

سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د/ محمود خالد الجرادات

كلية العلوم التربوية - الجامعة الهاشمية - الأردن

المُلخَص

هدفت الدراسة التعرف على درجة سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية. وقد تم اختيار عينة عشوائية من (٣٣١) عضو هيئة تدريس للإجابة على استبانة تكونت من جزئين تقيس أبعاد الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى درجة عالية في سلوك الثقة القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وتم الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور والكليات العلمية ورتبة أستاذ وأستاذ مشارك. ولم يتم الكشف عن اختلافات كبيرة وفقاً لمتغير الخبرة وبلد التخرج. كما أشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الولاء التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وأشارت النتائج وجود علاقة إيجابية بين درجة الثقة في سلوك القيادة بين رؤساء الأقسام الأكاديمية ومستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وأخيراً، تم تقديم عدد من التوصيات العملية والنظرية في مجال الدراسة.

كلمات مفتاحية: ثقة القيادة، الولاء التنظيمي، رؤساء الأقسام.

مُقدِّمة:

التي أثمرت على تشكيلها، حيث يلجأ القائد أحياناً إلى تغيير الموقف، لما يتلاءم مع شخصيته (Graeff, 1983).

إن سلوك القائد يرتبط بصورة واضحة بنظرية السمات التي تبين أن هناك عوامل تؤثر على شخصية وسلوك القادة منها السمات الجسمية والسيكلوجية، وأهمها السمات النفسية التي تنعكس بصورة واضحة على سلوكيات القادة وتعاملهم مع المرؤوسين، باعتبار أن السمات الشخصية للقيادة تمثل التركيب النفسي العصبي للقائد التي ترتبط بالعديد من المنبهات المتعادلة وظيفياً، وعلى إصدار وتوجيه أشكال متعددة من السلوك التعبيري والتكيفي (البستان، وعبد الجواد، وبولس، (٢٠٠٣). وذلك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتعريف أمبروسو (Ambrosio, 2002) وجاردونا (Gardona, 2002) بأن القيادة تمثل علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين الأشخاص الذين تم اختيارهم ليقودوا مجموعة من الأشخاص الذين قرروا أن يتبعوهم.

ويرى الباحث بأن القيادة عملية تأثير وتأثر، فهي تأثير من القائد وتأثر بالمرؤوسين، كما هي تأثير متداخل بين القائد ومرؤوسيه، حيث ركز الشجاع وحمود (٢٠٠٢) أن وسائل التأثير تتمثل بقوة الشرعية وقوة المعرفة، وأضاف عبد الباقي (٢٠٠٢) قوة المكافأة وقوة الإكراه، بينما ركز سلامة (١٩٩٩) على قوة الإعجاب وقوة الإكراه وقوة

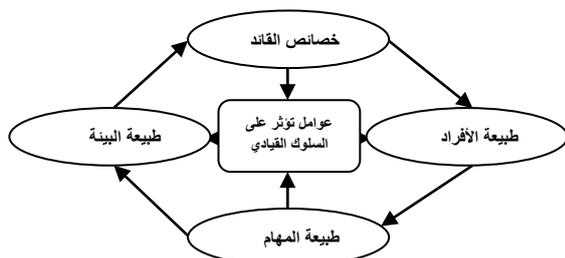
حظي السلوك القيادي باهتمام في مجال الدراسة والبحث نظراً لإنعكاساته على نجاح العمل التنظيمي في المؤسسات المختلفة ومنها مؤسسات التعليم العالي، باعتبار أن هذا السلوك يؤثر على طبيعة العمل وعلى سلوكيات الأفراد وولائهم التنظيمي وعلى مستوى الانجاز وتحقيق الأهداف سواء كان ذلك التأثير سلبياً أو إيجابياً. حيث أكد شحادا (٢٠٠٨) بأن السلوك القيادي في المؤسسات له انعكاسات متعددة ومؤثرة على جميع مجالات العمل التنظيمي ومنه الرضا والولاء للمنظمة.

ومن منطلق العمل التنظيمي وسلوك القيادات في المؤسسات فإن القادة الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الجامعي يستخدمون أساليب ووسائل للتأثير على المرؤوسين وفقاً للموقف أو طبيعة المرؤوسين أو طبيعة المهام الوظيفية، ومن تلك الوسائل قوة الشرعية أو المعرفة والخبرة، واستخدام وسائل التحفيز، أو قوة الإعجاب والالتقاء الشخصي، أو قوة الإقناع (الشجاع وحمود، ٢٠٠٢) بينما قد تكون سلوكيات القائد المؤثرة على العاملين ناتجة عن شخصيته وبنية الفكرية التي تتباين غالباً وفقاً لنمط القيادة في المؤسسات. وذلك يتفق مع افتراض فدلر "Fiedler" الذي ينص على أنه من الصعب على القائد أن يغيّر من نمطه القيادي الذي يرى بأنه يساعده على تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح لأن نمط القائد انعكاساً لشخصيته والظروف

فالسلك القيادي يتأثر بالعديد من العوامل التي تجعله متبايناً أحياناً تبايناً وظيفياً ما بين تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، لهذا فقد أشار دواني (٢٠١٣) بأن السلوك القيادي يميل ما بين اتجاهين أو مسارين لتحديد سلوك القائد وهما: الاهتمام بالفرد -دوافع واتجاهات وقدرات وطموحات - والاهتمام بالمؤسسة من حيث أهدافها وغاياتها الإنتاجية. لهذا فإن السلوك القيادي ليس جامداً بل يتصف بالمرونة والتباين، حيث أن عوامل التفاعل القائمة بين الأفراد والقائد متعددة وقد تؤثر على سلوكيات القائد سلباً أو إيجاباً.

ونتيجة لتدخل العديد من العوامل المؤثرة على السلوك القيادي فقد تعددت تعريفاته، حيث عرفه الفريوتي (٢٠٠٠) بأنه عملية تفاعلات إنسانية بين القائد والمجموعة التي يقودها. وقد عرفه الجميلي (٢٠٠٨) بأنه التصرف الفعلي للقائد في مدى توجهه نحو العاملين ونحو إنتاجية المؤسسة. ويعرف الباحث السلوك القيادي بأنه مجموعة من السلوكيات المتفاعلة ما بين القائد وخصائصه ومجموعة الأفراد وأدوارهم المتبايزة والمتفاعلة بنفس الوقت، بمعنى أن السلوك القيادي يمكن وصفه كنظام متكامل لكل فرد من المجموعة دور معين يرتبط بأدوار الآخرين بتكامل لتحقيق الأهداف.

واستنتاجاً من التعريفات السابقة للسلوك القيادي فإنه يتضمن مجموعة من العوامل التي تؤثر على تشكيل ذلك السلوك، حيث أشار نيوستروم (Newstrom, 2007) إن السلوك القيادي يتشكل نتيجة توافر عوامل محتمة تتمثل بالجماعة أو الأفراد وشخص قادر على التأثير فيهم، ومحام معينة مطلوب تحقيقها. وقد أشارت شهاب وإبراهيم (٢٠١١) بأن أكثر العوامل التي تشكل السلوك القيادي هي الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وأكد الحربي (٢٠٠٨) وضح أن العناصر المؤثرة في السلوك القيادي تتمثل بخصائص القائد، وخصائص الجماعة، وطبيعة المهام، وخصائص السياق الثقافي والبيئي. ويرى الباحث بأن من أهم العوامل التي تؤثر على تشكيل السلوك القيادي هي تفاعل البعد الشخصي لدى الفرد القائد من حيث شخصيته التي تشكلت لديه من عوامل بيئية ومعرفية، وانعكست على سلوكياته وأهدافه الخاصة. وبعد الأفراد من حيث شخصياتهم وأدوارهم وأهدافهم وحاجاتهم وميولهم وقدراتهم، وبعد طبيعة المهام، من حيث صعوبتها أو سهولتها أو أهميتها، وبعد طبيعة البيئة، من حيث توافر الإمكانيات والموارد اللازمة لإنجاز المهام. ويمكن توضيح تلك العوامل من خلال الشكل (١) التالي.



شكل (١) : عوامل تشكل السلوك القيادي - الباحث

الإلهام والحماس. ويضيف الباحث قوة تبادل الآراء والتواصل للحصول على المعلومات الدقيقة التي تمثل جوهر عملية اتخاذ القرار. إن طبيعة سلوك القادة -الناعبة من شخصيته- في المؤسسات المختلفة له تأثير على العديد من الجوانب التنظيمية كما له التأثير الكبير على سلوك الأفراد التابعين. حيث أشارت دراسة ريمونديني (Remondini, 2001) أن لشخصية القائد ونمطه القيادي الداعم وسلوك العلاقة الحميمة وافتتاحها وسلوك الثقة المتبادلة أثراً كبيراً على سلوك العاملين. لذا فإن الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين في مختلف المؤسسات تنعكس على تحقيق الأعمال إيجابية حيث أشار (Amico, 2003) بأن الثقة تمثل مجموعة التوقعات الأمنية التي تنشأ داخل المؤسسة. وأكد (Sembene, 2006) أن الثقة بين القيادات والأفراد هي المكون الأساسي في أي نشاط في المؤسسة، وأن التوقعات المتبادلة على الثقة تكون نتائجها أعمال تعاونية وأمنية التي يتم مشاركتها بواسطة العديد من العاملين في المؤسسة. وأضاف (Straiter, 2005) أن الثقة تتواجد عندما يكون طرف محدد (القائد) لديه ثقة واعتمادية الطرف الآخر المشارك. ومن هنا يرى الباحث أن تبادل الثقة بين القائد ومرؤوسيه من عوامل نجاح المؤسسات لتحقيق أهدافها. وعلى عكس عدم الثقة بينها.

