

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس

د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري

أستاذ مساعد، قسم الإدارة والتخطيط التربوي
كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدف البحث تعرف درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع البحث المكون من (١٥٦٥) عضو هيئة التدريس، وكانت عينه البحث (٥٤٧) عضوًا. وتوصل البحث لعدد من النتائج أهمها: أن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء جاءت بدرجة عالية من وجهة نظر أفراد عينه البحث، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) وانحراف معياري قدره (١,٠٢). وجاء كذلك مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة عالية، وبتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩)، وانحراف معياري قدره (١,٠٨). وخُصص البحث إلى وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٤٧٢)، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء تسهم في ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث تم وضع عدد من التوصيات من أهمها التأكيد على ضرورة الاهتمام المستمر بتطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية لما لذلك من أهمية بالغة في تحقيق الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالاستثناء، الثقة التنظيمية، رؤساء الأقسام الأكاديمية، أعضاء هيئة التدريس، جامعة الباحة.

The Degree of Practicing Management by Exception among the Heads of Academic Departments at Al-Baha University and its Relation to Level of Organizational Trust among Faculty Members

Dr. Abdulrahman Hashlul A Almntashiri

Assistant Professor, Department of Administration and Educational Planning
Faculty of Education, Albaha University, KSA.

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing management by exception among the heads of academic departments at Al-Baha University and its relation to organizational trust among faculty members. The descriptive correlational approach was used, and a questionnaire was used to collect data, and the research sample was ٥٤٧ faculty members. The study found a number of results, including that the practice of the heads of academic departments for the management by exception came to a high degree from the point of view of the study sample, with ($M= ٣,٨٣$, $SD= ١,٠٢$), While the level of organizational trust among faculty members was also highly, ($M= ٤,٠٩$, $SD= ١,٠٨$). The study concluded that there is a positive direct relationship with statistical significance at the level of significance ($٠,٠٥ \geq \alpha$) between the degree of practice of the heads of academic departments of management by exception and the level of organizational trust among faculty members, where the value of the Pearson correlation coefficient was ($٠,٤٧٢$). However, this result indicated that the degree of practice of the heads of academic departments at Al-Baha University of the management by exception contribute to achieve high level of organizational trust among faculty members. Finally, a number of recommendations were developed. The most important recommendation is the emphasis on the need for continuous attention to applied the method of management by exception among heads of academic departments, because of its great importance to achieve high level of organizational trust among faculty members.

Keywords: Management by exception; Organizational trust; Heads of academic departments, Faculty members, Albaha University.

المقدمة:

يمرُّ التَّعليمُ الجامعي بالمملكة العربية السعودية بمرحلة مهمة جدًا من مراحل تطوره، وذلك تحقيقًا لرؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، ويشمل هذا التطور محاولة تحقيق نقلة نوعية في جميع جوانب العملية التعليمية. وفي ظل ذلك كان لزامًا على مؤسسات التعليم العالي بالمملكة الاعتماد على المبادئ الإدارية والقيادية الحديثة لكي تُحقق الأهداف الاستراتيجية المرسومة. ولعلَّ من أهم الأمور في هذا السياق ضرورة مراجعة الأساليب القيادية والإدارية التي تقوم بها القيادات الأكاديمية على مستوى الجامعات، والتركيز على الأساليب الإدارية الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف. ويُعدُّ أسلوب الإدارة بالاستثناء كما ذكرت النومسي (٢٠٢٢) من الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة الذي من خلاله يتم تحديد دقيق للسلطة والمسؤولية التي تتناسب مع الاختصاصات والمهارات والقدرات للأفراد العاملين، وتفويض جزء من السلطة مع وجود اتصال فاعل بين الرئيس والمرؤوسين لضمان تصحيح الانحرافات عن الأهداف المنشودة.

وهذا ما أشار إليه (Madani, ٢٠١٧) من أنَّ هذا الأسلوب يقوم على أساس التفاهم والثقة بين الرئيس والمرؤوس واستعداد الرئيس لتفويض جزء من سلطته للمرؤوس، إيمانًا منه بكفاءته ومهارته في تقدير تلك السلطة المفوضة إليه وإدراك حدودها وأبعادها؛ ولذلك ينبغي للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية ومن ضمنهم رؤساء الأقسام الأكاديمية ألا يصرفوا كثيرًا من وقتهم في متابعة الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسون، بل حصر جهودهم في الأعمال المهمة ذات الطبيعة الاستثنائية.

وفي الجانب الآخر فإنَّ تحقيق الثقة التنظيمية بين العاملين على مستوى الجامعات أمرٌ في غاية الأهمية لتحقيق التطور المنشود، حيث أشار الرشدي (٢٠١٧) أنَّ الثقة التنظيمية تُعدُّ من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق مستويات عالية من الأداء بالجامعات، حيث إنَّ أعضاء هيئة التدريس عندما يشعرون بالثقة المتبادلة بينهم وبين القادة الأكاديميين وزملاء العمل، فإنَّهم يُقبلون على العمل الأكاديمي بدافعية عالية. وهذا ما أكَّده سعد وأبو كريم (٢٠١٩) من أنَّ تحقيق مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية بالجامعات يُعدُّ من الأمور الضرورية لنجاحها وتحقيق أهدافها.

وحيث أنَّ هناك عددًا من العوامل التي من الممكن أن يكون لها دورٌ مهم في تحقيق المستوى العالي من الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وبالتالي زيادة الدافعية لديهم لتحقيق أهداف الجامعات التي يعملون بها. فقد أوصت دراسات سابقة كدراسة الرشدي (٢٠١٧)، وسعد وأبو كريم (٢٠١٩)، والأسمر (٢٠١٧) بأهمية دراسة الثقة التنظيمية في المؤسسات الجامعية، وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى التي تسهم في تحقيق مستوى الأداء المتميز لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعات، وقد يكون من بين هذه العوامل درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لبعض الأساليب الإدارية المهمة بوصفه أسلوب الإدارة

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

التدريس د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري

بالاستثناء، والذي يمكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تضمنت رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، التأكيد على ضرورة التوجه الريادي للجامعات، من خلال تعليم يسهم في تحقيق التنمية، وعلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة في العالم بحلول ٢٠٣٠ (رؤية المملكة، ٢٠٣٠). ولتحقيق هذه الجهود الرامية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات السعودية، فإنه من الأهمية بمكان التركيز على نقاط القوة بالبيئات الجامعية وتعزيزها، ونقاط الضعف والقضاء عليها. وحيث قد أشارت بعض الدراسات لتدني مستوى الثقة التنظيمية في بعض الجامعات السعودية، كدراسة الأسمر (٢٠١٧) التي توصلت إلى أن واقع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بالإدارة العليا والرئيسة المباشرة في جامعة أم القرى جاء بدرجة متوسطة. وكذلك دراسة الحربي (٢٠١١) التي كشفت أن مستوى الثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز جاء بدرجة متوسطة. ومما لا شك فيه أن هذا التدني في مستوى الثقة التنظيمية قد يؤثر على فاعلية العمل الإداري بالجامعات.

