

أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية

في سورية

(دراسة تطبيقية على المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي

للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة)

السيد زكريا سلامة

الأستاذ الدكتور تيسير زاهر

قسم إدارة الأعمال

المعهد العالي لإدارة الأعمال

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

جامعة دمشق

المخلص

اهتمَّ البحث بأهمية دور الثقافة في المؤسسات التعليمية السورية وبوجود الثقة المتبادلة بين موظفي هذه المؤسسات وإدارتها إذ اعتمد الباحثان على ثلاث مؤسسات تعليمية تؤلف المجتمع البحثي (المعهد العالي لإدارة الأعمال - والمعهد العالي للتنمية الإدارية - والمعهد الوطني للإدارة العامة) لعينة تكونت من (210) موظفين على رأس عملهم. خلال شهري أيار وحزيران من العام الحالي 2013. وتمثلت أداة البحث في استبانة أعدها الباحثان لغرض البحث بعد تحكيمها من ذوي الاختصاص، من أجل بيان الصدق والثبات، وتكونت أداة البحث من محورين أساسيين هما: -محور خاص بثقافة الإدارة، ومحور خاص بثقة الموظفين في إدارة المؤسسات التعليمية، بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية كمعامل الارتباط، واختبار (T-TEST)، واختبار التباين ANOVA ومعامل الفا كرونباخ لاختبار ثبات مقياس أداة البحث. وكانت نتائج البحث كما يأتي:

- 1- تؤثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية، تأثيراً معنوياً موجباً.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية ((الجنس، والحالة الاجتماعية، والدخل، الخبرة، والمستوى الوظيفي)).

- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية ((الجنس، والحالة الاجتماعية، والدخل، والخبرة)).
- وإشارةً إلى نتائج البحث، يوصي الباحثان بما يأتي:
- 1- ضرورة الاستمرارية في تقدير أي جهد مثمر يبذل في العمل الأكاديمي وتقييمه.
 - 2- الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد الثقافة وقيمتها من خلال عقد الندوات، والاجتماعات، والاحتفالات، وتقديم نماذج سلوكية حسنة، وإقامة الدورات التدريبية.
 - 3- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المؤسسات التعليمية.
- الكلمات المفتاحية: الثقة - الثقافة .

1- مقدمة البحث:

- يشهد القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين اهتماماً ملحوظاً بموضوع ثقافة الإدارة (المنظمة) في مجال إدارة الموارد البشرية، وأوضحت دراسات كثيرة أن منظمات الأعمال تحوي ثقافات كانت محل جذب لنوعيات العاملين، كما أظهرت دراسات حديثة أن ثقافة المنظمة تؤثر في هيكلها التنظيمي وفي أسلوب أداء العاملين بها وطريقتهم، وفي سلوكيات الالتزام التنظيمي لهؤلاء العاملين (SHERIDAM 1992)، كما أظهرت الدراسات أيضاً أن الإدارة هي مجموعة نظم، ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية الناتجة عن القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل السائدة في المجتمع التي تمثل مجموعها (الثقافة)، تلك الثقافة التي تؤثر في نجاح أية إدارة في أية منظمة أو إخفاقها، كما تعبّر ثقافة إدارة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العامل إذ تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرائق إنجاز العمل واتخاذ القرارات، كما تعبّر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة من كونها تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها، كما ترسم قواعد السلوك المرغوب فيه، وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتتابع الأداء وتحاسب الانحرافات (حلواتي، 2009 - ص1) .

تناول البحث الحالي دراسة أثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية، وعرض الباحثان فيما يأتي:

المنهجية العلمية للبحث، ثم الخلفية النظرية لمتغيرات البحث (الثقافة، والثقة)، وأخيراً الجانب العملي للبحث والاستنتاجات والتوصيات .

2- أهمية البحث:

-تتمثل أهمية البحث بأهمية كل من الثقافة والثقة من خلال:

أ- بيان السلوك التنظيمي المتوقع من الموظفين في المؤسسات التعليمية .

ب- بيان مستوى ثقة الموظفين في المؤسسات التعليمية .

د- بيان قوة ثقافة هذه المؤسسات، فكلما كانت الثقافة قوية، كانت الإدارة فعّالة في تحقيق أهدافها .

ح- تعرّف مدى اختلاف الثقة لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية، باختلاف خصائصهم الديموغرافية: (العمر، والجنس، وسنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والدخل الشهري) .

خ- يعدُّ هذا البحث من البحوث القليلة التي تحاول تعرّف واقع الثقة في العمل، وأثر الثقافة بها .

3- أهداف البحث:

- أ - تعرّف مدى تأثير الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية .
- ب- تعرّف تصورات الموظفين للثقة داخل المؤسسات التعليمية .
- ج- الخروج بنتائج وتوصيات تهتم المؤسسات التعليمية .

4- مشكلة البحث:

تهدف العلاقات العامة في أية مؤسسة إلى كسب ثقة الموظفين بالإدارة، وهم بدورهم يؤثرون في موقف الإدارة وسمعتها من خلال أحاديثهم مع الأصدقاء (خارج المؤسسة)، لذا تعدُّ الثقة عنصراً أساسياً للعلاقات طويلة الأمد في المستويات التنظيمية في المؤسسة، وقد كشف الباحثون (Nyhان.2000 & Dirks& Ferrin.2002) أن الثقة هي العامل الأهم للتأثير في نوعية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وعندما تتعزز هذه العلاقة فإن الرؤساء يستطيعون إحداث التغييرات المطلوبة في مجال العمل بشكل يسير وسهل لأنهم أشخاص موثوق بهم، ويعكسون قيم مرؤوسيهم وطموحاتهم .

ويرى الباحثان أن مشكلة هذا البحث تتمحور في محاولة التعرف إجمالاً إلى ثقة الموظفين برؤسائهم وبالمؤسسة التعليمية ذاتها التي يعملون فيها نتيجة ثقافتهم المختلفة، ومدى تأثير هذه الثقافة في تلك الثقة. ومن هنا يرى الباحثان ضرورة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: هل تؤثر الثقافة في ثقة الموظفين في إدارة المؤسسات التعليمية (عينة البحث) .