إن تلك السلوكيات إذا توافرت في القائد وفي المؤسسة قد يكون لها أثر على ردود أفعال العاملين أو المرؤوسين ومنها مستوى أدائهم، وقد يكون لها علاقة أيضاً بمستوى ولائهم التنظيمي للعمل في المؤسسة. حيث أشارت لوتاه (٢٠٠٢) بأن الولاء التنظيمي يمثل مستوى ردود الأفعال لدى الموظفين تجاه خصائص المؤسسة وقيادتها التي ينتمي إليها، بمعنى أنها إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المؤسسة، والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل مصلحة المؤسسة وليس من أجل مصالحه الخاصة.

ونتيجة لذلك فإن الولاء التنظيمي يمثل عملية قوة التناطبق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، الذي ينعكس على درجة اندماج وتكيف الفرد مع مؤسسته وقيادتها وارتباطه الوظيفي بها. وذلك كان من أهم التوجهات لإجراء الدراسة الحالية التي تقوم على معرفة سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

السلوك القيادي، مفهومه وعوامل تشكيله.

انطلاقاً من صعوبة التنبؤ الدقيق لسلوكيات الفرد سواء أكان قائداً أو مرؤوساً وتعدد السيات للفرد والعوامل التي يتأثر بها، فقد توجهت الاهتمامات إلى توضيح مفهوم السلوك القيادي من جوانب مختلفة، حيث أشار القبايعه (٢٠٠٣) أن السلوك القيادي يتمثل بعملية الإدراك للفرد - قائداً أم مرؤوساً- مما يندفع نحو ما يلي طموحه واحتياجاته في المؤسسة.

حياته الأولى وامتدت معه إلى اختلاطه بالجماعات، حيث تنعكس على شخصيته في درجة ثقته بالآخرين (Adams,2005) لنا يعد سلوك الثقة القيادي بعدا من أبعاد شخصية الإنسان التي تشكلت وفقا لعوامل اجتماعية (أسرية، وظيفية)، وعوامل نفسية ذاتية (اهتمامات، اتجاهات، مبادئ خاصة، أهداف...الخ).

انعكست تلك العوامل بمجملها على سلوكيات تلك الشخصية التي تمتد تأثيرها على مختلف مراحل حياة الفرد سواء أكان منفردا أو يعمل ضمن جماعة في مؤسسة معينة. وقد حدد مطمر (٢٠٠٥) أن من العوامل المؤثرة على شخصية الفرد الدور الاجتماعي للفرد، وأسلوب حياته ومعيشته، والسلوك النفسي الناتج والشعور الجماعي، وأشار محمود، ومطر (٢٠٠٧) أن الإنسان له كيان نفسي ذاتي موازي لكيانه البيئي التي تؤثر بها، وأن البشر جميعا يرثون هذه الكيانات التي تنعكس على تشكيل شخصيتهم وطباعهم المختلفة في الحياة.

إن مجمل ما أشارت إليه الأدبيات المتعلقة بسلوك القائد في المؤسسات تمثل بصفات شخصية، وسلوكية، وأخرى معرفية وفنية، حيث أشار شاكر (٢٠٠٩) أن من سمات السلوك القيادي -شخصية القائد-، الشخصية المحبوبة، والمؤهلة علميا، والقدرة على التخطيط السليم العلمي، والانتظام واحترام الوقت، والقدرة على اتخاذ القرار، وامتلاك الحكمة في المكافأة والعقاب، وسلوك الثقة بالآخرين وتفويض بعض الصلاحيات، ليتفرغ لمواضيع التطوير والتنمية للمؤسسة. لذلك يمكن الإشارة إلى أن صفة الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين من أهم الصفات التي قد تحقق نجاحا للمؤسسة وتعطيها صبغة التنافس بين المؤسسات الأخرى الماثلة.

فسلوك الثقة القيادي يبدأ بالظهور عند الأفراد غالبا في سن الشباب، ويستمر تأثيره على سلوكياته في مختلف مراحل حياته، ويشار إليها بالسلوكيات الإيجابية التي تتراد عندما يوضع الشخص في مكان المسؤولية، أو يكون صاحب قرار لأجل مصلحة المؤسسة والجامعة معه (المغربي، ٢٠٠٤). وهذا المنظور فإن القائد في مؤسسة معينة يعتقد أن الآخرين يتعاونون معه لأجل المصلحة العامة، حيث إن القائد وفقا للشخصية التي تتصف بالثقة في الآخرين قد يبني قراراته على أدلة قوية وواقعية، ويجمل في نفسه الألفاظ والسلوكيات الإيجابية عن الآخرين مما يولد لديهم ردود فعل إيجابية نحو القيادة، تدفعهم على الأغلب لحالات التميز (مأمون، ٢٠٠٧). وعلى العكس في وصف كازدين (Kazdin,2000) أن القادة المضطربون في الشخصية يتصفون بعدم الثقة بالآخرين، والشك المفرط بهم، والشعور الدائم باستغلالهم وإساءة الآخرين إليهم، وأن الآخرين يحاولون خداعهم وإيذائهم، وهم سريعو الانفعال نحو أي تهديد خارجي، ويفسرون الأمور ضدهم، ويستثيرهم النقد حتى لو كان في أبسط الأمور مما قد ينعكس على ضعف دورهم الإيجابي نحو العمل والقيادة. وعرّف العززي (٢٠٠١) الشخصية الارتيازية بأنها شخصية تتمثل فيها سلوك الشك وعدم الثقة بالآخرين، والحساسية المفرطة، وتبحث دوما عن دلائل تدعم أفكاره المتعصبة.

وفي نفس السياق فإن السلوك القيادي يستمد نفوذه وقوته من عدة مصادر تؤثر على سلوكه القيادي، حيث حددها الباحثين (٢٠٠٩) وفق مصدرين هما: القوة الشرعية المستمدة من السلطة الممنوحة للقائد ومركزه في الهيكل التنظيمي، وقوة الشخصية للقائد المستمدة من صفاته الشخصية المتمثلة بالاحترام المتبادل والخبرة والمهارة في التعامل مع المواقف والآخرين. وقد بين الشاع وحمود (٢٠٠٢) وعبد الباقي (٢٠٠٢) أن مصادر القوة للقائد تتمثل بقوة الشرعية القانونية، وقوة المعرفة، وقوة المكافأة، والإكراه، والإعجاب والالتزام الشخصي، والإقناع، والإلهام، وإثارة الحماس، وقوة المشاركة في تحديد سياسات العمل واتخاذ القرارات، وتطويع ظروف العمل والمعلومات لما يخدم مصلحة المؤسسة والأفراد.

وما يؤكد العوامل التي تؤثر على تشكيل السلوك القيادي تلك التفسيرات التي وردت في مبادئ ومنطلقات النظريات القيادية المختلفة، حيث أن نظرية السمات اهتمت بخصائص الفرد كعامل حاسم لتشكيل السلوك القيادي، أما النظريات السلوكية المتعددة فقد اهتمت بالتركيز على سلوك القائد وكيفية تأثره وتأثيره بالجماعة، أما النظريات الحديثة وخاصة النظرية الموقفية فقد وضحت أن السلوك القيادي نتيجة تفاعل القائد والمجموعة في إنجاز مهام معينة في ظل ظروف بيئية تنعكس على نوع السلوك القيادي المناسب.

فالسلوك القيادي يمثل قدرة القائد على التأثير في سلوكيات الآخرين وبث الحماس لديهم باتجاه تحقيق الأداء المثمر الفعّال في العمل (القضاء، ٢٠٠٦) وهذا ما يوجهنا إلى أن السلوك القيادي هو انعكاس لقوى القائد الفكرية والشخصية التي تؤثر على سلوكيات الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة (Ivancevich & Matteson, 2002) وما أن السلوك القيادي ينعكس بدرجة كبيرة على مستوى الأداء وإنجاز الأعمال في المؤسسات ونجاحها، فقد بين محاسنه (٢٠٠٧) أن سلوك القادة عامل مهم في تحقيق نجاح المؤسسة أو فشلها، وذلك لدور القائد في التأثير على سلوكيات الآخرين. لهذا فإن القيادة ترتبط ارتباطا وثيقا بشخصية القائد التي شكلت نتيجة عوامل كثيرة في حياته فإما أن يكون ذو شخصية ديمقراطية متشددة متسلطة، أو شخصية ديمقراطية شورية متعاونة وشفافة.

وفي ضوء ذلك فإن أنماط الشخصيات متعددة ومتباينة التي تتمثل في القيادات في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات التربوية على اختلاف مراحلها، ومن تلك الشخصيات تلك الشخصية التي تتجسد فيها سلوكيات الثقة بالآخرين، وعدم الشك في قدراتهم ومقترحاتهم المبنية على المعرفة والخبرة العملية.

سلوك الثقة القيادي ومضامينه الفكرية:

يعود الفضل في ظهور مفهوم الثقة وخصوصا الثقة القيادية إلى John, 1969 الذي انشأ نظرية التعلق (Attachment Theory) التي توضح أن تشكيل الثقة لدى الفرد ترتبط بعوامل بيولوجية، ومتعلقة بحالة الفرد النفسية التي تؤثر بها خلال

إن هذه المعالم أو الخصائص التي قد تتجسد في السلوكيات القيادية لدى الإداريين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات المختلفة، قد يكون لها آثار تنعكس على مظاهر العمل لدى العاملين، من حيث دافعتهم نحو العمل، أو الصمت والخوف من المواجهة وتقديم المقترحات التطويرية في المؤسسة، ومستوى أدائهم المهني، والتزامهم ورضاهم الوظيفي، وقد يكون له أثر على مستوى ولائهم التنظيمي للمؤسسة التي يعملون بها.