ومن الملاحظ كذلك في أنه أثناء مراجعة كثير من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير الثقة التنظيمية ورد فيها مطالبة دائمة بالاهتمام بهذا الجانب المهم، وتحديدًا على مستوى الجامعات، وذلك للفائدة الكبيرة التي تحصل عند تحقيق مستوى عالٍ من الثقة التنظيمية وخصوصًا لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث أوصت دراسات سابقة ناقشت متغير الثقة التنظيمية على مستوى الجامعات السعودية، كدراسة القرن (٢٠١٧)، والأسمر (٢٠١٧)، وفرج (٢٠١٣) بأهمية دراسة المتغيرات الأخرى ذات التأثير على هذا المتغير المهم. وكذلك توصية بعض الدراسات التي ركزت على متغير الإدارة بالاستثناء بالجامعات السعودية كدراسة النومسي (٢٠٢٢)، والنومسي (٢٠٢١) حول أهمية دراسة أسلوب الإدارة بالاستثناء بالجامعات السعودية، وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى. وبمراجعة مُتعمقة للمتغيرات التي تمت دراسة علاقتها بالثقة التنظيمية، لم يطلع الباحث على أي دراسة ركزت على جانب ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقة ذلك بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

ومن خلال عمل الباحث عضو هيئة تدريس بجامعة الباحة، وكذلك رئيس قسم، لحظ وجود تباين في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة من بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية، وفي الجانب الآخر وصد تدبُّبًا في مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. ومن خلال ما سبق، ونظرًا للاهتمام المتزايد بأسلوب الإدارة بالاستثناء والثقة التنظيمية باعتبارهما من أهم المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين بالمنظمات، فقد سعت

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

التدريس د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري

هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع العلاقة بين هذين المتغيرين في الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة؛ ولذلك تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة، لأسلوب الإدارة بالاستثناء، تُعزى للمتغيرات (النوع، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، وعدد سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي)؟

ما مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، من وجهة نظرهم؟ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، تُعزى للمتغيرات (النوع، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، وعدد سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي)؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)، بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب الإدارة بالاستثناء، ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة؟ هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة بصفة أساسية إلى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء، والوقوف على مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى تحديد نوعية العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية فيما يلي:

التركيز على جانب مهم وهو بحث العلاقة بين درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء، ومستوى الثقة التنظيمية على مستوى التعليم العالي؛ مما يسهم في تأكيد وتوضيح الأطر النظرية لكلا المتغيرين. ومن المتوقع أن تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية للمكتبات على مستوى الجامعات السعودية، وخصوصاً أنّها الدراسة الأولى على مستوى هذه الجامعات - على حد علم الباحث -.

الأهمية التطبيقية:

- وفي الجانب الآخر تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في التالي:
- من المأمول أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة ببعض النتائج المفيدة من أجل معرفة واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس؛ لتحقيق فاعلية العمل القيادي للوصول للإنتاجية العالية.
 - من المأمول أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في تشجيع الباحثين على إجراء مزيد من الدراسات ذات العلاقة بأسلوب الإدارة بالاستثناء، وعلاقتها بمتغيرات أخرى مرتبطة بأعضاء هيئة التدريس.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة الحالية، على دراسة درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- الحدود البشرية:** تمَّ تطبيقُ الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة.
- الحدود المكانية:** تمَّ تطبيقُ الدراسة على جامعة الباحة.
- الحدود الزمنية:** تمَّ تطبيقُ الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (١٤٤٢/١٤٤٣هـ).
- مصطلحات الدراسة:**

الإدارة بالاستثناء (Management by Exception) :

عرّفها (Srintvas, ٢٠١٢) أنّها: استراتيجية إدارية يتدخل فيها المديرون فقط عندما تكون هناك انحرافات كبيرة عن النتائج المخططة، ويمكن أن تكون هذه النتائج إما تشغيلية أو مالية، في حين عرّفها (Françoise, et al, ٢٠١١) أنّها المبدأ الذي بموجبه تتدخل الإدارة العليا في قرارات تسيير المنظمة فقط في حال ملاحظة انحرافات بين الأهداف المخطط لها والنتائج الفعلية. ويتم تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء في هذه الدراسة من خلال متوسط إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة في المحور الخاص بدرجة ممارسة الإدارة بالاستثناء.

الثقة التنظيمية (Organizational Trust):

تعني الثقة التنظيمية وجود توقع إيجابي أنّ الموظفين لن يتعرضوا للأذى من جانب زملائهم، ومديرهم، وأصحاب المصلحة في المؤسسة (Sarıkaya&Keskinilic Kara, ٢٠٢٠). كما عرّفها العتيبي (٢٠١٩) أنّها التوقع أنّ الفرد الآخر أو المجموعة سوف تبدل جهداً لتصرف بحسن نية وفقاً للالتزامات سواء الصريحة أو الضمنية. ويتم تحديد مستوى هذه الثقة لدى أعضاء هيئة التدريس في هذه الدراسة من خلال متوسط إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة في المحور الخاص بمستوى الثقة التنظيمية.