5 - مجتمع البحث وعينته:

-مجتمع البحث: هم الموظفون في بعض المؤسسات التعليمية، وقد اعتمد الباحثان على ثلاث مؤسسات تعليمية، هي: (المعهد العالي لإدارة الأعمال - والمعهد العالي للتنمية الإدارية - والمعهد الوطني للإدارة العامة).

-عينة البحث: عينة عشوائية، تكونت من (210) موظفين على رأس عملهم في المؤسسات التعليمية المذكورة، خلال شهري أيار وحزيران من العام الحالي 2013. في مدينة دمشق (سورية).

6- منهجية البحث:

1- الأهمية العلمية (النظرية):

تعتمد على الاطلاع على المراجع (الدوريات والمجلات والبحوث) والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

2- الأهمية العملية:

تعتمد على المنهج التحليلي بأسلوب وصفي عن طريق توزيع أداة البحث المتمثلة في استبانة أعدها الباحثان لغرض البحث بعد تحكيمها من ذوي الاختصاص، لبيان مقياس مدى الصدق والثبات.

ونظراً إلى أهمية دور الثقافة في المؤسسة التعليمية، في تحديد اتجاهات الموظفين وأدائهم وثقتهم في الإدارة، ومدى انتماء الموظفين لهذه المؤسسة، وتناول البحث بُعْدَيْنِ الأول بُعْدَيْنِ ثقافة الإدارة، والثاني بُعْدِ الثقة.

3- تحليل البيانات:

أدخلت بيانات البحث إلى الحاسب الآلي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، أمّا الأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل هذه البيانات فهي:

- 1- معامل الارتباط (PEARSON) .
- 2- اختبار (T- TEST) .
- 3- اختبار التباين (ANOVA) .
- 4- معامل ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقياس أداة البحث.

7- الدراسات السابقة (العربية والأجنبية):

أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع الثقافة: تناول الباحثان عدداً من الدراسات، منها:

- دراسة أبو حشيش (2009)، بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، هدفت الدراسة إلى تعريف الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة؛ وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت نتائج

الدراسة: ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة، وضعف مستوى إدارة المعرفة في الجامعة. وإن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية، وخلصت الدراسة إلى:

1. التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية والمحفزة للعاملين.
2. إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين.
3. الارتقاء بمستوى التعاون الاجتماعي والنفسي بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.
4. تشجيع العمل البحثي وتسهيل عملية نشر البحوث والدراسات والاهتمام بتنظيم الندوات والمؤتمرات داخل الجامعة.

-دراسة عكاشة (2008)، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، هدفت الدراسة إلى تعرف واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية، وأثرها في مستوى الأداء الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة:

- 1- يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 2- إن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية، ومن أهم توصيات الدراسة:

1- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين.

2- زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.

-دراسة الخليفة (2008)، بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، هدفت الدراسة إلى تعرف الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، ومن ثم تدعم الابتكار، وإفساح جو من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة، ومن نتائج الدراسة:

-إدراك العاملين لرسالة الكلية وغاياتها وأهدافها - ونقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء - وقلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز - ونقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء، وخلصت الدراسة إلى:

- 1- توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة داعم للإبداع والابتكار عبر نشر ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على أكبر قدر من اللامركزية.

2- استقطاب المتميزين للعمل في كلية الأركان.

3- المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بنظام العمل.

4- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطوير المناهج العملية والنظرية.

-دراسة شبير (2007)، بعنوان أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية في الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر .

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية في الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر، في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته، بهدف وضع أساليب للعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى. وأظهرت نتيجة الدراسة: وجود ضعف إداري بالجوانب الإنسانية والعلاقات بين العاملين .

وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات من أهمها:

1- ضرورة نشر ثقافة تنظيمية جديدة في مستشفى ناصر تعتمد على الاستعداد لمواجهة الأزمات،

2- ضرورة زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية لمواجهة الأزمات .

5-(Lok&Crawford,2003) "The effect of organizational culture and leadership style on job - satisfaction and organizational commitment"

دراسة لوك وكوروافورد (2003) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي في الرضا السائد في المنظمة، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات، وأثر النمط القيادي في الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: - الثقافة التنظيمية تؤثر في الرضا الوظيفي، - وإن الثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضا الوظيفي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بموضوع الثقة:

1- دراسة طارق حسين خان (2011) بعنوان أثر كل من الثقافة الباكستانية، والثقة في موظفي البنوك في إسلام آباد، هدفت الدراسة إلى تعرف كل من الثقة والثقافة الباكستانية وفق نموذج هوفستد في بنوك إسلام آباد، لعينة مؤلفة من 120 موظفاً في بنوك القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة مشاركة العاملين في القرار الإداري، وأن هناك ضغطاً بين المنافسين

والعملاء في البنوك تؤثر في الثقافة، وتمنع وجود الثقة بين العاملين والسلطة العليا في البنوك الخاصة في باكستان.

2- دراسة تامر محارمة، نضال الحوامدة، (1998) بعنوان الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في الكرك والطفيلة (الأردن)، هدفت الدراسة إلى تعرف نظرة الموظفين إلى الثقة التنظيمية بشكل عام، على عينة عشوائية حجمها (420) وتوصلت الدراسة إلى أن نظرة الموظفين في الدوائر الحكومية إلى الثقة نظرة سلبية - وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمعلومات وتنمية المهارات القيادية للمدربين، وبناء القيم التنظيمية الإيجابية، والعمل على خلق جو من الثقة في القطاع الحكومي.