مفهوم الولاء التنظيمي: أهميته وخصائصه:

ينظر إلى مفهوم الولاء التنظيمي بأنه أمر نسبي، وذلك وفقاً لنوع وأبعاد الولاء التنظيمي عند الأفراد في المؤسسات المختلفة، ونتيجة لذلك فقد تعددت تعريفات الولاء التنظيمي بين المهتمين في هذا الموضوع، حيث عرفه العطية (٢٠٠٣) بأنه حالة توحد الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورجته بالحفاظ على عضويته فيها. بينما عرفه فيله (٢٠٠٥) بأنه عاطفة وجدانية للموظف نحو المؤسسة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية، وقبوله وإيمانه بأهداف المؤسسة وقيمتها. وعرفه الحجري (٢٠٠٢) بأنه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، التي تؤثر على قرار الفرد في البقاء أو ترك المنظمة. وعرفه شيلدون (Shelton, 2002) على أنه توجه لأصحاب المؤسسات الذين يسعون لربط هوية الموظف بها، من خلال جانب الاستثمار، والاندماج الاجتماعي. ويرى بوشانان (Buchanan) المشار إليه عند (الفهداوي والقطاونه، ٢٠٠٤) بأنه عملية اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون المواليون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل. وعرفه الأحمدى (٢٠٠٤) أنه ارتباط الأفراد بالإدارة بصورة غير رسمية، لا تخضع إلى قوانين أو لوائح، بحيث يوصف الفرد الموالي بالتفاني في سبيل المصلحة العامة، ونبذ الفردية والمصلحة الشخصية.

وبين الباحث بأن تعدد التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي وفقاً لما ورد من تعريفات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأنواع الولاء التنظيمي، حيث أن الولاء يمكن أن يكون وظيفياً، بحيث يتعلق ولاء الفرد للعمل في المنظمة، وقد يكون الولاء لقادة المؤسسة، من حيث التوافق الفكري والسلوكي في العمل بين الموظف والقائد، وربما يتعدى إلى الولاء للقيادات العليا في المنظمة، من حيث حرصه على سير الأعمال وفقاً للقوانين والأنظمة وخدمة المستفيدين. وقد يكون هناك ولاء آخر يسمى بالولاء للمجموعة في العمل، من حيث الارتباط الوثيق والثقة المتبادلة والتفاهم الوظيفي بين مجموعة العاملين في المؤسسة. وأشارت الحمداي (٢٠٠٩) بأن هناك نوع يسمى بالولاء الأخلاقي الذي يتعلق بدرجة كبيرة بالبعد القيمي الأخلاقي للموظف الذي يعتبر معيار الصواب في العمل والابتعاد عن الخطأ مبدأً قيمياً، وهذا النوع أطلق عليه الأحمدى (٢٠٠٤) بالولاء الأدبي.

فالولاء التنظيمي مفهوم جذب اهتمام المهتمين وعلما السلوك التنظيمي الإنساني في المؤسسات، لما له من أهمية كبيرة تنعكس على الفرد

ومن الواضح بأن السلوك الذي يتصف بعدم الثقة لدى الفرد أو القائد تمثل مؤشرات ذهنية ناتجة عن عوامل مختلفة أهمها العوامل المرتبطة بالذات الإنسانية وهي قد تكون أغلبها وراثية، وعوامل بيئية أثرت على طبيعة تشكيل شخصية الفرد القائد، وقد تم تفسير هذا السلوك وفقاً للأبعاد النظرية من وجهات نظر متعددة منها نظرة التحليل النفسي التي ارتكزت بتفسيراتها لسلوكيات عدم الثقة على آليات الدفاع النفسي وبالأخص آلية الإسقاط، التي توضح بأن الفرد ينكر المشاعر العدوانية المكبوتة داخله وتحويلها ضد شخص آخر (Bernstein&Useda, 2007). ومن منطلق تفسير التحليل النفسي لسلوك عدم الثقة فإن القائد في مؤسسته قد يميل في سلوكياته نحو الشك بنوايا الآخرين، وشعوره بالتهديد من حوله، وقد يتحور اهتمام سلوكه على موقف معين يشعر بان هذا الموقف محمداً لوجوده. ومن المنظور البيولوجي فقد أشار (Mint, 2010) (Bernstein&Useda, 2007) أن الشخصية التي يتشكل فيها سلوك عدم الثقة لدى الأفراد يكون أغلبها نتيجة عوامل وراثية، بمعنى أن هذه الشخصية المثلثة بالفرد غالباً ما يكون لديه أقارب مصابون بنفس الاضطراب أو سلوكيات تلك الشخصية، وقد تعود تلك السلوكيات إلى وجود نقص في المعلومات اللازمة للممارسة الحياة والتعامل معها بكفاءة وفاعلية.

فالقائد قد تتجسد به خصائص الشك وعدم الثقة التي تنعكس على شخصية، وتعامله مع الآخرين في المؤسسة، حيث ذكر موسى (٢٠٠١) أن من خصائص السلوك الارتياحي (عدم الثقة) لدى الأفراد في مواقعهم المختلفة، الاعتقاد بأن تصرفات وأقوال الآخرين تستهدفه بصورة ما، بروز سمات الحسد والغيرة، التوجه نحو استخلاص المعاني الباطنية من الأقوال والأفعال، التشكك في صدق وإخلاص الآخرين، عدم الثقة بالآخرين، التوتر العصبي والعجز عن الاسترخاء، الحساسية المفرطة، رفض اللوم وتحمل المسؤولية عن أعمال الآخرين، المشاكسة وجمع المظالم والالتزام الأخلاقي والتعصب العرقي والديني.

ومن خلال ذلك فإن العلاقة التفاعلية الإيجابية بين القائد وتقليل سلوك الانحراف وضعف الولاء لدى العاملين يحتاج إلى بناء الثقة في القائد التي غالباً ما تكون متبادلة بينه وبين الآخرين، وتمثل التوقعات الإيجابية لسلوكيات وتصرفات الآخرين (Arnason, 2012). فالثقة القيادية في المؤسسة تمثل القوة في إدارة المؤسسات التي تستطيع من خلالها الاستمرار والبقاء، وتشكل حافزاً للعاملين وقوة الرغبة في الالتزام وزيادة اهتمامهم لنجاح مؤسستهم وولائهم التنظيمي (Damen, 2001) وقد أشار (Paliszkievicz, 2012) إلى تحقيق الثقة القيادية في المؤسسة يعتمد على أبعاد تتمثل بالنزاهة القدرة، والإحسان. النزاهة التي تتمثل بالاستقامة، والقدرة بامتلاك المهارات والكفاءات، والإحسان التي تتمثل بالنوايا الحسنة من القائد تجاه العاملين.

ارتباطية بين كل من الشخصية الارتبائية ودافع الانجاز بين أفراد عينة الدراسة من الإناث. بينما اهتمت دراسة وين ورتشرد (Wayne and Richard, 2005) بفحص ولاء المعلم لمدير المدرسة، في نوجيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية، من حيث علاقات الخضوع، وتأثير التسلسل الهرمي، والاستقلال الوجداني، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية في ولاء المعلم والخضوع لمدير المدرسة، وعلاقة ايجابية بين ولاء المعلم وتأثير التسلسل الهرمي والاستقلال الوجداني. أما دراسة حراشنة (٢٠٠٦) فقد هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام الوظيفي للمعلمين في مدارس محافظة الطفيلة، وتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث من المعلمين وفقاً للجنس والتخصص والخبرة والمؤهل العلمي، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، القائم على جمع المعلومات من خلال استبانة وزعت على عينة بلغت (٢٣٥) معلماً ومعلمة. وأظهرت النتائج أن الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة متوسطة بينما مستوى الالتزام الوظيفي لهم جاء بدرجة عالية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين المعلمين في مستوى الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والتخصص، ووجود فروق تعزى للخبرة في التعليم، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي للمدير ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين. بينما اهتمت بعض الدراسات حول سلوكيات القيادة المثبتة بالثقة القائمة بين العاملين في المؤسسة، ومنها دراسة قهوة (٢٠٠٨) التي هدفت إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى المعلمين في الأردن، واعتمدت في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي القائم على جمع المعلومات من عينة ممثلة من المعلمين بلغت (٣١٦) معلم ومعلمة، للإجابة عن استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء الأول: لقياس الثقة التنظيمية لدى المديرين، والثانية: لقياس الروح المعنوية، والثالثة: لقياس الأداء الوظيفي لدى المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الثقة التنظيمية ومستوى الروح المعنوية والأداء الوظيفي متوسطة، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة. بنا هدفت دراسة الحمداني (٢٠٠٩) إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، ومعرفة الاختلاف وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والجامعة والجنسية. واستخدمت في الدراسة المنهج الوصفي، من خلال تطبيق استبانة على عينة تكونت من (٣٢٠) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي جاءت بدرجة عالية، ووجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الخبرة، وعدم وجود فروق وفقاً لمتغير المؤهل والجامعة والجنسية. كما ركزت دراسة الجسار (٢٠٠٩) على تحديد مستوى الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش في الأردن من وجهة نظر المعلمين، ولغاية تحقيق هدف الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي

والمؤسسة بشكل عام، لذا أشار عبد الباقي (٢٠٠٤) أن الأهمية التي تنعكس من الولاء التنظيمي تتمثل بمساعدة الأفراد لإيجاد أهداف محددة لهم في الحياة ومنها أهداف وظيفية. كما وضع الرواشده (٢٠٠٧) بأن الولاء التنظيمي يؤثر إيجابياً على المنظمة بزيادة إنتاجيتها وفاعليتها، والتقليل من التكاليف ورفع الروح المعنوية.

وفي نفس السياق نجد بأن الولاء التنظيمي يعكس الإيمان القوي من الفرد بأهداف المنظمة، والاستعداد لبذل الجهد للاستمرار في وظيفته. وهذا ينعكس من خلال الخصائص الظاهرة للواء التنظيمي لدى الأفراد حيث أشار بطاح (٢٠٠٦) أن من خصائص الولاء التنظيمي أنه يمثل حالة تظهر من خلال سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، كما أنها مجموعة من العوامل الإنسانية التنظيمية والإدارية، وأنه قد يتصف بالثبات وعدم التغير النسبي مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى.

