(4), 389-404.
- Zand, D. (1972). Trust and managerial problem solving. **Administrative Science Quarterly**, 17(2), 229-239.