3- دراسة جاب الله، (1995) بعنوان محددات ثقة العاملين ونتائج في دقة نظم تقييم الأداء الوظيفي وعدالته. هدفت الدراسة إلى تعرف متغيرات العدالة بين العاملين بشركات القطاع العام، ولتحقيق الهدف قام الباحث بصياغة خمسة فروض علمية واختبارها على عينة الدراسة حجمها (128) مفردة من العاملين بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في مصر، واستطاع أن يثبت صحة تلك الفروض التي كانت كما يأتي: الفرضان الأول والثاني يفترضان أن ثقة العاملين في عدالة نظام تقييم الأداء المطبق بالمنظمة ودقته سوف يزداد كلما شعر العاملون بأن النظام يتصف بكل من العدالة الإجرائية والتوزيعية - الفرض الثالث تنبأ بأن تأثير متغيرات العدالة الإجرائية والتوزيعية في ثقة العاملين سوف يكون مستقلاً عن تقديرات العاملين في آخر تقييم للأداء ومستوى رضاهم عن هذا التقدير. الفرضان الرابع والخامس يتنبأ بأن ثقة العاملين في عدالة نظام التقييم ودقته بالمنظمة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر والانتماء للمنظمة.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أبرزت الدراسات العربية والأجنبية أهمية الثقافة بوصفها من أهم العوامل المؤثرة في جوانب العمل الوظيفي.
- لم تتناول أية دراسة عربية، مدى تأثير الثقافة في ثقة العاملين بإدارة المؤسسة التعليمية.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف، والبيئة التي طبقت فيها هذه الدراسات.
- وجود اختلافات بين المتغيرات المستقلة في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

8- فرضيات البحث:

من حصيلة الدراسات السابقة، وعملاً على تحقيق أهداف هذا البحث حُدِّتِ الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى - تؤثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سورية (عينة البحث).

الفرضية الثانية - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الفرضية الثالثة - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

9- متغيرات البحث):

- المتغير المستقل: هو مستوى الثقافة في المؤسسات التعليمية .
- المتغير التابع: هو ثقة الموظفين في إدارة المؤسسات التعليمية .

10- أدبيات البحث:

أولاً: (الثقافة):

-تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حولها.

يقول هوفستد: إنَّ أن الثقافة هي البرمجة الجماعية للعقول (هوفستد، 1994). ويقول القريوتي: إنَّ الثقافة تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم (القريوتي، 2000، ص151). وإن مصطلح الثقافة كالمظلة تحتها بعض المفاهيم الإنسانية، مثل: القيم، والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا وتأثيراتها.

ويعرف (Sehenn) الثقافة بأنها نموذج من الافتراضات الأساسية تخترع وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. (الفرحان، 2003، ص16)، ويعرفها Kossen بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية (العميان، 2005، ص311) .

وعُرِّفَتْ أيضاً بأنها مزيج من القيم والمعتقدات، والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة (حريم 2004 ص 327).

وبشكل عام يرى الباحثان أن الثقافة عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم والقواعد والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر لتصل إلى مرحلة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم .

نظريات في الثقافة:

هناك عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات، والتنظيم، وهي:

1-نظرية القيم :

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد كثيراً من أنماطهم الثقافية.

2- نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة .

3- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية التي يؤدي القائد من خلاله أدواره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة.

4- نظرية سجية الثقافة:

إن مصطلح سجية الثقافة، يعني الصيغة العاطفية للسلوك المنمط اجتماعياً، ويعني أيضاً مجموعة من المشاعر والعواطف نحو العالم، وتؤثر تلك المجموعة في معظم سلوك حاملي الثقافة الواحدة (الساعاتي 1983: ص 245).

وتقرر (روث بندكت) صاحبة هذه النظرية، أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة، وهي عامل واقعي محدد لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر إلى الخارجين عليه كمنحرفين أو أشخاص غير سواسية من غالبية أفراد هذا المجتمع (النوري، 1972: ص 224). ولكن الأنثروبولوجي "باتسون" نادى برأي آخر بعد دراساته الميدانية الجديدة، فقد لاحظ وجود ثنائية في سجية واحدة، أي وجود مجموعتين من العواطف السائدة، مجموعة خاصة بالذكور، و الثانية خاصة بالإناث (صفي، 1977: ص 152).

وتتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعبّر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد. (الشلوي، 2005، ص 38).

العوامل المساعدة في بناء ثقافة الإدارة:

1- منشئ المنظمة: قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشؤوا المنظمة، وغالباً ما تظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيم مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك، وتنتقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آراؤهم موجودة ما داموا يعملون بالمنظمة.

2- التأثير بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيها.

3- الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها بعضاً، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة الذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والنشاطات المهمة التي يرونها في العالم، خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة. (جرينبرج وبارون، 2004، ص 337-338).

ثانياً: (الثقة):

تدعم أدبيات الإدارة فكرة أن الثقة تمثل عنصراً حيوياً للمنظمات الفاعلة، إذ كتب منظرو المنظمة خلال عقود كثيرة عن أهمية الثقة التنظيمية في دراساتهم أمثال McGregor, Argyris and Likert (Kursunoglu, 2009). فالإنسان يكون بحاجة للثقة من الولادة حتى الممات، فالثقة هي ذلك الشعور الذي يكون مطلوباً ضمن العائلة وبين المدرسة وحيات العمل وبين الأصدقاء. وتعد الثقة موضوع اهتمام العديد من الفروع العلمية الاجتماعية مثل علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع والاقتصاد والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية والأعمال الدولية. وتعد البداية الحقيقية لدراسة الثقة منذ عام (1970) رغم أن هناك بعض المحاولات البسيطة التي سبقتها من قبل علماء معروفين مثل McGregor and Likert في الستينات (Erden & Erden, 2009). وقد وصفت الثقة بأنها الصمغ الاجتماعي "social glue" الذي يربط ويلصق الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية معاً، وكذلك هي عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية. إنها تخلق التآزر وتعطي الناس الشعور بالأمان (Puusa & Tolvanen, 2006).