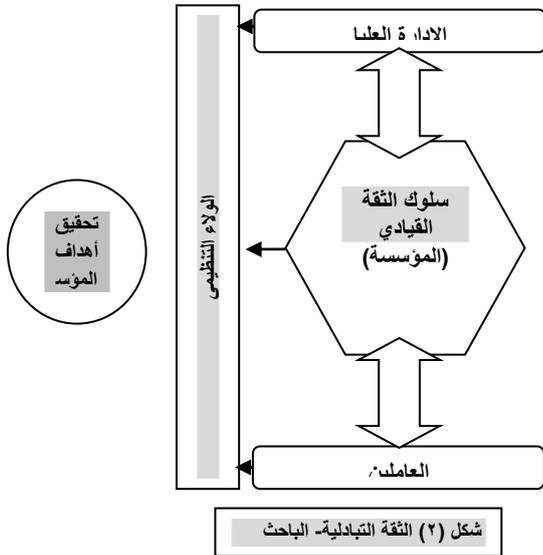
ويتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من العوامل منها إيجاد نظام مناسب من الحوافز (عورتاني، ٢٠٠٣)، ووضوح الأهداف وتحديد الأدوار للعاملين (Yoysef, 2002)، والعمل على خلق ثقافة ووعي مؤسسي، وتوفير السلوك الداعم وعدم إشعار العاملين بالتسلط والسيطرة المطلقة. وخلق سلوك يراعي حقوق ومشاعر الآخرين (سلامه، ٢٠٠٤) كما أضاف الأحمد (٢٠٠٤) بأن من العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق أهدافهم، وزيادة إشراك العاملين في مسارات عمل المؤسسة وشعورهم بالثقة القيادية.

وقد يتأثر مستوى الولاء التنظيمي بعدة أسباب منها ما يرتبط بتعالى القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين، وتقصير الإدارة في فهم العاملين ودرجة إقناعهم بأهمية أعمالهم، الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، عدم توجيه العاملين لاستثمار فرص الترقية والتقدم، عدم توفير نظام للمكافأة والأجور التي تتناسب مع طبيعة العمل للموظف وخبرته (سلطان، ٢٠٠٣) وأضاف الحمدان (٢٠٠٩) أن من العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي الصفات الشخصية للفرد (العمر، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، النوع، الحالة الاجتماعية، المكانة الوظيفية) وطبيعة العمل وأهميته ودرجة صعوبته.

ويرى الباحث بأن هناك عوامل محممة جداً قد يكون لها الأثر في تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، ومن أهمها تلك العلاقات القائمة بين القائد ومروسيه، التي تتضمن الثقة المتبادلة والعمل التشاركي، وسيادة العوامل الإنسانية بينهم. ومن تلك المنطلقات فقد تمحورت اهتمامات الدراسات التي تدور حول السلوك التنظيمي وسلوك القيادات في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التربوية وأثرها على متغيرات متعددة ومنها الولاء التنظيمي لدى الأفراد. حيث اهتمت دراسة العززي (٢٠٠١) إلى تحديد العلاقة بين دافع الإنجاز والشخصية الاضهادية لدى طلبة جامعة الموصل في العراق، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٨٨) طالباً وطالبة، ووفقاً للمنهج الوصفي الارتباطي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة

مشكلة الدراسة:

انبثقت مشكلة الدراسة من منطلق أن القيادة تمثل سلوكا مابيننا بين القيادات التربوية، وقد يكون السلوك أغلبه إيجابيا، بينما قد يتداخل به السلوك السلبي الذي ينعكس على مستوى أداء العاملين وولائهم للعمل في المؤسسة، وان سلوك الثقة القيادي لدى القيادات التربوية يمثل سلوكا إيجابيا ويشكل نتيجة عوامل البيئة العملية وطبيعة العاملين في المؤسسة. فقد يكون بعض العاملين غير متمكنين والبعض الآخر يمتلكون الكفاءة والتمكن في إنجاز مهامهم أو يتصفون بصفات إيجابية- وفقا لنظرية "Y,X" لدوجلاس ماكجروجر (Douglas McGregor) نحو العمل، لهذا قد تكون سلوكيات القيادات نحو هذه الفئة من العاملين يسودها التباين في الثقة بأعمالهم، والنظر إليهم بدرجة من التباين ما بين السلبية والإيجابية، مما قد يؤثر ذلك على ولائهم واثماتهم المهني والشخصي للمؤسسة ولقيادتهم. وتتجلى مشكلة الدراسة من خلال الشكل (٢) للثقة التبادلية الذي يشير الى أن، سلوك الثقة القيادي المتجسد في شخصية القائد نحو الإدارة العليا والعاملين معه تنعكس غالبا عليه بثقة تبادلية، وهذا النوع من الثقة يؤدي إلى رفع مستوى ولاء العاملين التنظيمي الذي يدفعهم بإيجابية وحاس ورعاية ذاتية لأدائهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.



لهذا فقد اتجهت الدراسة نحو معرفة درجة سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس. وتتجلى مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

الارتباطي، من خلال استبانة أعدت لأغراض الدراسة طبقت على عينة تكونت من ٢٧٦ فردا، وقد توصلت الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى المديرين كانت بدرجة متوسطة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات. كما ألفت دراسة العطوي والشيباني (٢٠١٠) الضوء على دور الدعم والثقة القيادية في بناء التزام العاملين، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (١٢٢) فردا من الموظفين العاملين في المديرية العامة لتربية كربلاء، واستجاباتهم على استبانة تضمنت المعلومات العامة ومتغيرات الدراسة، كما استخدم في الدراسة المقابلات للحصول على معلومات استطلاعية، وتوصلت الدراسة إلى إن الثقة القيادية والدعم القيادي لها اثر إيجابي على التزام العاملين. بما هدفت دراسة (Lau,2010) إلى فهم العلاقة بين مستويات التمكين، والدعم التنظيمي، والثقة التنظيمية لدى الموظفين في إحدى جامعات الغرب الأمريكي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٥) فردا، جمعت المعلومات من العينة من خلال استبانة أعدت لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تؤثر على مستوى التمكين لدى العاملين، وان المسؤوليات الإدارية تؤثر إيجابيا على الدعم التنظيمي، وان نجاح التمكين الإداري يتم من خلال شعور العاملين بوجود مناخ تنظيمي داعم للابتكار والتغيير والمخاطرة، أما دراسة الطاهات (٢٠١٦) التي هدفت إلى معرفة مهارات التواصل الاجتماعي بالمسؤولية الاجتماعية والشخصية الارتياحية وإدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي يجمع المعلومات من عينة تكونت من (١٠٠) مدير ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة الشخصية الارتياحية لدى المديرين كانت (٧٦%) ومهارات التواصل بلغت (٧٩%) والمسؤولية الاجتماعية بلغت (٦١%) وأساليب إدارة الصراع بلغت (٧٩%). كما أشارت إلى عدم وجود فروق بين الشخصية الارتياحية والمتغيرات الأخرى ومتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود علاقة ارتباطيه بين كل من التواصل الاجتماعي وكل من المسؤولية الاجتماعية والشخصية الارتياحية وإدارة الصراع. ويرى الباحث أن جميع الدراسات تناولت موضوع السلوكيات القيادية لدى المديرين في مؤسسات التعليم على اختلاف مراحلها ولم تنطرق إلى سلوك الثقة القيادية، مما تنفرد الدراسة الحالية عن تلك الدراسات في تحديد متغيراتها، بينما تتفق مع بعض الدراسات من حيث متغير الولاء التنظيمي وفقا لمتغيرات إدارية أخرى، وقد تتفق الدراسة الحالية أيضا مع بعض الدراسات الأخرى بصورة غير مباشرة التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات. كما وتتفق مع بعض الدراسات السابقة أيضا من حيث المنهجية التي تمثلت بالمنهج الوصفي الارتباطي، وقد تختلف من حيث طبيعة عينة الدراسة الحالية ومكان تطبيقها، وقد أفادت الدراسات السابقة تحديد المنهج المناسب للدراسة الحالية واعداد أدواتها، والاطلاع على المراجع المناسبة لها.

الولاء التنظيمي: ويعرف بما يتفق مع الدراسة بأنه وصف لحالة العاملين في المؤسسة من حيث علاقتهم بها وعلاقتهم فيما بينهم وقيادتهم، الناتجة عن طبيعة القيادة وطبيعة المهام التي يقومون بها، التي يمكن قياسها من خلال استجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات أداة الولاء التنظيمي.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على تحديد العلاقة بين سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، من خلال استجابات أفراد عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، على استبانة طبقت عليهم خلال العام الدراسي الجامعي ٢٠١٧/٢٠١٦.

منهجية الدراسة:

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، القائم على جمع المعلومات من عينة ممثلة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، وتحليلها وفقاً لأسئلة الدراسة لاستخلاص النتائج المطلوبة، ويعد هذا المنهج ملائماً لأغراض الدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية والبالغ عددهم (٦٧٦) عضو هيئة تدريس في الجامعة من مختلف الرتب الأكاديمية، حيث تم اختيار عينة ممثلة بالطريقة العشوائية البسيطة تكونت من (٣٣١) عضو هيئة تدريس بنسبة مئوية بلغت (٤٨,٩%) طبقت عليهم أدوات الدراسة لجمع البيانات التي تفيد في الإجابة عن أسئلة الدراسة، والجدول (١) يوضح وصف مجتمع الدراسة وعينتها.

جدول (١) مجتمع الدراسة وتوزيع أفراد عينة الدراسة ووفقاً للمتغيرات الدراسية

المتغيرات	فئات المتغير	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	نسبة العينة من المجتمع
الجنس	ذكر	٤٣٥	٢٢٥	٥١,٧%
	أنثى	٢٤١	١٠٦	٤٣,٨%
الكلية	إنسانية	٢٩١	٢٠٩	٧١,٨%
	علمية	٣٨٥	١٢٢	٣١,٦%
الرتبة	أستاذ مساعد فأدون	٢٠٥	٩٥	٤٦,٣%
	أستاذ مشارك	٣٥١	١٩٩	٥٦,٦%
	استاذ	١٢٠	٣٧	٣٠,٨%
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٩٢	٩٤	٤٨,٩%
	من ٥ - ١٠ سنوات	٣٤٣	١٧٨	٥١,٨%
	أكثر من ١٠ سنوات	١٤١	٥٩	٤١,٨%

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية، وفقاً لمتغير الجنس، الكلية، الخبرة العملية، الرتبة الأكاديمية، جامعة التخرج؟

السؤال الثالث: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية من وجهة نظرهم؟

السؤال الرابع: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، وفقاً لمتغير الجنس، الكلية، الخبرة العملية، الرتبة الأكاديمية، جامعة التخرج؟

السؤال الخامس: هل يوجد علاقة ارتباطية بين درجة سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، ومعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة العملية، ونوع الكلية، الرتبة الأكاديمية وجامعة التخرج.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الموضوعية من خلال أهمية التعرف على درجة سلوك الثقة القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بالولاء التنظيمي، كما تفيد الدراسة الأدب التربوي والإداري وتثري المعلومات للمتخصصين والدارسين في مجال الإدارة.