الإطار النظري

أولاً: الإدارةُ بالاستثناء

أ. مفهومُ الإدارةِ بالاستثناء:

تمَّ تناولُ مفهومِ أسلوبِ الإدارةِ بالاستثناءِ في عددٍ من الدِّراساتِ والأبحاثِ العلمية، وفيما يلي استعراضٌ لبعضِ هذه التعريفات. فقد عرّفه خلف الله (٢٠١٧) أنَّه أسلوبٌ إداري يُبيِّنُ ملامحَ العلاقاتِ بين المستوياتِ الإداريةِ كافةً، والواقعةِ ضمنَ الهيكلِ التَّنظيمي، من خلالِ التَّحديدِ الدقيقِ للسلطاتِ والمسؤوليات، وعدمِ التدخُّلِ المباشرِ من القائدِ إلا في حالةِ حدوثِ انحرافاتٍ كبيرةٍ تحوُّلُ دون تحقيقِ الأهدافِ المحدَّدةِ في ضوءِ الرؤيةِ الاستراتيجية للمنظمة. وأشار الصبيحات (٢٠١٦) من أنَّ الهدفَ الأساسَ من الإدارةِ بالاستثناءِ هو تبسيطُ العمليةِ الإداريةِ ذاتها، كي يتمكَّنَ المديرُ من التفرُّغِ للمسائلِ المهمة التي تتطلبُ انتباهه، ويتجنَّبَ المشاكلَ التي يمكنَ لمروؤسيه حلَّها. وفي السياقِ نفسه ذكر (Ritankita, ٢٠١٥) أنَّ الإدارةَ بالاستثناءِ منهجٌ إداري يوضِّحُ العلاقةَ بين المستوياتِ الإداريةِ في الهيكلِ التَّنظيمي، بحيث يحكمُها تحديدٌ دقيقٌ للصلاحياتِ والمسؤوليات، وتحديدُ وظائفِ كلِّ مستوى إداري دون تدخُّلٍ من المستوى الإداري الأعلى، ما لم يتم حصولُ انحرافاتٍ كبيرةٍ على مسارِ تحقيقِ الأهدافِ المخطَّط لها.

ويعرِّفُ الباحثُ أسلوبَ الإدارةِ بالاستثناءِ إجرائياً في هذه الدراسة أنَّه أسلوبٌ إداري ينتهجُه رؤساءُ الأقسامِ الأكاديميةِ بجامعةِ الباحةِ لتحقيقِ الأهدافِ الاستراتيجية المحدَّدة، وهو قائمٌ على أساسِ المتابعةِ المستمرة، والتدخلِ في الوقتِ المناسبِ لتصحيحِ أخطاءِ انحرافاتٍ عن المعايير المحددة مُسبقاً، التي قد تؤثرُ سلباً على تحقيقِ الجودةِ العالية في الأداء، ويتضمن هذا الأسلوبُ الأبعادَ التالية: السلطةُ والمسؤولية، وإدارةُ الوقتِ والاتِّصالُ الفعَّال، وتقييمُ الأداءِ وتصحيحُ الانحرافات.

ب. مزايا أسلوبِ الإدارةِ بالاستثناء:

ذكر الكردي (٢٠١١) عدَّةَ مزايا للإدارةِ بالاستثناءِ منها:

- توفيرُ الوقتِ لدى الرئيس وتركيزُ الجهد.
- الاستفادةُ القصوى من العاملين ذوي الكفاءةِ العالية.
- الاتصالُ النشط بين مختلفِ المستوياتِ الإدارية.
- إكسابُ العاملين معرفةً أكثرَ شمولاً بمراحلِ العملِ كافةً.

وذكر (Penno, ٢٠٢١) أنَّ الإدارةَ بالاستثناءِ تعملُ على تخفيفِ عبءِ المدير مع احتفاظه بعمليةِ التحكُّمِ الفعَّال للمنظمة. كما بيَّنَ (Hasija, et al., ٢٠١٩) أنَّه من خلالِ الإدارةِ بالاستثناءِ يضمنُ القائدُ إنجازَ المهامِ الموكلةِ إليه بكفاءةٍ وفعاليةٍ كاملة. في حين أشار (Srintvas, ٢٠١٢) أنَّ من أهمِّ مزايا تطبيقِ هذا الأسلوبِ ما يلي:

- يضطلع المدير بالعمل المهم غير الروتيني لإعطائه الاهتمام الأكبر، مع توفير الجهد الضائع في اتخاذ القرارات الإجرائية الروتينية التي يمكنُ برمجتها وإسنادُ تطبيقها إلى المرؤوسين حسب قدراتهم.
- حسنُ استغلال وقت كل من الرؤساء والمرؤوسين، حيثُ يركّز كل فريق على العمل الذي يؤدّيه.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين لتمكينهم من صنع القرارات الصحيحة.
- وأضاف (Banerjee, ٢٠١٢) عددًا من المزايا منها:
 - تفويض المدير جزءًا من سلطته لمرؤوسيه وفق معايير محدّدة.
 - تنويع مراكز اتخاذ القرار.
 - إنشاء نظام اتصال فعال لتحسين عملية التواصل بين المستويات الإدارية.
 - إنشاء نظام مراقبة دقيق لتسجيل الانحرافات وإبراز الحالات الاستثنائية وكيفية التعامل معها.
- يتّضح ممّا سبق أنّ تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء يوفّر فرصة للقادة لمتابعة جميع الانحرافات، والتركيز بمستوى أعلى للتعامل مع الانحرافات غير المطابقة للمعايير، مع وضع الخطط المتنوّعة للإجراءات التصحيحية من أجل تحقيق المعايير المطلوبة.

ج. أبعاد الإدارة بالاستثناء:

من خلال الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت أسلوب الإدارة بالاستثناء، يظهر أنّ هناك تباين بين هذه الدراسات في تحديد الأبعاد الرئيسة لأسلوب الإدارة بالاستثناء، ولعلّ هذا التباين يعود لآلية التطبيق لهذه الأبعاد أو اختلاف البيئات ومجالات الاستخدام أو الاختلاف في آراء الباحثين، إلا أنّ معظم هذه الدراسات ركّزت على ثلاثة أبعاد تُعدّ مشتركة وأكثر تطبيقًا، وسوف تركز عليها هذه الدراسة وهي:

١. السلطة والمسؤولية:

السلطة عامل مهم في عملية التنظيم الإداري، ووجودها ضروري لكي يتمكن العاملون من أداء مهامهم وواجباتهم وقد بيّن (Madani, ٢٠١٧) أنّ السلطة هي الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، والسلطة باعتبارها حق للمدير، لا بد وأن يقابل هذا الحق واجب المسؤولية أي العبء أو الالتزام الذي يتحمّله الفرد العامل عن نتائج العمل الذي كُلف به. وذكر عقيلي (٢٠١٣) أنّ الشيء الأساسي لممارسة السلطة هو وجود عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس الأعلى للمرؤوسين، حيث يطلّق على هذه العملية تفويض السلطة. ويشير هذا المفهوم كما ذكرت النومسي (٢٠٢٢) إلى تنازل الرئيس للمرؤوس عن بعض سلطته، وإعطائهم الحق في اتخاذ قرارات معينة. ومن أهمّ مميزات تفويض السلطة كما أوضح (٢٠١٧)، (Madani) أنه إجراء زمني محدّد في مدته، والغرض منه تقليل العبء على المدير وأنّه خاص بسلطات معينة، ويكون صادرًا من يملك هذا الحق، وكذلك أنّه فرصة عظيمة لتوفير كوادِر قادرة على الإدارة والقيادة، وهو

من أهمِّ الوسائلِ لتحفيزِ الموظَّفينِ، ويخضعُ لربطِ السلطةِ بالمسؤوليةِ، وربطها بقدراتِ المرؤوسين وخبراتهم واستمرارِ مسؤوليَّةِ المدير الذي فوَّضَ سلطتهِ لبعضِ مرؤوسيه.