والثقة ليست مصطلحاً بسيطاً للفهم، فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بالحسبان عند دراستها (Dammen, 2001:9). إذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف شامل وموحد للثقة، وقلة هذا الاتفاق تعود إلى التركيب المعقد لهذا المفهوم الذي لا يهدد لإعطاء الصورة المتكاملة، فالباحثون يميلون إلى النظر إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدمون على هذا الأساس التعاريف المختلفة التي تسهم أحياناً في زيادة التشويش حول ماهية هذا المفهوم وآلية عمله (Adams, 2004:3). إذ يعرف (Gibbs, 1972: 157) الثقة التنظيمية بأنها المناخ الذي يشعر خلاله العاملون بمشاعر متبادلة من الثقة والدفع والقبول. وتعرف أيضاً بأنها الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم فضلاً عن عدم الاهتمام بمراقبة سلوكهم ومتابعته بهذا الخصوص (Chen & Dhillon, 2003).

وعموماً هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة هي (Hoy and Tschannen-Moran, 2003: 8):

- 1- الإحسان Benevolence : شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.
- 2- المعولية Reliability : المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى.

- 3- الكفاءة Competency: المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.
- 4- الاستقامة Honesty: شخصية الطرف المؤتمن وسلامته ونزاهته ومصداقيته.
- 5- الافتتاح Openness: المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين.

وأيضاً هناك تعاريف أخرى للثقة اختار منها الباحثان ما يأتي:

إنّ الثقة هي العامل الرئيس في تحديد العلاقات داخل المنظمة، وهي العنصر الأساسي في بناء المناخ التنظيمي، ولها علاقة كبيرة ومباشرة بالرضا الوظيفي، وصنع القرار، والاتصال، وحل المشكلات، والتغيير التنظيمي.

الثقة هي تصورات الأفراد والجماعات بأنّ الوعود والاتفاقات والقرارات يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها .

الثقة هي العامل المحوري في تحقيق النجاح للمنظمات، وهي شرط أساسي للعلاقات الشخصية الإيجابية في مختلف السياقات وفي الحالات التي تتطلب: التعاون المتبادل - أفعال فريق العمل - ولاء المجموعة -

وتعدّ الثقة في المنظمة عنصراً مهماً في الثقافة التنظيمية (كوشي، 1981) فحينما يسود جو من الثقة في المنظمة فإن الموظفين يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم .

وقد عرف (SHEA.1984) الثقة بأنها المركب السحري في الحياة التنظيمية، والزيت الذي يقلل الاحتكاك، والرابط الذي يجمع الأجزاء المنفصلة معاً، والمحفز الذي يسهل العمل .

ويعرف (GAMBETTA.1988) ثقة المنظمة بأنها الشعور الشامل باستحقاق المنظمة بوصفها كياناً لأنّ تكون مؤتمنة وفقاً لإدراك الموظف، فهي إيمان الموظف بأنّ المنظمة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لصالح الموظف.

تختلف الثقة من بيئة إلى أخرى، وذلك لأنّ موضوع الثقة يتعلق بالقيم والاتجاهات التي بطبيعتها الحال تختلف من بيئة الثقافة إلى أخرى، ففي اليابان تسود مشاعر الثقة المتبادلة والعلاقات الشمولية بين العاملين وتنمية شعورهم بالانتماء إلى المنظمة .

ويؤكد العديد من الباحثين أنّ مفهوم الثقة هو مفهوم متعدد المستويات (Multilevel) (Cole, Schaninger & Harris, 2002). فثقة الفرد داخل المنظمة تتكون اتجاه أكثر من جهة لأنّ المنظمة وحدة

اجتماعية متعددة الأطراف. فقد تكون هذه الثقة متجهة نحو زملاء العمل (Co-workers)، أو تكون الثقة متجهة صوب القائد (مشرف العمل) (Supervisor)، أو قد تكون الثقة أكثر شمولية لنتجه نحو الإدارة العليا (Top (Adams,2004) management trust). وهذه القضية تكون طبيعية لأنَّ الفرد العامل داخل المنظمة يكون لديه شبكة من العلاقات المتبادلة مع أطراف مختلفة داخل المنظمة (Yang, 2005).

محددات الثقة: (mayer et al.....1995 – bhattacharjee.2002):

1- النزعة إلى الخير: وهي توجه إيجابي من قبل الرئيس نحو المرؤوس، وتعني مدى إيمان المرؤوس أن الرئيس يملك نيات حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له، فيقدم عون المساعدات له فيخلق الثقة به .

2- الاستقامة: وهي امتلاك الرئيس للعدالة والمصداقية وتحويل الأقوال إلى أفعال .

3- القدرة: وهي امتلاك الرئيس للكفاءة اللازمة للأداء .

فوائد الثقة في المنظمة:

تؤدي الثقة في المنظمة إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، وإلى تقبل الأفراد للتغيير والتجديد، وزيادة الرغبة في العمل، كما تؤدي إلى المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، والتفاعل الصادق والصريح وتبادل الآراء بحرية وموضوعية، وتؤدي أيضاً إلى تفويض الصلاحيات وحسن استخدامها للوصول إلى الأهداف المرجوة.

علاقة ثقافة الموظفين بالثقة في إدارة العمل الأكاديمي:

العلاقة الطيبة تكسب ثقة الموظفين بالإدارة وبأهدافها، وإنجازاتها، ومن المهم أن هذه الثقة يجب أن تتوافر في الموظفين أولاً، لأنهم سفراء الإدارة لدى المجتمع الخارجي،

إن الموظفين في الإدارة أياً كان مستواهم الوظيفي، ومهما كانت طبيعة أعمالهم، هم يؤثرون في موقف الإدارة وسمعتها من خلال أحاديثهم مع الأصدقاء. وهنا تبدو أهمية كسب ثقة هؤلاء الموظفين للإدارة وولاءهم.

ترفعُ معنويات الموظفين يتم من خلال إرساء أسس العلاقات الإنسانية السليمة في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن ثمَّ وجود الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين هو جوهر الإدارة الناجحة.

ويرى الباحثان: أن ثقة الموظفين في الإدارة الأكاديمية تتجلى بالجوانب الآتية:

- العلاقة بين الموظف والإدارة - العلاقة بين الموظف والرئيس المباشر - أداء عمل الموظف اتجاه الإدارة.

- البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالموظف - علاقة الموظف بعمله - طرائق الاتصال ووسائله.