بينما تتجلى أهمية الدراسة التطبيقية، بنتائجها وتوصياتها التي تفيد أصحاب القرارات التربوية، من الإداريين الذين يعملون في الميدان التربوي وفي جميع المراحل التعليمية، ومنها المرحلة الجامعية حيث أن الثقة القيادية المتبادلة بين العاملين والإداريين لها انعكاسات إيجابية متعددة على إنجاز مهام العمل من خطط وبرامج وفعاليات وأنشطة تطويرية للمؤسسة.

تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً:

تتضمن الدراسة مصطلحين رئيسيين يمكن تعريفهما بما يتوافق إجرائياً مع أهداف الدراسة على النحو الآتي:

سلوك الثقة القيادي: ويعرفه الباحث بمجموعة السلوكيات التي يمارسها القيادي في تعامله مع التابعين في مؤسسة، والتي تتباين ما بين سلوكيات الثقة في الآخرين وتقدير اهتماماتهم والوثوق بقدراتهم وإمكاناتهم الوظيفية، سواء أكانت تلك السلوكيات ترتبط بأبعاد ذاتية أم بأبعاد وظيفية، التي يمكن قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة سلوك الثقة القيادي.

جامعة	عربية	٢٨٦	١٣٣	%٤٦,٥
التخرج	أجنبية	٣٩٠	١٩٨	%٥٠,٧
المجموع		٦٧٦	٣٣١	%٤٨,٩

- (٢,٦١ - ٣,٤٠) تعني أن درجة التقدير متوسطة.
- (٣,٤١ - ٤,٢٠) تعني أن درجة التقدير عالية.
- (٤,٢١ - ٥) تعني أن درجة التقدير عالية جداً.

صدق الأداة وثباتها:

أولاً: صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية وعلم النفس بلغ عددهم (١٢) محكماً، وتم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أشار إليها المحكمون من حذف بعض العبارات وتعديل البعض منها لما يتناسب وموضوع الدراسة. وقد تم استخدام مؤشرات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة من خلال ارتباط الفقرة بالأداة ككل حيث أشارت نتائج معامل ارتباط بيرسون أن قيم الاتساق الداخلي لفقرات أداة سلوك الثقة القيادي تراوحت ما بين (٠.٦٧-٠.٩١) بينما تراوحت قيم مؤشرات الصدق الداخلي لفقرات الولاء التنظيمي ما بين (٠.٧٢-٠.٨٨) وهي دالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.01$ ونتيجة لذلك تم التوصل إلى (١٥) فقرة لقياس سلوك الثقة القيادي ، و(١٤) فقرة لقياس الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وهي تمثل الاستبانة بصورتها النهائية، والجدول (٢) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة من جزئين الأولى: لقياس سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية، والثانية: لقياس الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

حيث تم التوصل إلى (٢٣) فقرة لقياس سلوك الثقة القيادي ، و(٢٢) فقرة لقياس الولاء التنظيمي. وقد تم تنظيمها وفقاً لسلم ليكرت الخماسي، بدرجة عالية جداً، وعالية، ومتوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً، وتمثل رقمياً على الترتيب (١,٢,٣,٤,٥) وذلك لوصف درجة السلوك أو السمة المطلوبة.

وتم تحديد درجة سلوك الثقة القيادي والولاء التنظيمي وفقاً لخمس مستويات وذلك بتقييم المتوسط الحسابي لكل فقرة - لتصحيح وتفسير أداة الدراسة - من خلال طرح الحد الأعلى (٥) من الحد الأدنى (١) يساوي (٤) درجات، ومن ثم تقسيم الفرق على (٥) فيصبح طول الفئة (٠.٨٠) وعليه كانت المتوسطات لتقدير استجابات أعضاء هيئة التدريس على الأداة على النحو التالي:

- (١,٨٠ - ١) تعني أن درجة التقدير منخفضة جداً.
- (١,٨١ - ٢,٦٠) تعني أن درجة التقدير منخفضة.

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط للاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات أداة سلوك الثقة القيادي وأداة الولاء التنظيمي والدرجة الكلية.

الولاء التنظيمي		سلوك الثقة القيادي	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
*** 0.70	-1	*** 0.68	-1
*** 0.72	-2	*** 0.89	-2
*** 0.71	-3	*** 0.74	-3
*** 0.80	-4	*** 0.90	-4
*** 0.81	-5	*** 0.71	-5
*** 0.74	-6	*** 0.88	-6
*** 0.76	-7	*** 0.91	-7
*** 0.75	-8	*** 0.70	-8
*** 0.82	-9	*** 0.74	-9
*** 0.77	-10	*** 0.74	-10
*** 0.86	-11	*** 0.79	-11
*** 0.88	-12	*** 0.70	-12
*** 0.82	-13	*** 0.80	-13
*** 0.77	-14	*** 0.87	-14
*** عند دلالة مستوى (0.01)		*** 0.79	-15

ثانياً: ثبات الأداة:

ولغرض التوصل إلى أداة مناسبة للبحث تم اختيار عينة عشوائية من أفراد عينة الدراسة تكونت من (٢٥) فرداً تم تطبيق الأداة عليهم باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-ReTest) بفارق زمني تراوح (١٥) يوماً بين الاختبار الأول والثاني، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد درجة الارتباط بين الاختبارين الذي بلغ (٠.٨٦). لأداة قياس سلوك الثقة القيادي، و(٠.٨٢) لأداة قياس الولاء التنظيمي، ووفقاً لمعامل ألفا كرونباخ فقد بلغ معامل الثبات لأداة سلوك الثقة القيادي (٠.٨٣) بينما لأداة الولاء التنظيمي فقد بلغ (٠.٧٩) وهو معامل ثبات كاف لأغراض الدراسة، والجدول (٣) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٣)

معاملات الثبات لأداة سلوك الثقة القيادي وأداة الولاء التنظيمي.

الأداة	معامل ارتباط الاختبار وإعادة الاختبار	معامل ارتباط ألفا كرونباخ
سلوك الثقة القيادي	0.86	0.83
الولاء التنظيمي	0.82	0.79

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أغراض الدراسة فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، ألفا كرونباخ، لصدق الأداة وثباتها. والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، للإجابة عن السؤال الأول والثالث. وتحليل التباين الأحادي

واختبار "ت"، للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع. ومعامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذه الجزء من الدراسة عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها وذلك على النحو الآتي:

أولاً: عرض نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما درجة سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات عينة من أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً والجدول (٤) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الهاشمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	الترتيب	الدرجة
عالية	81.0%	1.07	4.05	يعتقد رئيس القسم أن انتقاد الآخرين له لا يقلل من شأنه.	1	14
عالية	80.8%	1.00	4.04	يرى رئيس القسم بأن المشاركة طريق لحل جميع المشكلات.	2	5
عالية	74.8%	.95	3.74	يرى رئيس القسم بأن الآخرين يحاولون العمل معه لنجاح العمل.	3	11
عالية	47.8%	.94	3.72	يحاول رئيس القسم معرفة كل شيء عني لمساعدتي.	4	9
عالية	73.6%	1.15	3.68	يحاول رئيس القسم وضعي دائماً في موقف إيجابي.	5	10
عالية	71.8%	1.17	3.59	يشعرني رئيس القسم بأني دائماً بأمان.	6	6
عالية	71.6%	1.09	3.58	يشعرني رئيس القسم دائماً بأني موضع ثقة في العمل.	7	15
عالية	71.2%	1.10	3.56	يعمل رئيس القسم على تفويض لانهاء بعض المهام الوظيفية.	8	12
عالية	71.0%	1.11	3.55	يهتم رئيس القسم بآراء ومقترحات الآخرين في العمل.	9	8
عالية	70.6%	.90	3.53	يشجعني رئيس القسم في إنجاز مهامي الوظيفية.	10	13
عالية	70.2%	1.13	3.51	يهتم رئيس القسم بتحقيق الثقة المتبادلة بينه وبين الآخرين.	11	1
عالية	68.8%	1.18	3.44	يفضل رئيس القسم الاقتراب من الآخرين.	12	2
متوسطة	65.8%	.912	3.29	يتصف رئيس القسم بالشفافية التامة.	13	4
متوسطة	65.6%	1.06	3.28	يشعرني رئيس القسم بأني محمداً في مختلف المواقف.	14	7
متوسطة	64.2%	1.13	3.21	يثق رئيس القسم بإخلاصي له بالعمل.	15	3
عالية	71.6%	1.08	3.58	المجموع الكلي		

أقل الفقرات تقديراً من أفراد عينة الدراسة المتمثلة بأن ينظر رئيس القسم إلى العاملين بأن آرائهم محقة في مختلف المواقف، والثقة بإخلاص العاملين في العمل، فإن ذلك قد يعود إلى أن تلك السلوكيات نسبية قد لا تكون دائماً بدرجة عالية لهذا جاءت تلك الفقرات بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة لولو (Lau, 2010) التي وضحت من خلال نتائجها أن للثقة القيادية دوراً كبيراً في تمكين العاملين وأن المسؤوليات الإدارية تؤثر إيجابياً على الدعم التنظيمي، وأن نجاح التمكين الإداري يتم من خلال شعور العاملين بوجود مناخ تنظيمي تسوده الثقة وداعم للابتكار والتغيير كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجسار (٢٠٠٩) ودراسة قهوة (٢٠٠٨) التي وضحت نتائجها بأن درجة الثقة التنظيمية في المؤسسة جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشته: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=0.05$) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية، وفقاً لمتغير الجنس، الكلية، الخبرة العملية، الرتبة الأكاديمية، جامعة التخرج؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين الأحادي one way Anova واستخدام اختبار "ت" T-Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال وفقاً للجدول (٥)

يوضح الجدول (٤) أن أغلب الفقرات مثلت الدرجة العالية باستثناء ثلاثة فقرات مثلت الدرجة المتوسطة وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.21- 4.05) بنسب مئوية ما بين (64.2%- 81.0%) وهي تمثل الدرجة ما بين المتوسطة والعالية. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.58) بنسبة مئوية بلغت (71.6%) وهو يمثل الدرجة العالية.