وتتَّضحُ ممَّا سبقَ أهميةُ مبدأ تحديدِ السلطةِ والمسؤوليةِ، حيث يتحدَّدُ من خلال ذلك: الهيكلُ التَّنظيمي للمنظمة ونوعُ السلطةِ، ونوعُ العلاقاتِ، وخطوطُ الاتصالِ بين الوحداتِ، والخطوطُ بين الرئيس والمرؤوسين؛ ممَّا يسهِّلُ العملَ الإداري، وتحقيقِ الأهدافِ المرجوةِ.

٢. إدارة الوقت والاتصال الفعال:

يتضمَّنُ هذا البعدُ جانبين مهمين هما: إدارة الوقت، والاتصالُ الفعال، وهما جانبان متكاملان، ويُقصدُ بإدارة الوقت علم أو فن استخدام الوقت بشكلٍ فعَّال، حيث إنَّه عنصرٌ أساسي للإدارةِ الفعَّالة، وموردٌ مهمٌ لها، ويتمثَّلُ في القدرةِ على القيامِ بالأعمالِ بطريقةٍ مُنسَّقةٍ ومنظَّمةٍ وفعَّالةٍ وتحقيقِ الأهدافِ بأقلِ تكلفةٍ (Carol Woods, ٢٠١٧). ولضمانِ إدارةِ الوقت بنجاح. كما ذكر (Gabe, ٢٠١٢) يجبُ الحفاظُ على خطةٍ زمنية أو برنامج عمل محدد، وإعداد قائمةٍ بالإنجازات اليومية، وترتيب الأولويات. ولتحقيقِ الإدارةِ الفعَّالة للوقت، فمن الضروري الاهتمامُ بجانبِ الاتصال الفعال للحفاظ على هذا المورد العظيم، وهذا ما أكَّده النومسي (٢٠٢٢) من أنَّ نجاحَ المنظَّمات يتوقفُ على قدرتها على الاتصال الفاعل حيث يؤدي دورًا أساسيًا في نجاحِ العلاقاتِ الإنسانية في المنظمة، ويعتمدُ نجاحُ القائد على قدرته ومهارته على الاتصال وذكر (Penno, ٢٠٢١) أنَّ من المهامِ الرئيسة للإدارة بالاستثناء هو تخصيصُ الوقتِ الثمين الذي يقضيه المديرون في أعمالهم.

ويُستخلصُ ممَّا سبقَ أهميةُ مبدأ إدارة الوقت والاتصال الفعال في تطبيقِ أسلوبِ الإدارة بالاستثناء تطبيقًا فاعلاً، لما يحتويه هذا المبدأ من مُرتكزاتٍ مهمَّةٍ لتحقيقِ أهدافِ المنظمة التي تنجح في استغلالِ الوقت المحدد للعمليات الإدارية بها.

٣. تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات:

يتمُّ من خلال تقييم الأداء تحديدُ الجوانبِ الإيجابية والسلبية لتحقيقِ مُعدَّلات الأداء المستهدفة، وقد أشارت النومسي (٢٠٢٢) إلى أنَّ تقييمَ الأداء جزءٌ من تطويرِ الأداء الوظيفي، وهو عمليةٌ دورية تتمُّ من خلال تقييمِ أداء الموظَّفين وإنتاجيتهم. كما بيَّن (Hasija et al., ٢٠١٩) أنَّه من خلالِ الإدارة بالاستثناء يحافظُ القائدُ على تقييمِ أداء القوى العاملة لديه، مع التركيزِ على الانحرافات والأخطاء إن وجدت في عملهم. وأوضح (Jose, ٢٠١٣) أنَّ عمليةَ تقييمِ الأداء تتميزُ أنَّها عمليةٌ مستمرة، وتتطلَّبُ وجودَ شخص يراقب الأداء باستمرار حتى يكون القياسُ موضوعيًا ومثاليًا، وكذلك وجودَ معايير أداء مُحدَّدة، حيث تساعد هذه العملية في اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالعاملين، والهدفُ من كل ذلك أنَّ يشعرَ الجميعُ بنزاهةِ عملية تقييمِ الأداء وعدالتها. وبالتالي يتمُّ تصحيحُ الانحرافات، ومتابعةُ عملية التنفيذ بدراسةِ البدائل المختلفة لتصحيح

الانحرافات، ومقارنته هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وإمكانية تنفيذها. وأضاف الشريف (٢٠١٣) أنَّ الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو تحسين أدائهم وتطويره، ورفع الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المرسومة.

د. متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء:

تناول عددٌ من الباحثين المتطلبات التي يمكن من خلالها تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء، حيث ذكر (Nguyen, ٢٠١٤) أنَّ هناك ثلاث خطوات أساسية تتضمن متطلبات تنفيذ الإدارة بالاستثناء، وتمثل في: اختيار الأهداف الوسيطة للمؤسسة، ثمَّ تحديد الإدارة لدرجة الانحراف المقبول لكل هدفٍ من الأهداف المتوسطة المختارة، وتحديد مجموعةٍ من الإجراءات الممكنة التي يجب اتخاذها في حالة تجاوز حد التسامح، وأخيرًا التنفيذ، حيث يراقب المديرون العملية ويتدخلون بشكلٍ مناسبٍ في حالة الاختلافات عن الأهداف. كما بيّن الزعير (٢٠١١) أنَّ الإدارة بالاستثناء تقوم على عددٍ من الأمور من أهمها أنَّ من مهمات الإدارة اليومية الرقابة على الأداء والسلوك، وأنَّ تدخل الإدارة يكون لتصحيح الانحرافات في الأداء والسلوك التي قد تحصل في أثناء ممارسة النشاطات التي تُعدُّ تجاوزات غير مقبولة بالنسبة للخطة والتنظيم اللذين يحكمان النشاط أو السلوك موضوع التجاوز. وبذلك لا يمكن للإدارة أن تحسن القيام بالمهمتين السابقتين، إلا عندما يُرفع عن كاهلها الأمور الروتينية التي لا تستدعي تدخلها، والتي تسير تلقائيًا وفق الخطة والتنظيم. كما لا بدَّ من إعادة هيكلة السلطة وفق تنظيم يتيح للإدارة التفرغ للمهمة المراقبة ومعالجة الانحرافات والتجاوزات.