8- مناقشة البحث:

قام الباحثان بجمع المعلومات اللازمة لإثبات الفرضيات عن طريق قائمة استبانة خاصة، إذ وُزعت (294) استبانة عشوائياً على موظفي المؤسسات التعليمية (عينة البحث)، وكان عدد الاستجابات يساوي (210)، وتضمنت هذه الاستبانة قسمين الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والثاني يتعلق بالمحورين الآتيين:

المحور الأول: وتضمن عبارات ثقافة إدارة المؤسسات التعليمية، بواقع (20) عبارة، من أجل تعرّف دور الثقافة في هذه المؤسسات.

المحور الثاني: وتضمن ثقة الموظف في إدارة المؤسسات التعليمية، بواقع (20) عبارة من أجل تعرّف مستوى ثقة الموظفين بإدارة هذه المؤسسات .

كما استخدم الباحثان مقياس (ليكرت - likert) القائم على خمس درجات تمثل درجات شدة الموافقة (غير موافق أبداً، غير موافق، محايد، موافق، موافق جداً) .

وللتأكد من الصدق الظاهري، للاستبانة عُرِضَتْ على محكمين من ذوي الخبرة، من أجل إبداء الرأي في ملائمة الفقرات لأغراض البحث من حيث الصياغة والمضمون. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، ثم وُزعت الاستبانة، على أفراد الدراسة بغية جمع البيانات المطلوبة، وذلك خلال شهري أيار وحزيران من العام الحالي 2013.

وبعد هذه المرحلة قام الباحثان بقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة إذ استخدم معامل كرونباخ الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكون مع بعضها بعضاً مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، وعادةً تراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ (صفر - واحد) وكلما

اقتربت من الواحد عكس ذلك قوة التماسك الداخلي للمقياس، وقد حصل الباحثان بعد حساب معامل ألفا كرونباخ على نسب جيدة تدل على الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) يبيّن قياس مدى ثبات أسئلة الاستبانة وترابطها باستخدام معامل ألفا كرونباخ الثبات:

#	المقياس	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
1	الثقة	%71	20
2	الثقافة	%62	20

يبيّن الجدول السابق ثباتاً جيداً أعلى من 60% وفقاً لـ (Mahmoud, 2012). وهو الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية ومن ثمّ يمكن القول: إنّ مقياسي الثقة والثقافة يتمتعان بالاتساق الداخلي.

خصائص أفراد عينة البحث:

بغية تعرّف خصائص أفراد العينة، قام الباحثان بحساب التكرارات والنسب المئوية وفق الجداول الإحصائية الآتية:

الجنس - جدول رقم (2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	95	45.2	45.2	45.2
أنثى	115	54.8	54.8	100.0
Total	210	100.0	100.0	

وجد الباحثان أنّ غالبية أفراد عينة البحث هم إناث إذ نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور، كما يتضح في الجدول رقم (2) وهذا ينسجم مع طبيعة عمل المؤسسات التعليمية وبيئتها من الناحية الإدارية.

الحالة الاجتماعية - جدول رقم (3)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عازب	70	33.3	33.3	33.3
متزوج	120	57.1	57.1	90.5
أرمل - مطلق	20	9.5	9.5	100.0
Total	210	100.0	100.0	

يوضح الجدول رقم (3) أن نسبة المتزوجين أعلى من العازبين نسبةً إلى عينة البحث .

العمر - جدول رقم (4)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30	70	33.3	33.3	33.3
من 30-50	70	33.3	33.3	66.7
أكثر من 50	70	33.3	33.3	100.0
Total	210	100.0	100.0	

يوضح الجدول رقم (4) أن الفئة العمرية التي تراوح بين (30-50) نسبتها أكبر من الفئة العمرية ما دون 30 سنة أي إن معظم الموظفين في عينة البحث يتمتعون بعمر الوعي والوقار .

الدخل - جدول رقم (5)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 20	30	14.3	14.3	14.3
من 20000-40000	95	45.2	45.2	59.5
أكثر من 40000	85	40.5	40.5	100.0
Total	210	100.0	100.0	

- إن نسبة الدخل ذات الفئة التي تتقاضى دخلاً يراوح بين (20000-40000)، هي أكبر من تلك التي تتقاضى دخلاً أقل من العشرين ألفاً. وهذه نتيجة طبيعية نظراً إلى وجود أعضاء الهيئة التعليمية التي دخلها تفوق عن دخل العاملين الآخرين.

الخبرة - جدول رقم (6)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5	20	9.5	9.5	9.5
من 5-10	115	54.8	54.8	64.3
أكثر من 10	75	35.7	35.7	100.0
Total	210	100.0	100.0	

- إن ما نسبته (3،64) من عينة البحث يتمتعون بخبرة عالية في العمل نتيجة سنوات القدم الوظيفي للموظفين، ووضعهم في أمكنتهم المناسبة بما يتلاءم مع طبيعة عملهم.

المستوى التعليمي - جدول رقم (7)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من ثانوية	25	11.9	11.9	11.9
ثانوية أو معهد	75	35.7	35.7	47.6
إجازة جامعية أو هندسة	65	31.0	31.0	78.6
ماجستير أو دكتوراه	45	21.4	21.4	100.0
Total	210	100.0	100.0	

يوضح الجدول رقم (7) أن معظم الموظفين في إدارة المؤسسات التعليمية يحملون شهادة جامعية ومعاهد متوسطة، نتيجة طبيعة العمل داخل العمل الأكاديمي .

المستوى الوظيفي - جدول رقم (8)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فئة 5 أو 4 أو 3 (عامل عادي	35	16.7	16.7	16.7
فئة 1 أو 2	155	73.8	73.8	90.5
مهندس أو مدير	20	9.5	9.5	100.0
Total	210	100.0	100.0	

تتصف عينة البحث بأن نسبة الفئة الأولى والثانية تغلب على الفئات الوظيفية الثالثة والرابعة والخامسة. وهي نتيجة تتطابق مع الملاك العددي للمؤسسات التعليمية (عينة البحث) .