ويفسر الباحث تلك النتيجة من منطلق أن سلوك الثقة القيادي يمثل عنصراً حاسماً من عناصر نجاح المؤسسة ودرجة اهتمام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، ذلك لأن العمل المؤسسي لا ينجح بمعزل عن سمة الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين وبين العاملين أنفسهم. وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور الاستعداد التام نحو نجاح المؤسسة وإيجاد بيئة تعليمية منتجة، وان فقدان الثقة القيادية في المؤسسة يمثل كلفاً للزيت في المحرك الذي يزيد نسبة الاحتكاك، وعلى العكس عندما تتواجد الثقة يقلل هذا الاحتكاك وينعكس على ولاء العاملين والتزامهم وتحفيزهم نحو العمل، لهذه كانت تقديرات أعضاء هيئة التدريس أن القيادات في الجامعة الهاشمية (رؤساء الأقسام) تسود فيهم سمة الثقة بدرجة عالية. لهذا كان من أهم المبادئ التي يجب على المدير أن يتخذها كإستراتيجية هي إيجاد مناخ أو جو يسوده الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وما يؤكد هذا المبدأ وبالأخص لدى القيادات في التعليم العالي أن معظم الفقرات جاءت بدرجة عالية، ومنها أن رئيس القسم وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة يرى بأن الانتقادات لا تقلل من شأنه، كما أن مبدأ المشاركة محملاً جداً لتحقيق الثقة بين رئيس القسم والتابعين له، وإذا نظرنا إلى

جدول (٥) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

مصدر التباين	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
سلوك الثقة القيادي	ذكور	225	55.7453	10.96754	3.901	0.042*
	إناث	106	52.4089	11.47559		
مصدر التباين	متغير الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	إنسانية	209	51.2377	11.69361		
سلوك الثقة القيادي	علمية	122	56.6029	10.67325	4.761	0.039*
	متغير الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
مصدر التباين	أستاذ مساعد فما دون	95	49.7684	11.25001	5.008	0.035*
	أستاذ مشارك	199	55.8995	11.84069		
	أستاذ	37	55.6757	8.49527		

مصدر التباين	متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
سلوك الثقة القيادي	أقل من (٥) سنوات	94	51.9362	13.14584	1.769	0.172
	من (٥-١٠) سنوات	178	54.4802	10.31938		
	أكثر من (١٠) سنوات	59	54.6271	10.71882		
مصدر التباين	متغير جامعة التخرج	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
	عربية	133	53.6767	10.25253	0.211	0.833
	أجنبية	198	53.9444	12.00177		

* = عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)

رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية، حيث تشير النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين فئات متغير الرتبة ولصالح أستاذ مشارك ورتبة أستاذ بالمقارنة مع متوسط استجابات من رتبته أستاذ مساعد فما دون.

وقد تعزى تلك النتيجة بأنه على الرغم من اختلاف الخبرات لدى أعضاء هيئة التدريس فإن لديهم المعرفة التامة لأساليب القيادة وطرق قيادة وإدارة الآخرين، وقد تكون نظرتهم إلى أن القيادة في المؤسسة من زاوية مقاربية، لذلك قد يتشكل لديهم فكرة أن القيادة تراقب دائما وتسمى لمعرفة قدراتهم وإمكاناتهم مما ينعكس على تصورهم حول السلوكيات القيادية التي قد تكون ذات توجه إيجابي نحو العاملين والعمل، وقد يكون انعكاس تصورات أعضاء هيئة التدريس عن طبيعة القيادة وسلوكيات القيادة عملية تأثير وتأثر باختلاف خبراتهم، بمعنى أن اللقاءات التي تكون بين أعضاء هيئة التدريس والحديث عن طبيعة سلوكيات القيادة يعطي انطباع موحد وليس فيه تباين أو اختلاف.

كما ينعكس ذلك على متغير جامعة التخرج لدى أعضاء هيئة التدريس باعتبار أن سلوك الآخرين (القيادي في المؤسسة) يمكن معرفته وتقديره بصورة واضحة من خلال التعامل والاحتكاك لهذا كانت تقديراتهم متقاربة وليس بينها تباين.

بينما قد تعزى نتيجة وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير الجنس ولصالح الذكور، إلى أن طبيعة الذكور قد تختلف عن الإناث في الحكم على الآخرين وسلوكياتهم، وقد يكون السبب أن الإناث غالبا ما تتصف سلوكياتهن بالدقة والحذر في التعامل مع الآخرين، فضلا عن حرصهن على أداء العمل مما يعطي تصورا لدى العاملات لديهن بأنهن ليس لديهن الثقة في أعمالهن وقدراتهن.

كما تعود نتيجة وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير الكليات، ولصالح الكليات العلمية، بان أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية لهم طبيعة عمل متخصصة تتطلب الدقة العالية في نتائجها بحث ينعكس ذلك على عدم تباين آرائهم حول السمات وخصائص

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" T-Test وتحليل التباين الأحادي One Way Anova لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الهاشمية وفقا لمتغير الجنس والكلية والرتبة الأكاديمية والخبرة العلمية وجامعة التخرج، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α) بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة العملية وجامعة التخرج، بينما يوجد فروق دالة إحصائية وفق متغير الجنس ولصالح الذكور، و متغير الكلية، ولصالح الكليات العلمية. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق وفق متغير الرتبة ولتحديد الفروق بين فئات متغير الرتبة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس فقد تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس والجدول (٦) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٦) نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس لسلوك الثقة القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية.

متغير الرتبة	المتوسطات	49.7684	55.8995	55.6757
أستاذ مساعد فما دون	49.7684	—	6.131	5.907
أستاذ مشارك	55.8995	—	—	0.223
أستاذ	55.6757	—	—	—

يبين الجدول (٦) نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين متوسط استجابات أعضاء هيئة التدريس حول سلوك الثقة القيادي لدى

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجسار (٢٠٠٩) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية وفقاً لمتغير الجنس، وتختلف مع نتائج دراسة الطاهات (٢٠١٦) بعدم وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس. وقد تنفرد تلك النتيجة عن نتائج الدراسات السابقة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية وبتغير الكلية وجامعة التخرج الذي لم تتناوله الدراسات السابقة.

ثالثاً: عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشته: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً والجدول (٧) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية.

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نص الفقرات	الرتبة	الدرجة
عالية	81.8%	1.08	4.09	احترم التعليمات واللوائح التي تدير عليها إدارة الجامعة.	1	14
عالية	81.6%	.962	4.08	أشجع زملائي للعمل في الجامعة.	2	5
عالية	48.0%	.911	3.79	أشعر بالراحة التامة عند إنجاز أعمالي المهنية في الجامعة.	3	9
عالية	75.4%	.957	3.77	لدي الاستعداد للبقاء بعد الدوام الرسمي لإنجاز المهام الوظيفية.	4	11
عالية	74.4%	1.16	3.72	أحرص على انتظامي في العمل.	5	10
عالية	73.2%	1.15	3.66	أخبر الآخرين بفخر بأني أعمل في الجامعة.	6	6
عالية	72.2%	1.09	3.61	أسعى لإظهار الجوانب الايجابية عن كليتي.	7	12
عالية	71.8%	1.15	3.59	لدي الشعور الايجابي لولائي للعمل في القسم.	8	2
عالية	71.8%	1.11	3.59	لدي الاستعداد لإنجاز أي عمل يوكل إلي في القسم .	9	1
عالية	71.6%	1.10	3.58	يدفعني نمط إدارة قسمي لتقديم أفضل ما لدي في أداء عملي.	10	8
عالية	71.4%	.912	3.57	أبادر في حل المشكلات التي تواجه العمل داخل الجامعة.	11	13
متوسطة	66.8%	.898	3.34	امتلك الاستعداد التام لتقديم أقصى جهد لإنجاح عملي الوظيفي.	12	4
متوسطة	66.6%	1.04	3.33	لدي الاستعداد للعمل في أي جامعة ما دام العمل ذو نوعية واحدة.	13	7
متوسطة	65.4%	1.13	3.27	احترم عملي الوظيفي لتطابق أهدافي مع أهداف جامعتي.	14	3
عالية	73.4%	1.12	3.67	المجموع الكلي		

ويفسر الباحث تلك النتيجة من منطلق أن طبيعة العاملين أو الإنسان بشكل عام غالباً ما تتجسد فيه قيم الولاء والالتزام للمكان الذي يعمل فيه أو يعيش فيه لفترة من الزمن، ما لم يكن هناك عوامل تؤثر على مستوى ذلك الولاء كطبيعة العمل وتوافر المتطلبات اللازمة لها، وتحقيق ذات الفرد واحترام وتقدير كيانه ووجوده في المؤسسة، ودرجة التعاون والتكافل بين الأفراد، وتوافر

المسؤولين، وقد لا يسعفهم التخصص بحكمهم الدقيق على السمات الإنسانية وسلوكيات الآخرين، بينما قد تتباين تلك التصورات بصورة أكبر لدى المتخصصين في العلوم الإنسانية، مما أدى إلى تباين واضح بين أفراد عينة الدراسة ما بين التخصصات العلمية والإنسانية.. وقد تعزى وجود الفروق وفقاً لمتغير الرتبة إلى أن أعضاء هيئة التدريس الذين رتبهم الأكاديمية أستاذ مساعد فما دون غالباً ما يشعرون بأن مكانتهم بين الآخرين ليست على المستوى المطلوب، وقد يبتاهم الخوف من القيادات، وقد ينعكس ذلك على مستوى أدائهم مما يدفعهم ذلك لتقديم أعلى طاقة لديهم للظهور بصورة أفضل أمام القيادات، لأنه قد يشعر بان ثقة القيادات كرؤساء الأقسام لهم أقل بالمقارنة مع من رتبهم أعلى من حيث الأداء والكفاءة المهنية والتخصصية. لهذا كانت تقديراتهم أقل من الرتب الأخرى حول درجة الثقة القيادية لرؤساء الأقسام.