كما ذكر الكردي (٢٠١١) جُملةً من متطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء منها: تفويض السلطة للعاملين، وثقة الرؤساء بالمرؤوسين في المستويات الإدارية كافة، وتوفير الخبرة والدراسة لدى الرؤساء، وتوفير المهارة الكافية لدى العاملين المسند لهم التفويض، ووجود نظامٍ جيد للمعلومات، والعمل على معالجة الحالات الاستثنائية بوتيرة عالية.

ويلاحظ من كل ما سبق أنَّ ممارسة الإدارة بالاستثناء لكي تكون فعالةً يجب أن تستند على أسسٍ من أهمها: تحديد المعايير المطلوبة، والمتابعة المستمرة من المدراء والرؤساء لسير العملية الإدارية، ووجود آليات اتصالٍ فعالة في كلّ المستويات للإبلاغ عن أي انحرافات، والتدخل في الوقت المناسب في حال وجود أي انحرافٍ لعلاجِه قبل أن يتفاقم خطره، وتجاهل النتائج المطابقة للمعايير الموضوعة سلفًا.

ثانيًا: الثقة التنظيمية:

أ. مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها:

عرّف سليمان وآخرون (٢٠٢٠) الثقة التنظيمية أنَّها شعورٌ نفسي داخلي إيجابي لدى الفرد تجاه طرفٍ آخر أنَّه سيساعده، ويلبي احتياجاته، ويتعامل معه بعدالة في تصرفاته وإجراءاته وقراراته، وأنَّ هذه القرارات لن تسبب الضرر له. كما عرّفها أبوحشيش (٢٠١٨) أنَّها توقُّعات الأفراد أو الجماعات أنَّ نظام اتخاذ

القرارات التَّنظيميَّةِ يمكنُ الاعتمادُ عليه في تحقيقِ نتائجٍ مرغوبةٍ للفرد أو الجماعة، دون ممارسةِ أي تأثيرٍ على هذا النظام.

وذكر القرني (٢٠١٧) أنَّها توقعاتُ الأفرادِ أو الجماعاتِ أنَّ المؤسسةَ التي يعملون بها يمكنُ الاعتمادُ عليها في تحقيقِ نتائجٍ مُفضَّلةٍ للأفرادِ أو الجماعات. وتُعدُّ الثقةُ في علاقاتِ العملِ كما ذكر سعد وأبو كريم (٢٠١٩) إحدى الركائزِ الأساسيةِ التي تساعدُ المؤسساتَ على تدعيمِ فاعليَّتها وتحقيقِ أهدافِها، كما أنَّها تُعدُّ من أكثرِ الأدواتِ الإداريةِ فاعليةً وتساعد على تبادلِ الأفكارِ بين العاملين بالمنظمة، وتسهمُ في رفعِ الروحِ المعنويةِ لهم، وشرطُ أساسيٍّ لضمانِ التفاعلِ والتَّبادلِ المشتركِ بين العاملين.

وتؤدِّي الثقةُ التَّنظيميَّةُ بين الأفرادِ دورًا مهمًّا وأساسيًّا في تحقيقِ أهدافِ المنظَّمات، كما أشار لذلك خوين (٢٠١٥) من أنَّ الثقةَ المتبادلةَ بين الأفرادِ في المنظمةِ عاملٌ مهمٌ في تحقيقِ العلاقاتِ التَّعاونيةِ فيما بينهم، وتساعد في تخفيضِ الصراعاتِ السلبية، وتقليلِ الرقابةِ المباشرة، كما أنَّها تؤدي دورًا حاسمًا في تحقيقِ الالتزامِ التنظيمي.

ويعرِّفُ الباحثُ الثقةَ التَّنظيميَّةَ إجرائيًّا في هذه الدراسة أنَّها توقُّعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يشعُرُ بها أعضاءُ هيئةِ التدريسِ بجامعةِ الباحةِ تجاه: الرئيسِ المباشر(المشرف)، وزملاء العمل، والإدارة العليا، بحيث يستطيعون الإفصاحَ عن أفكارهم، ومشاعرهم، ويعملون معًا؛ لتحقيقِ الأهدافِ الاستراتيجية للجامعة، والابتعادِ عن كلِّ ما يضرُّ المصالحَ المشتركة.

ب. أبعادُ الثقةِ التنظيمية:

تنوَّعتِ الدِّراساتُ التي تناولت أبعادَ الثقةِ التنظيمية، ومعظمُ هذه الدراسات ركَّزت على ثلاثة أبعادٍ رئيسة هي:

١. الثقةُ بالرئيسِ المباشر(المشرف):

ذكر الراشدي وآخرون (٢٠١٩) أنَّ الثقةَ بالرئيسِ المباشر هي التوقُّعاتُ الإيجابية الموثوقة من قِبَلِ الأفرادِ بخصوصِ تصرُّفِ الرئيسِ المباشر وسلوكه وفقًا للعلاقةِ المتبادلةِ بين الطرفين، والمبنية على الاهتمامِ بمصالحِ الأفرادِ واحتياجاتهم، كما عرَّفَ كاظم (٢٠١٥) الثقةَ بالمشرف أو الرئيسِ المباشر أنَّها ثقةُ الأفرادِ بمشرفهم في العمل من حيث: درجةُ اهتمامه بهم ودعمه وتحفيزه لهم، وتلبية حاجاتهم الشخصية، ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية، فضلًا عن امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكِّنه من إنجازهِ للمهام الملقاة على عاتقه. في حين أشار فارس (٢٠١٤) أنَّ الرئيسَ يكتسبُ ثقةَ مرؤسيه إذا توافرت فيه: الكفاءة، والجدارة، والاهتمامُ بمصالحِ المرؤوسين ودعمهم.