ومن خلال تحليل هذه الجداول يتبين أنه: كلما زادت سنوات القدم الوظيفي زاد الدخل والخبرة وارتقى المستوى الوظيفي.

اختيار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى - تؤثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية .

قام الباحثان بتحليل إجابات أفراد عينة البحث وتناولوا التحليل من خلال حساب معامل اختبار التباين (ANOVA) .

وتوضّح الجداول الآتية: (2 - 3 - 4) مدى تأثير الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في عينة البحث.

Model Summary جدول رقم (9)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.344 ^a	.118	.114	.43979

a. Predictors: (Constant), الثقة

ANOVA^b جدول رقم (10)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.392	1	5.392	27.877	.000 ^a
	Residual	40.230	208	.193		
	Total	45.622	209			

a. Predictors: (Constant), الثقة

b. Dependent Variable: الثقافة

Coefficients^a جدول رقم (11)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.046	.116		26.341	.000
	الثقة	.237	.045	.344	5.280	.000

a. Dependent Variable: الثقافة

نتائج الفرضية الأولى:

1- تؤثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية.

2- تفسر الثقافة ما مقداره 11.4% من التباينات في الثقة.

3- التأثير معنوي (حقيقي) إيجابي.

4- معادلة النموذج: الثقة = 3.046 + 0.237 × الثقافة.

الفرضية الثانية (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية).

توصل الباحثان بنتيجة تحليل الفرضية الثانية إلى ما يأتي:

1-الجنس: الذكور يدركون الثقافة بشكل أكثر إيجابية من الإناث، كما هو موضّح في الجدول الآتي:
((قبول الفرضية))

جدول رقم (12) Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة ذكر	95	3.7719	.41117	.04219
الثقافة أنثى	115	3.5217	.48190	.04494

يرى الباحثان أن سبب هذه النتيجة يعود إلى خاصية المجتمع العربي بشكل عام، ونتيجة التركيبة في المؤسسات التعليمية (عينة البحث) بشكل خاص، فالإناث تهتم بالأسرة وتربية الأطفال فهي مشغولة باهتمامات عائلية تقع على مسؤوليتها، في حين الذكور يصرفون اهتمامات أكبر في مجالات عديدة كالثقافة وإدارة الأعمال والنظر إلى المستقبل والأمور الاستراتيجية أكثر من الإناث.

2-الحالة الاجتماعية: المتزوجون يدركون الثقافة بشكل أكثر إيجابية من غير المتزوجين. كما هو موضّح في الجدول الآتي: (قبول الفرضية)).

جدول رقم (13) Group Statistics

الحالة الاجتماعية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة غير متزوج	90	3.5278	.53658	.05656
الثقافة متزوج	120	3.7153	.39096	.03569

طبعاً هذه النتيجة هي نتيجة طبيعية فالمتزوج لديه رصيد ثقافي قبل الزواج مهياً للدخول في مرحلة مليئة بالمسؤوليات، ويرى الباحثان أن المتزوج في عينة البحث يطور ثقافته نتيجة احتكاكاته بثقافات أخرى داخل المؤسسة التعليمية وخارجها.

3-العمر: لا يوجد أثر معنوي، كما هو موضّح في الجدول الآتي: أي إن الأصغر عمراً أو الأكبر عمراً في عينة البحث لا يؤثر في العلاقة بالثقافة. (رفض الفرضية)).

جدول رقم (14) Group Statistics

العمر	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة الأصغر عمراً	140	3.6190	.41180	.03480
الثقافة الأكبر عمراً	70	3.6667	.56395	.06740

ملحق جدول (14) Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الثقافة	Equal variances assumed	22.144	.000	-.695	208	.488	-.04762	.06848	-.18262	.08738
	Equal variances not assumed			-.628	106.923	.532	-.04762	.07586	-.19800	.10276

من خلال هذا الجدول يرى الباحثان أن التباين وفقاً لاختبار (ليفن) غير متساوٍ ($p < 0.001$)، ومن ثم نتبنى القيمة الاحتمالية الموافقة لعدم تساوي التباين بين العينتين، ومنه يستنتج الباحثان عدم وجود اختلاف معنوي في مستويات الثقافة تنتج عن تباين العمر. ($P = 0.532 > 0.05$).

4-الدخل: وجد الباحثان أن فئة الدخل الأعلى في عينة البحث يدركون الثقافة بشكل أكثر إيجابية من فئة الدخل الأدنى، كما هو موضح في الجدول الآتي: (قبول الفرضية).

Group Statistics جدول رقم (15)

الدخل	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة الأقل دخلاً	125	3.5667	.44901	.04016
الثقافة الأعلى دخلاً	85	3.7353	.47788	.05183

يرى الباحثان أن هذه النتيجة طبيعية ومنطقية إذ إن المدير في المؤسسات التعليمية (عينة البحث) دخله أكبر من الموظف العادي (الصغير)، فصاحب الدخل الأكبر يكون متمسكاً بثقافة المؤسسة التي أدت إلى استمراره مدة طويلة بالعمل، فهو يكسب التعايش الطويل مع ثقافة المؤسسة.

5-الخبرة: بنتيجة التحليل تبين للباحثين أن الفئة الأقل خبرة في عينة البحث يدركون الثقافة بشكل أكثر إيجابية من الفئة الأعلى خبرة، كما هو موضح في الجدول الآتي: (قبول الفرضية).

Group Statistics جدول رقم (16)

الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة الأقل خبرة	135	3.7840	.38314	.03298
الثقافة الأعلى خبرة	75	3.3667	.48707	.05624

يعود سبب هذه النتيجة إلى أن الموظف ذا الخبرة الأقل بالعمل يدخل العمل المؤسساتي جديداً، وهو مليء بالحماس والنشاط، ويراعي ثقافة المؤسسة بشكل أكبر من أجل نجاحه وإثبات وجوده بشكل أكبر من ذلك الموظف الذي لديه خبرة أطول لأنه اكتسب روتينية العمل فقل اهتمامه وإدراكه لثقافة مؤسسته.