يوضح الجدول (٧) أن أغلب الفقرات مثلت الدرجة العالية باستثناء ثلاث فقرات مثلت الدرجة المتوسطة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.27- 4.09) بنسب مئوية ما بين (65.4%- 81.8%) وهي تمثل الدرجة ما بين المتوسطة والعالية. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.67) بنسبة مئوية بلغت (73.4%) وهو يمثل الدرجة العالية.

التي أشارت إلى أن درجة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية.

رابعاً: عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشته: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، وفقاً لمتغير الجنس، الكلية، الرتبة العلمية، الخبرة العملية وجامعة التخرج؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين الأحادي one way Anova واستخدام اختبار "ت" T-Test لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ويتم عرض نتائج السؤال وفقاً للجدول (٨)

القيم الإنسانية التي تراعي احتياجات العاملين وتحقيق أهدافهم واحترام شخصياتهم، ومراعاة مشاعرهم، والعمل بين العاملين والإدارة معا كوحدة واحدة مترابطة. وقد يكون مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية ناتجاً عن نوع وطبيعة ونمط إدارة المدير المباشر، من حيث العمل وفق مبدأ إنساني، وخلق جو يسوده الثقة المتبادلة. وتقدير قدرات الأفراد ومستوياتهم الوظيفية والمعرفية وطبيعة شخصياتهم، ومراعاة ظروفهم المختلفة. كما تعود تلك النتيجة إلى أن احترام القوانين والأنظمة سبباً من أسباب تحقيق الولاء التنظيمي كما جاء في الفقرة (١٤) التي احتلت المرتبة الأولى، فضلاً عن التشجيع الدائم من الجامعة للمعلم فيها. وفقاً للفقرة (٥) التي احتلت المرتبة الثانية. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحمداني (٢٠٠٩)

جدول (٨) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة الهاشمية وفقاً لمتغيرات الدراسة.

مصدر التباين	متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مستوى الولاء التنظيمي	ذكور	225	50.5822	11.83946	1.060	0.290
	إناث	106	52.0377	11.24610		
مصدر التباين	متغير الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مستوى الولاء التنظيمي	إنسانية	209	50.7799	12.05952	0.548	0.584
	علمية	122	51.5082	10.96218		
مصدر التباين	متغير الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مستوى الولاء التنظيمي	أستاذ مساعد فما دون	95	51.0632	11.29377	0.003	0.997
	أستاذ مشارك	199	51.0653	12.31205		
	أستاذ	37	50.9189	8.86121		
مصدر التباين	متغير الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مستوى الولاء التنظيمي	أقل من (٥) سنوات	94	49.1702	13.64420	1.618	0.200
	من (٥-١٠) سنوات	178	51.7062	10.62285		
	أكثر من (١٠) سنوات	59	51.7458	10.87641		
مصدر التباين	متغير جامعة التخرج	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
مستوى الولاء التنظيمي	عربية	133	50.9549	10.68053	0.119	0.905
	أجنبية	198	51.1111	12.29328		

عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية وفقاً لمتغير الجنس والكلية والرتبة

يبين الجدول (٨) المتوسطات الحسابية ونتائج اختبار "ت" T-Test وتحليل التباين الاحادي One Way Anova لاستجابات أفراد

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين درجة سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية، والجدول رقم (٩) يوضح نتائج ذلك.

جدول (٩) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين سلوك الثقة القيادي لرؤساء الأقسام ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

مصدر التباين	مستوى الولاء التنظيمي
سلوك الثقة القيادي	معامل الارتباط (٠,٩٨٥)
	مستوى الدلالة (٠٠٠)

يبين الجدول (٩) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين سلوك الثقة القيادي لرؤساء الأقسام وبين مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية ودالة إحصائية، بمعنى أنه كلما ارتفع سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام أدى إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في القسم.

وقد تعزى تلك النتيجة إلى أنه من الطبيعي أن يكون لدى أعضاء هيئة التدريس ولاء تنظيمياً نتيجة أن السلوك القيادي لدى مديريهم ايجابي ويبعد عن التشكك بقدراتهم، حيث أن من منطلقات الفكر التربوي أن العلاقات الإنسانية الايجابية تقود إلى ردود فعل وسلوكيات ايجابية لدى الأفراد في علاقاتهم التبادلية والتفاعلية، كما إن من مرتكزات القيادة أنها عملية تأثير متبادل بين القائد والتابعين، إذ أن التأثير الايجابي من القائد ينعكس على العاملين في مجالات عديدة، منها الروح المعنوية العالية، ومستوى الأداء المرتفع، والرضا الوظيفي، فضلاً عن تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتزايد المحبة والرغبة لدى العاملين في العمل بالمؤسسة وفق دافعية عالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، مما ينعكس ذلك أيضاً على شعورهم بالأمن والأمان الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة من نتيجة دراسة العنزي (٢٠٠١) ودراسة الطاهات (٢٠١٦) التي أشارتا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السلوك القيادي والولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

توصية الدراسة ومقترحاته:

وفقاً لنتائج الدراسة يمكن التوصية بما يلي:

- تجنب رؤساء الأقسام للسلوكيات التي تؤثر على شخصية أعضاء هيئة التدريس وتقلل من قيمتهم الوظيفية والذاتية، لأن ذلك ينعكس على كثير من الأمور ذات الارتباط بالعمل المؤسسي، كولايتهم واتجاههم الوظيفي ومستوى أدائهم في العمل.
- تعزيز رؤساء الأقسام في التعليم العالي الجامعي لمبدأ الشفافية في العمل المؤسسي والتعامل مع التابعين.

الأكاديمية والخبرة العلمية وجامعة التخرج، حيث تشير النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة، وفقاً للمقارنة بين المتوسطات الحسابية في جميع متغيرات الدراسة.

وقد تعزى تلك النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف الجنس يرون بأن الولاء التنظيمي لهم في المؤسسة أمراً طبيعياً لأن فيه تتكامل العملية التعليمية والإنسانية في المؤسسة، وهو نتيجة انعكاسات لكثير من الأمور، ومنها السلوك القيادي لرئيس القسم أو غيره من القيادات العليا في الكلية أو الجامعة. كما تعود النتيجة وفقاً لاختلاف كليتهم العلمية إلى أن ذلك يمثل ارتباطاً طبيعياً عند الأفراد أن يكون لديهم ولاء لمؤسستهم ولقيادتهم كرؤساء الأقسام أو العادة وغيرها من القيادات في الكلية والجامعة. كما أن الكليات المتعددة في الجامعة تخضع إلى قوانين وأنظمة وتعليمات موحدة يرتكز عليها النمط القيادي فيها، مما ينعكس على طبيعة ومستوى ولاء العاملين بدرجة متقاربة.

وذلك ما يؤكد بأن الإدارة والقيادة ونمطها أو طبيعتها وتعاملها مع الآخرين يعكس درجة معينة وملحوظة من الولاء التنظيمي، كما أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم يشكلون فريقاً واحداً في العمل ويعدون من الكوادر الأكاديمية في الأقسام والكليات، مما ينعكس على تقديراتهم المتناغمة حول السلوكيات وأنماط القيادة في الوحدة التنظيمية أو الأقسام الأكاديمية أو حتى الكليات.

وتعزى تلك النتيجة إلى أن الخبرة ليس لها دور كبير في تحديد التصور الحقيقي للظواهر السلوكية والقيادية في المؤسسة. باعتبار أن القيادة يجب أن تكون ايجابية في تعاملها مع الأفراد، وأن الولاء في المنظمة قد يكون نتيجة لنوع النمط القيادي وطبيعة سلوك القياديين، وأن ولاء العاملين (أعضاء هيئة التدريس الجامعي) على درجة من الرفعة في أن يقللوا من ولايتهم لمؤسستهم سواء أكانوا ذوي خبرة قليلة أو كبيرة، ولهذا كانت استجابات أفراد عينة الدراسة متقاربة وليس بينها فروق وفقاً لفئات متغير خبرتهم.

وتفسر نتيجة عدم وجود فروق وفقاً لجامعة التخرج لدى أعضاء هيئة التدريس إلى أن هذا الأمر يعد من المرتكزات لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لهذا يجب أن يمتلك عضو هيئة التدريس درجة عالية دائماً في الولاء للمكان الذي يعمل فيه.

وتتفق هذه النتيجة من نتيجة دراسة الحراحشه (٢٠٠٦) التي أشارت إلى عدم وجود فروق وفقاً لمتغير الجنس. وقد تنفرد تلك النتيجة عن نتائج الدراسات الأخرى وفقاً للمتغيرات الأخرى.

خامساً: عرض نتائج السؤال الخامس ومناقشته: هل يوجد علاقة ارتباطية بين درجة سلوك الثقة القيادي لدى رؤساء الأقسام في الجامعة الهاشمية ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

دواني، كمال. (٢٠١٣) **القيادة التربوية**. الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الرواشده، خلف. (٢٠٠٧) **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

سلامة، كايد. (١٩٩٩) **تنمية المهارات القيادية. ورقة عمل**، اريد: جامعة اليرموك.

سلامة، انتصار. (٢٠٠٤) **مستوى الالتئام المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة**، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

سلطان، محمد. (٢٠٠٣) **السلوك التنظيمي**. مصر: دار الجامعة الجديدة.