٢. الثقة بزملاء العمل:

ذكر الزهراني وصائع (٢٠١٩) أنَّ المقصود بالثقة بزملاء العمل: تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين، من حيث: الاعتماد المتبادل، والاشتراك في تبادل الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع العاملين، بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة بينهم، وبما يحقق أهداف المنظمة. وتتمثل بعض مؤشرات الثقة بين زملاء العمل كما أوضح أمين (٢٠١٧) في شعور العامل بحرص زملائه على مصلحته، وعدم الحرج في طلب المساعدة من الزملاء، والثقة المتبادلة بينهم.

٣. الثقة بالإدارة العليا:

أشار القرني (٢٠١٧) أنَّ الثقة بالإدارة العليا تمثل التوقعات الإيجابية من العاملين في المنظمة تجاه سلوك قيادات الإدارة العليا وتصرفاتها، وما تنطوي عليه توجهاتهم نحو الثقة بكلماتهم وأفعالهم، وتكون هذه الثقة على أساس القواعد والسياسات، ومخرجات القيادة مثل: العدالة، وجودة العلاقة، والمكافآت، وفرص التطوير المهني، والاحترام.

وذكر فارس (٢٠١٤) أنَّ الإدارة تكون جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال: إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن، فضلاً عن التعامل العادل مع كل الأقسام. وهذا ما أكدته كمال (٢٠١٩) من أنَّ وجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ربما يكون العنصر الحاسم في نجاح المؤسسات وتطورها.

ويتضح مما سبق أنَّ الثقة التنظيمية بجميع أبعادها سواء الثقة بالرئيس المباشر، أم بزملاء العمل، أم بالإدارة العليا هي ركيزة مهمة في تحقيق العلاقات التعاونية بين العاملين بأي منظمة، على اختلاف مستوياتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المتنوعة.

الدراست السابقة:

- دراسات سابقة متعلقة بأسلوب الإدارة بالاستثناء:

- أجرت النومسي (٢٠٢٢) دراسة للكشف عن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لأبعاد الإدارة بالاستثناء؛ وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٨) من أعضاء هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأبعاد الإدارة بالاستثناء جاءت مرتفعةً وبمتوسطٍ حسابي (٣,٤٢)، وبالنسبة للأبعاد فقد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة ما عدا بُعد تقييم الأداء وتقييمه، حيث جاء بدرجةٍ متوسطة. كما هدفت دراسة النومسي (٢٠٢١) معرفة علاقة الإدارة بالاستثناء في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (٩٣٢) عضواً،

تمّ اختيار (٢٧٨) منهم بالطريقة العشوائية البسيطة عينة للدراسة، وأظهرت النتائج أنّ درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للإدارة بالاستثناء، وبناء أبعاد القيادة الريادية كلاهما جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائية بين ممارسة الإدارة بالاستثناء وأبعادها، وبناء القيادات الريادية وأبعادها.

-وأجرى شحادة (٢٠٢١) دراسة بعنوان "الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها (معاوي العميد، ورؤساء الأقسام العلمية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتمّ تحديد مجتمع البحث بالقيادات الإدارية في كليات جامعة بغداد، وبلغت عينة الدراسة (٥٠) قائدًا إداريًا، وأظهرت النتائج ضعف تطبيق الإدارة بالاستثناء من عمداء كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر القيادات الإدارية.

-وهدفّت دراسة (Hasija et al., ٢٠١٩) لاستكشاف أساليب الإدارة بالاستثناء النشطة والسلبية، وتأثيرها في القوى العاملة في المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٠١) معلم، وكان من أهمّ نتائجها وجود اختلاف كبير بين أنماط الإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء السلبية.

-أمّا دراسة الكيلاني (٢٠١٨) فقد هدفت الكشف عن درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، في ضوء متغيّرات النوع، والمسّمى الوظيفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات والمعلمين والمعلمات بالمدارس الأساسية في الأردن، وتمّ استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّنت العينة من (٢٢٢) مديرًا ومعلمًا في إقليم شمال الأردن، وكشفت النتائج أنّ درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن جاء بدرجة متوسطة، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن؛ تُعزى لمتغيّر النوع، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيّر المسّمى الوظيفي ولصالح المدراء.

-كما هدفّت دراسة (Madani, ٢٠١٧) إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة بالاستثناء في تحقيق القيادة الريادية، وبقاء المؤسسات، وتنميتها، ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث كانت الدراسة إرشادية تعتمد على مراجعة الأدبيات، وتحديد النتائج المنطقية، وتمثّلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: هل يؤدّي تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء إلى تحقيق القيادة الريادية في منظمات الأعمال وأظهرت نتائج الدراسة أنّ القيادة الريادية لها القدرة على التأثير في العاملين وأداء المؤسسات، حيث تبرز أهمية الإدارة بالاستثناء من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وخلق ميزة تنافسية، وجعل المؤسسة أكثر مرونة، واعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية، وبناءً على مبادئ

القيادةِ وأسسِ الإدارةِ الحديثةِ فمن الممكنِ للمنظَّماتِ تحقيقُ ريادةِ الأعمالِ الاستباقيةِ بين المنظَّماتِ الأخرى من خلالِ تطبيقِ القيادةِ الرياديةِ.

- في حين هدفتُ دراسةُ خلف الله (٢٠١٧) الكشفَ عن درجةِ ممارسةِ مديري المدارس الثانويةِ لأسلوبِ الإدارةِ بالاستثناءِ وعلاقتها بدرجةِ تحقُّقِ متطلَّباتِ بناءِ القياداتِ الرياديةِ بمحافظةِ خان يونس بفلسطين، من وجهةِ نظرِ المعلِّمين والمعلِّماتِ، وتمَّ استخدامُ المنهجِ الوصفي، والاستبانةُ أداةً لجمعِ البيانات، وطُبِّقَتِ الدراسةُ على عينةٍ بلغت (٢٤٥) معلِّمًا ومعلِّمةً، وأسفرتُ نتائجُ الدراسةِ عن عددٍ من النتائجِ من أهمِّها أنَّ درجةَ ممارسةِ أسلوبِ الإدارةِ بالاستثناءِ، ودرجةَ تحقُّقِ متطلَّباتِ بناءِ القياداتِ الرياديةِ من المديرين جاءتِ بدرجةٍ قليلة، وأكَّدتِ الدراسةُ وجودَ علاقةٍ قويةٍ بين المتغيِّرين بلغت (٩٨ %) بين متوسِّطاتِ تقديراتِ أفرادِ العينةِ لكلا المتغيِّرين.