6- المستوى الوظيفي: كانت نتيجة التحليل أن ذوي المستوى الأعلى للتوظيف في عينة البحث يدركون الثقافة بشكل أكثر إيجابية من ذوي المستوى الوظيفي الأدنى، كما هو موضح في الجدول الآتي: ((قبول الفرضية)).

Group Statistics جدول رقم (17)

المستوى الوظيفي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذوو المستوى الوظيفي الأدنى الثقافة	190	3.6096	.47308	.03432
ذوو المستوى الوظيفي الأعلى	20	3.8750	.32836	.07342

7- المستوى التعليمي: وجد الباحثان أنه لا يوجد اختلاف معنوي حقيقي بالنسبة إلى المستوى التعليمي في عينة البحث، كما هو موضح في الجدول التالي: أي إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى التعليمي الأعلى والأدنى للموظفين بالنسبة إلى إدراك الثقافة، لأن ثقافة المؤسسة التعليمية تعتمد على قيم ثابتة. ((رفض الفرضية)).

Group Statistics جدول رقم (18)

المستوى التعليمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذوو المستوى التعليمي الأدنى الثقافة	100	3.5833	.39816	.03982
ذوو المستوى التعليمي الأعلى	110	3.6818	.51952	.04953

الفرضية الثالثة (توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية)).

توصل الباحثان بنتيجة تحليل الفرضية الثالثة إلى ما يأتي:

1- الجنس: الإناث أكثر ثقة بإدارة المؤسسات التعليمية (عينة البحث) من الذكور، كما هو موضح في الجدول الآتي: ((قبول الفرضية)).

Group Statistics جدول رقم (19)

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقة ذكور	95	2.3684	.60937	.06252
أنثى	115	2.5739	.71648	.06681

2- الحالة الاجتماعية: أظهرت نتيجة التحليل في عينة البحث أن المتزوجين هم أكثر ثقة بالإدارة من غير المتزوجين، كما هو موضح في الجدول الآتي: (قبول الفرضية)).

Group Statistics جدول رقم (20)

الحالة الاجتماعية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
غير متزوج	90	2.3444	.56012	.05904
متزوج	120	2.5833	.73774	.06735

3- العمر: لا توجد فروقات معنوية بين الأكبر عمراً والأصغر عمراً في عينة البحث في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية، كما هو موضح في الجدول الآتي: (رفض الفرضية)).

Group Statistics جدول رقم (21)

العمر	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأصغر عمراً	140	2.4571	.73329	.06197
الأكبر عمراً	70	2.4727	.54697	.06537

Independent Samples Test ملحق جدول (21)

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الثقة	2.667	.104	-.721	208	.472	-.07143	.09913	-.26686	.12400
			-.793	177.559	.429	-.07143	.09008	-.24920	.10634

من خلال هذا الجدول يرى الباحثان أن التباين وفقاً لاختبار ((ليفن)) متساوٍ ($p > 0.05$)، ومن ثم نتبنى القيمة الاحتمالية الموافقة لتساوي التباين بين العينتين، ومنه يستنتج الباحثان عدم وجود اختلاف معنوي في مستويات الثقة تنتج عن تباين العمر. ($P = 0.472 > 0.05$).

4- الدخل: وجد الباحثان أن الفئة الأعلى دخلاً في عينة البحث هم أكثر ثقة بإدارة المؤسسات التعليمية من الفئة الأقل دخلاً، كما هو موضح في الجدول الآتي: والسبب يعود إلى احتكاك هؤلاء بالإدارة، إذ تتولد لديهم ثقة كبيرة أكثر مما هم بعيدون عن وسط الإدارة (أصحاب الدخل الأقل فمعظمهم من الإدارة الوسطى والدنيا).

Group Statistics جدول رقم (22)

الدخل	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأقل دخلاً	125	2.4000	.65746	.05881
الأعلى دخلاً	85	2.6000	.69007	.07485

5-الخبرة: أظهرت نتيجة التحليل بالنسبة إلى الخبرة أن الفئة الأقل خبرة في عينة البحث يتمتعون بثقة أكبر بالإدارة من الفئة الأعلى خبرة، كما هو موضَّح في الجدول الآتي: ((قبول الفرضية)).

Group Statistics جدول رقم (23)

الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأقل خبرة	135	2.5556	.74780	.06436
الأعلى خبرة	75	2.3467	.50117	.05787

يرى الباحثان أن هذه النتيجة منطقية، لأنَّ الموظف الذي خبرته قليلة يكون غير محتك بالإدارة العليا، فهو لا يعرف سلبياتها وإيجابياتها، ونقاط ضعفها ونقاط قوتها، لذا يضع الثقة كلها بها، في حين يكون الموظف الذي لديه خبرة طويلة قد تعايش مع الإدارة بشكل أطول فتقل ثقته بها مع مرور الزمن (بحسب تفسير الباحثين).

6-المستوى الوظيفي: وجد الباحثان أنه لا توجد فروقات معنوية بين ذوي المستوى الوظيفي الأدنى وذوي المستوى الوظيفي الأعلى في عينة البحث بالنسبة إلى ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية، كما هو موضَّح في الجدول الآتي: (رفض الفرضية).

Group Statistics جدول رقم (24)

المستوى الوظيفي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذوو المستوى الوظيفي الأدنى	190	2.4842	.66290	.04809
ذوو المستوى الوظيفي الأعلى	20	2.4500	.81273	.18173

7-المستوى التعليمي: أظهرت نتيجة التحليل أنه لا توجد فروقات معنوية بين ذوي المستوى التعليمي الأدنى وذوي المستوى التعليمي الأعلى في عينة البحث بالنسبة إلى ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية، كما هو موضَّح في الجدول الآتي: ((رفض الفرضية)).