شاكرا، صلاح. (٢٠٠٩) **دراسة تحليلية وتقويمية لأداء القيادات الإدارية للهيئات والمؤسسات الرياضية والشبابية في العراق من ١٩٤٨-٢٠٠٤. أطروحة دكتوراه**، جامعة بغداد.

شحادا، رائف. (٢٠٠٨) **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير**، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

الشجاع، خليل، وحمود، خضير. (٢٠٠٢) **نظرية المنظمة**، بغداد: دار الشؤون الثقافية.

شهاب، شهرزاد، وبرايم، يونس. (٢٠١١) **السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار**. بنينوى: **دراسات تربوية**، (١٨) ١٥-٢٣-٤٤.

الطاهات، ألاء. (٢٠١٦) **مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والشخصية الارتياحية وإدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة**، الأردن: جامعة عمان العربية.

عبدالباق، صلاح الدين محمد. (٢٠٠٤) **السلوك الفعال في المنظمة**. الإسكندرية: دار الجامعة.

عبدالباق، صلاح الدين. (٢٠٠٢) **السلوك الفعال في المنظمات**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

العلوي، عامر، والشيبان، الهام. (٢٠١٠) **دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين**. مجلة جامعة كربلاء العلمية، (٣) ٧٤-٥٧.

العطية، ماجدة. (٢٠٠٣) **سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة**. الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العززي، علاء الدين. (٢٠٠١) **الشخصية الاضطهادية وعلاقتها بدافع الانجاز الدراسي لدى طلبة جامعة الموصل. رسالة ماجستير غير منشورة**، بغداد: كلية التربية، ابن الهيثم، جامعة الموصل.

عورتاني، مأمون. (٢٠٠٣) **العلاقة بين الولاء المهني والنط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية. رسالة ماجستير غير منشورة**، نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

- اعتماد رؤساء الأقسام مبدأ التفويض في العمل وتوزيع المهام بين أعضاء هيئة التدريس والمشاركة في تحديد مسارات العمل في القسم.

- ومن المقترحات الضرورية للدراسة إجراء دراسات مماثلة في مختلف المؤسسات، وربطها بمتغيرات أخرى غير التي تضمنتها الدراسة الحالي. أو تطبيق الدراسة على عينة أخرى كعمداء الكليات أو مستويات إدارية أعلى.

المراجع:

الأحمدي، طلال. (٢٠٠٤) **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة. المجلة العربية للإدارة**، (٢٤) ١-٤٠.

الباحين، سامي. (٢٠٠٩) **القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير. ورقة عمل غير منشورة. الكلية التقنية بالمام، المملكة العربية السعودية**.

الستان، أحمد، وعبداحواد، عبدالله، وبولس، وصفي. (٢٠٠٣) **الإدارة والإشراف التربوي، النظرية، البحث، الممارسة**. الكويت: مكتبة فلاح للنشر والتوزيع.

بطاح، أحمد. (٢٠٠٦) **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الجسار، علي. (٢٠٠٩) **الثقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس في محافظة جرش كما يراها المعلمون. رسالة ماجستير غير منشورة**، اريد: جامعة اليرموك.

الجميل، مخلص. (٢٠٠٨) **تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي، دراسة تحليلية في جامعة الانبار. أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة سانت كليمنتس العالمية، فرع ديالي/العراق.

الحجري، سالم محمد. (٢٠٠٢) **واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة**، سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس.

حراشنة، محمد. (٢٠٠٦) **العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة العلوم التربوية والنفسية**، مجلد ٧، عدد ١، كلية التربية، جامعة البحرين.

الحري، قاسم. (٢٠٠٨) **القيادة التربوية الحديثة**. الطبعة الأولى، عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحمادي، مريم. (٢٠٠٩) **الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة مؤتة، الأردن.

الحمادي، مريم. (٢٠٠٩) **الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة**، الأردن: جامعة مؤتة.

Polytechnic Institute and State University In Partial Fulfillment of the Requirements for the **Degree of Doctor of Philosophy in Human Development.**

Ambrosio ,M.(2002). Leadership in Today's World .Internet site: Retrieved May 17,2016.,www.stsnswartz.com/Dambrsio.Htm.

Amico, I., (2003) , "Examine Determinants Management of Trust:Evidence from a Laborat Experiment" , **paper presented at the Nationalpublic Administration Research Conference Washington** , d.c.,on October,10.

Arnason, L. (2012). "Organizational Trust". Thesis Submitted of the University Gothenburg for the **Degree of Master in Management Control.**

Bernstein, D. P., &Useda, J. P.; (2007). Paranoid personality disorder. Online: http://www.sagepub.com/upm-data/15198_chapter3.pdf.

Damen, T.W. (2001) . "Service-controlled Agile logistics ", **Journal of Information Management**, 14 (3): 185–195.

Gardona, P.(2002). Transcendental Leadership. Web site: www.Management.com/Practicalent.Leadershipstyles.htm.

Graeff. C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. **Academy of Management Review**, 8(2),285-292.

Ivancevic & Matteson (2002). Organizational behavior and management.N.Y.: **MacGraw-Hill.**

Kazdin, A. E.; (2000). Psychotherapy for children and adolescents: **Directions for research and practice.** New York: Oxford University Press.

Lau,Wing, (2010)Empowerment of non-academic personnel inhigher education: exploring associations withperceived organizational support for innovationand organizational trust.Lowa Research Onlin, The University Of Iowa's Institutional Repository

Mint, R.; (2010). Discussing the causes and prevalence of paranoid personality

الفهداوي، خليفة والقطاونه، نشأت. (٢٠٠٤) تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظة الجنوب الأردنية. **المجلة العربية للإدارة**، (٢٤) ٢. ٩-١٨.

فيله، فاروق. (٢٠٠٥) **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**. عمان: دار المسيرة .

القبابعة، محمود. (٢٠٠٣) أبعاد السلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية الأردنية وعلاقتها بواجباتهم الإدارية من وجهة نظر رؤوسهم. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

القريني، محمد. (٢٠٠٠) **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**. عمان: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.

القضاء، محمد. (٢٠٠٦) **السلوك القيادي لمدير المدرسة**. تم استرجاعه بتاريخ ٢٠١٦/١١/١٢

www.ahewar.org/show.art.asp?aid=108367

قوة، سحر. (٢٠٠٨) **الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم**، **أطروحة دكتوراه**، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

لوتاه، حمده. (٢٠٠٢) **الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.

مأمون، صالح. (٢٠٠٧) **الشخصية، بناؤها، تكوينها، أنماطها، اضطرابها**. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

محاسنة، حسن نايف. (٢٠٠٧) **السلوك القيادي للأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري والمشاركة باتخاذ القرار مع أعضاء هيئة التدريس وتطوير برنامج تدريبي للسلوك القيادي**. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

محمود، صالح، ومطر، شيماء. (٢٠٠٧) **مفهوم الذات، الأساليب والمقاييس**. بغداد: مكتبة زاكي للطباعة.

مطمر، محمد. (٢٠٠٥) **الشخصية القيادية ودورها في تنمية المجتمع**. **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة باجي مختار- عنابة، الجزائر.

المغربي، كامل. (٢٠٠٤) **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع،

موسى، رشاد. (٢٠٠١) **أساسيات الصحة النفسية والعلاج النفسي**. القاهرة: مؤسسة المختار للنشر والتوزيع.

Adams, S.H. (2005). "The Relationships Among Adult Attachment, General Self-Disclosure, and Perceived Organizational Trust". Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia

- faculty at clemson university (south Carolina),**phD,Clemson-university.**
- Straiter,K., (2005)" The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational ,**International Commitment" Journal of Leadership Studies, Vol.1,I.**
- Wayne, Hay; Richard, Rees(2005)."Subordinate loyalty to immediate Superior:aneglected concept in the study of educational administration",**Sociology of Education, 47(2), P.268.**
- Yousef, D., A.,(2002) "Job Satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and Organizational Commitment: A study from an Arabic cultural perspective", **Journal of Managerial Psychology, 17(4), (2002), p.p 250-266.**
- disorder.**(Available online).**Retrieved October, 21, 2010.
- Newstrom, John W (2007). Organizational Behavior. 12th ed,New Delhi: **Tata McGraw – Hill, Inc.**
- Paliszkievicz, J. (2012). "The Importance of Building and Rebuilding Trust in Organizations", **Journal of Technology Innovation and Industrial Management, 29 (3), 269-278.**
- Remondini, J .(2001).Leadership style and school climate: A comparisonbetween Hispanic and non-Hispanic women principals in SouthernNew Mexico. **Dissertation Abstract International-A 62/03,P.869.**
- Sembene ,D.,(2006) , " Give Trust a Chance – A Model of Trust in the Context on IMF – Supported Program ", **International Monetary Fund ,IMFWP/07/42 .**
- Shelton I v, Brookover-Robert,(2002).An assessment of organizational commitment among

Leadership Confidence Behavior among Heads of Academic Departments at the Hashemite University and its Relationship with Organizational Loyalty based on Faculty Members' Perceptions

Dr. Mahmoud Khaled Al-Jaradat

Abstract

The present study aimed at exploring the degree of leadership confidence behavior among heads of academic departments and its relationship to the level of faculty members' organizational loyalty at the Hashemite University. A random sample of (331) faculty members was selected to respond to a two-part questionnaire measuring the constructs of the study .

The results of the study indicated high degree of leadership confidence behavior among heads of academic departments and statistically significant differences were detected in favor of males, scientific colleges, and associate and full professors. However, significant differences were not detected based on experience and graduation country. Moreover, the results indicated high level of faculty members' organizational loyalty and statistically significant differences were not detected in the level of organizational loyalty based on the demographic variables. Further, there was a positive correlation between the degree of leadership confidence behavior among the heads of academic departments and the level of faculty members' organizational loyalty. Finally, a number of practical and theoretical recommendations were provided for the field of the study.

Key words: Leadership Trust, Organizational Loyalty, Department Heads.