- في حين أجرى عمار (٢٠١٦) دراسةً هدفتُ تعرُّفَ مدى ممارسةِ الإدارةِ بالاستثناءِ وأثرها على تنميةِ الخصائصِ الرياديةِ، من وجهةِ نظرِ الموظَّفين الإداريين العاملين في الجامعاتِ الفلسطينية في قطاعِ غزة، وتمَّ استخدامُ المنهجِ الوصفي التحليلي، والاستبانةُ أداةً لجمعِ البيانات، وتمَّ استخدامُ أسلوبِ العينةِ الطبقيةِ في تحديدِ عينةِ الدراسة، وكانت العينة (٢٥٤) فردًا. وتمثَّلتُ أهمُّ نتائجُ الدراسةِ في أنَّ مستوى ممارسةِ الإدارةِ بالاستثناءِ وتنميةِ الخصائصِ الرياديةِ في الجامعاتِ الفلسطينية كانتِ بدرجةٍ كبيرةٍ لكلا المتغيِّرين، حيث بلغ المتوسطُ النسبي للإدارةِ بالاستثناءِ (٧٢,٣٥ %) والمتوسطُ النسبي لتنميةِ الخصائصِ الرياديةِ (٨١,١١ %). وكذلك وجودُ أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ لممارسةِ الإدارةِ بالاستثناءِ على تنميةِ الخصائصِ الرياديةِ في الجامعاتِ الفلسطينية في قطاعِ غزة، حيث كانت العلاقةُ طرديةً وكبيرةً.

- دراساتٌ سابقةٌ متعلِّقةٌ بالثِّقةِ التَّنظيميةِ:

- هدفتُ دراسةُ سليمان وآخرون (٢٠٢٠) تقديمَ تصوُّرٍ مقترحٍ لتعزيزِ الثِّقةِ التَّنظيميَّةِ لدى أعضاءِ هيئةِ التدريسِ لإدارةِ الصراعِ بجامعةِ دمياط، وتمَّ استخدامُ المنهجِ الوصفي، والاستبانةُ أداةً لجمعِ البيانات، تمَّ تطبيقُها على عينةٍ قوامُها (١١٠) من أعضاءِ هيئةِ التدريس، وتوصَّلتُ النَّتائجُ إلى أنَّ الثِّقةِ التَّنظيميَّةِ تتوافرُ بدرجةٍ متوسطة، كما جاء استخدامُ إدارةِ الجامعةِ لأساليبٍ متنوعةٍ لإدارةِ الصراعِ بدرجةٍ متوسِّطة.

- كما أجرى الهبيدة والسعود (٢٠١٨) دراسةً هدفتُ الكشفَ عن درجةِ الثِّقةِ التَّنظيميَّةِ لدى القياداتِ الأكاديميةِ في جامعةِ الكويت، وعلاقتها بالسلوكِ الإبداعي للعاملين معهم، وتمَّ استخدامُ المنهجِ الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانةُ أداةً لجمعِ البيانات، وتكوَّنَ مجتمعُ الدراسةِ من جميعِ القياداتِ الأكاديميةِ في جامعةِ الكويت، وكانت العينة (١٩٦)، وأشارتُ النَّتائجُ إلى أنَّ الدرجةَ الكليةَ للثِّقةِ التَّنظيميَّةِ لدى القياداتِ الأكاديميةِ في جامعةِ الكويت من وجهةِ نظرهم جاءتِ بدرجةٍ متوسِّطةٍ وبمتوسط (٣,٦٧)، وأنَّ

الدرجة الكلية للسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباطية بين درجة المتغيرين عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

- في حين هدفت دراسة القرني (٢٠١٧) الكشف عن مستوى الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي في كليات جامعة تبوك، والوقوف على العلاقة الارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في كليات الجامعة أيضاً، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تم تطبيق الأداة على عينة مكونة من (٢١٣) عضو هيئة تدريس، موزعين على كليات جامعة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها أن المتوسط العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة تبوك جاء بدرجة مرتفعة، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء كذلك بدرجة مرتفعة مع وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية بين المتغيرين.

- كما هدفت دراسة الأسمر (٢٠١٧) تحديد واقع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات والرئيسة المباشرة بالإدارة العليا بجامعة أم القرى، ودرجة توافر العوامل المؤثرة فيها والمتمثلة في: السياسات الإدارية، والقيم السائدة في الجامعة، وفرص الإبداع وتحقيق الذات، وتوافر المعلومات ودقتها، ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية ودرجة توافر العوامل المؤثرة فيها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت على الموظفات البالغ عددهن (٢٠١) موظفة. وتوصلت النتائج إلى أن واقع مستوى الثقة التنظيمية للموظفات بالإدارة العليا في الجامعة والرئيسة المباشرة، وكذلك درجة توافر العوامل الأربعة المؤثرة في الثقة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة. وأثبتت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الثقة التنظيمية للموظفات ودرجة توافر العوامل المؤثرة فيها.

- كما أجرى دراوشة (٢٠١٧) دراسة هدفت الكشف عن تقدير درجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٨) عضواً، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية جاءت متوسطة في حين جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

- وهدفت دراسة الرشيد (٢٠١٧) الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، وبلغ عددهم (٣٣٥) عضواً، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتفعة، وكذلك الدافعية مرتفعة أيضاً.

-وأجرى (Hoppes&Holley, ٢٠١٤) دراسة للكشف عن العلاقة بين الثقة التنظيمية وبعض المتغيرات المتعلقة بالمناخ الجامعي، واتخاذ القرارات، والشفافية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة جولدن قيت بأمريكا، وتأثير الثقة التنظيمية على العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واستخدمت الدراسة مقابلات واسعة النطاق، والملاحظات، وحللت الوثائق لأعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج كيف أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول المناخ الآمن للحرم الجامعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، والشفافية، تؤثر إيجابياً في مستوى الثقة التنظيمية لديهم.

-في حين هدفت دراسة فرج (٢٠١٣) الكشف عن درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما جاء مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بدرجة مرتفعة.