Group Statistics جدول رقم (25)

المستوى التعليمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذوو المستوى التعليمي الأدنى	100	2.4000	.68755	.06876
ذوو المستوى التعليمي الأعلى	110	2.4545	.66064	.06299

نتائج البحث وتوصياته:

أولاً : نتائج البحث:

- استناداً إلى نتائج تحليل بيانات البحث واختبار فرضياته، خلص الباحثان إلى النتائج الآتية:
- 1- تؤثر الثقافة في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية، تأثيراً معنوياً موجباً، فالموظفون في المؤسسات التعليمية، (المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية، والمعهد الوطني للإدارة العامة) لديهم ثقة بالإدارة، أي إن لديهم ثقة بالمديرين والمشرفين المباشرين عليهم في العمل، وهي ثقة تامة بين العاملين والإدارة نتيجة تأثير ثقافتهم المختلفة والمتنوعة وعندما يكون هناك مناخ تسود فيه الثقة المتبادلة وحسن الظن لدى الموظف اتجاه الرئيس المباشر فإن هذه سوف تعزز من اندفاع الموظف للبقاء في مؤسسته التعليمية، وبذل جهد أكبر اتجاه تحقيق أهدافها، والاهتمام بمستقبل عملها.
 - 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية: ((الجنس، والحالة الاجتماعية، والدخل، والخبرة المستوى الوظيفي)).
 - 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية: ((العمر، والمستوى التعليمي)).
 - 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية: الجنس، والحالة الاجتماعية، والدخل، والخبرة.
 - 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية: العمر، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي.
 - 6- توجد علاقة طردية- موجبة- ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (الدخل، والخبرة، والمستوى الوظيفي) وبين ثقافة المؤسسات التعليمية وفق نسب الارتباط الآتية: (الدخل = 0,179 - الخبرة = 0,113 - المستوى الوظيفي = 0,126).
- وإشارةً إلى نتائج البحث، يوصي الباحثان ما يأتي:
- 1- ضرورة الاستمرارية في تقدير أي جهد مثمر يبذل في العمل الأكاديمي (المؤسسة التعليمية) وتقييمه.

- 2- الاهتمام بتكوين وترسيخ أبعاد الثقافة وقيمتها من خلال عقد الندوات، والاجتماعات، والاحتفالات، وتقديم نماذج سلوكية حسنة، وإقامة الدورات التدريبية .
- 3- تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المؤسسات التعليمية .
- 4- مراعاة الجوانب الشخصية لحياة الموظفين، من خلال الحضور في مناسبتهم الاجتماعية .
- 5- الاهتمام بالأفكار والآراء التي تطرح من قبل الموظفين والعمل بأخذها بالحسبان، وجعلهم يشعرون بأن آراءهم وطروحاتهم محل نظر الإدارة واهتمامها.
- 6- المحافظة على أهمية توليد شعور الثقة لدى الموظفين من خلال المعاملة المنصفة وبناء علاقات ذات جودة عالية بين الموظفين والإدارة؛ لأن ذلك يدعم دور الشعور بالاطمئنان للعمل معاً.
- 7- على الإدارة في المؤسسات التعليمية (عينة البحث) أن تدرك بأن قضية بناء الثقافة المنظمة للموظفين مرهونة بالعديد من العوامل، منها شعور الموظفين بالثقة وبالدعم، وتقديم المكافآت التحفيزية، وزيادة الرضا الوظيفي، وتحسين الحياة الوظيفية للموظفين؛ وذلك من خلال بناء وحدة دور الحضانة للأطفال، والرعاية الصحية، وزيادة الرواتب بما يحقق للموظفين إدراك العدالة والإنصاف مع أقرانهم من الموظفين في مؤسسات الدولة الأخرى .

المصادر والمراجع

1- باللغة العربية:

1-1- الكتب:

1. بركات، أحمد، (2007)، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة . فلسطين .
2. حريم، حسين، (2004)، إدارة المنظمات من منظور كلي، الحامد للنشر، عمان.
3. العميان، محمود بن سلمان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن .
4. القريوتي، محمد قاسم، (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

2-1- المجلات العلمية:

- 1- السواط، طلق عوض الله والعتيبي، سعود محمد، (2000)، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم . مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد رقم (12)، العدد الأول.
- 2- الصباغ، زهير، (1986)، من الإدارة بالتخويف إلى الإدارة بالثقة . مجلة الإدارة العامة - المجلد (5) العدد الخامس.
- 3- العمري، خالد، (1992)، السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة العلم بالمدير وفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد (8)، العدد الثالث، ص 143-174.
- 4- العطوي، عامر علي حسين، (2010)، العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي مجلة الغري، بحث مقبول للنشر.
- 5- الفراج، أسامة، (2011)، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد (27) - العدد الأول، ص19
- 6- المسدي، عادل عبد المنعم، (2011)، أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دورية الإدارة العامة - المجلد (51)، العدد الثاني، ص 185

3-1- الأطروحات.

1. آل سعود، منصور بن ماجد، (2008)، الثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية، دراسة تطبيقية على العاملين في الرياض ومكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
2. حواس، أميرة محمد رفعت. (2003)، أثر الالتزام والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير، كلية التجارة - مصر، القاهرة.
3. العاجز، إيهاب، (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية - الجامعة الإسلامية في غزة - رسالة غير منشورة، فلسطين.
4. الليثي، محمد علي حسن، (2008)، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة غير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
5. وهيبة، عيساوي، (2011)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.

2-باللغة الأجنبية:

a. Journals

- 1-Erden, A. & Erden, H. (2009). Predicting organizational trust level of school managers and teachers at elementary schools. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1 2180-2190
- 2-Kursunoglu, A. (2009). An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1, 915-920
- 3-Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66.
- 4- Puusa, A. & Tolvanen, U. (2006). Organizational Identity and Trust. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11, No. 2, 29-32
- 5- Chen, S. C. and G. S. Dhillon (2003). "Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce." *Information Technology and Management* 4(2-3): 303-318.
- 6- Cole, M. S., Schaninger, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network. *Group & Organization Management*, 27: 142-167.
- 7- Ellis, K. and P. S. Zalabak (2001). "Trust in Top Management and Immediate Supervisor: The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness, and Information Receiving." *Communication Quarterly* 49(4): 382-398.

b. Dissertation & Thesis

- 1-Yang, J. (2005). "The role of trust in organizations : do foci and bases matter ? , Unpublished dissertation of doctor of business administration , Faculty of the Louisiana State University' .