-كما هدفت دراسة الحربي (٢٠١١) تعرف درجة تطبيق الإدارة بالشفافية، وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعتي أم القرى والملك عبد العزيز. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طُبقت على عينة مكونة (٢٢١) عضو هيئة تدريس وموظف بالجامعتين، وكان من نتائج الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية كان بدرجة متوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، ما عدا دراسة كل من شحادة (٢٠٢١) وعمار (٢٠١٦) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة (Hoppes&Holley, ٢٠١٤) التي استخدمت المنهج النوعي، ودراسة (Madani, ٢٠١٧) التي استخدمت المنهج الوصفي بمراجعة الأدبيات. وبالنسبة لأداة الدراسة المستخدمة فقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات في حين اختلفت الدراسة مع دراسة (Hoppes&Holley, ٢٠١٤) التي استخدمت المقابلة، والملاحظة، وتحليل الوثائق ودراسة (٢٠١٧)، (Madani) التي اعتمدت على مراجعة الأدبيات. ومن حيث نوع عينة الدراسة فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة التي كانت عينتها من أعضاء هيئة التدريس، في حين اختلفت مع دراسة كل من شحادة (٢٠٢١)، عمار (٢٠١٦)، الكيلاني (٢٠١٨)، خلف الله (٢٠١٧)، الهبيدة والسعود (٢٠١٨)، الأسمر (٢٠١٧). كما اختلفت مع جميع الدراسات السابقة من حيث: مكان إجراء الدراسة، وعدد أفراد العينة. وتميزت هذه الدراسة في هدفها الذي ركز بصفة أساسية على تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء، ومعرفة مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى معرفة العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي باعتباره الأكثر ملاءمة لطبيعتها، حيث عرف ملحم (٢٠١٧) هذا المنهج أنه المنهج الذي يهتم بالكشف عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية، وإيجاد قيمة تلك العلاقة من خلال ما يُسمى بمعامل الارتباط، وتتراوح درجة الارتباط بين +١ و -١ مروراً بالصفر. وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد) بجامعة الباحة والبالغ عددهم (١٥٦٥) عضواً، في أثناء تطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (١٤٤٢/١٤٤٣هـ) حسب السجلات الرسمية بالجامعة للعام (٢٠٢١)، وقد تم توزيع أداة الدراسة على كامل مجتمعها، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (٥٤٧) استبانة، شكّلت ما نسبته (٣٥ %) من إجمالي مجتمع الدراسة، وهي عينة ممثلة وصالحة لإجراء الدراسة، حسب جدول كرجيشي ومورجان (Krejcie and Morgan, ١٩٧٠)، حيث إنّه وفقاً للجدول فإنّ حجم العينة الممثلة تقريباً هي (٣١٠) عضو هيئة تدريس، ويوضّح جدول (١) خصائص أفراد عينة الدراسة:

جدول ١

خصائص أفراد عينة الدراسة الديمغرافية (ن=٥٤٧)

المتغير	الفئات/المستويات	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	٣٢٩	٦٠,١٥
	أنثى	٢١٨	٣٩,٨٥
الجنسية	سعودي	٣٢٤	٥٩,٢٣
	غير سعودي	٢٢٣	٤٠,٧٧
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	٣٤٤	٦٢,٨٩
	أستاذ مشارك فأعلى	٢٠٣	٣٧,١١
سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي	١٠ سنوات فأقل	٢٨٥	٥٢,١٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٦٢	٤٧,٩٠
عدد سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي	٤ سنوات فأقل	٤٣١	٧٨,٨
	أكثر من ٤ سنوات	١١٦	٢١,٢

يتبيّن من جدول (١) أنّ الأغلبية من أفراد عينة الدراسة فيما يخص متغير النوع وبنسبة (٦٠,١٥ %) هم من فئة الذكور، وفيما يخص متغير الجنسية فإنّ النسبة الأكثر كانت فئة السعوديين بنسبة (٥٩,٢٣ %) ، وفيما يخص التوزيع النسبي للرتب الأكاديمية لعينة الدراسة يتضح أنّ نسبة الأساتذة المساعدين ومن في

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

التدريس د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري

حكمهم هي الأكثر، حيث بلغت (٦٢,٨٩٪)، وبالنسبة لسنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، ظهر أن معظم أفراد العينة هم من الذين سنوات خبرتهم في مجال التعليم الجامعي (١٠) سنوات فأقل بنسبة (٥٢,١٠٪)، كما أن الأغلبية من عينة الدراسة هم من كانت عدد سنوات عملهم مع رئيس القسم الحالي (٤) سنوات فأقل بنسبة (٧٨,٨٪).

ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبانة):

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ الاطلاع على عددٍ من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة الحالية ومحاولة الاستفادة منها، وكذلك من الأدب النظري، في إعداد أداة الدراسة، وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة محاور هي:

- الأول: تضمّن المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في (النوع، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، وعدد سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي).
 - الثاني: تضمّن (١٩) فقرةً تمثل متغير درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب الإدارة بالاستثناء.
 - الثالث: تضمّن فقرات متغير مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بواقع (١٣) فقرة.
- وقد تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي؛ لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات، وتمّ تحديد فئات متوسّطات استجابة عينة الدراسة وفُرق المتوسّطات الحسابية بالجدول التالي:

جدول ٢

قياس تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محاور أداة الدراسة وأبعادها

درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء	مستوى الثقة التنظيمية	المتوسط
عالية جداً	عالٍ جداً	من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠
عالية	عالٍ	من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠
متوسطة	متوسط	من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠
منخفضة	منخفض	من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠
منخفضة جداً	منخفض جداً	من ١,٠٠ إلى أقل من ١,٨٠

رابعاً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تمّ قياس الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١١) محكّماً من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس، بهدف معرفة مدى ارتباط كل فقرة من فقراتها بالجمال الذي تنتمي إليه، ومدى وضوح كلّ عبارة، وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف منها، حيث أبدوا ملاحظاتهم من حذف أو تعديل، وتمّ إجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر من (٨٠٪) من المحكّمين. وتمّ تعديل ما يلزم ثم طباعة النسخة النهائية من الاستبانة الورقية، ومن ثم تحويلها إلى استبانة إلكترونية ليتم إرسالها من خلال توظيف تقنية Google Survey إلى مجتمع البحث. ثم تمّ التّحقّق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة من خلال تطبيقها بعد التحكيم على عينة استطلاعية

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

التدريس د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري

قوائمها (٤٠) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة تم استبعادها لاحقاً من العينة الفعلية للدراسة، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداة، مع البعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين أبعاد كل محور والدرجة الكلية للمحور كما يلي:

جدول ٣

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول الخاص بالإدارة بالاستثناء مع البعد الذي تنتمي إليه

محور الإدارة بالاستثناء.					
السلطة والمسؤولية		إدارة الوقت والاتصال الفعال		تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	*٠,٧١٣	٧	*٠,٨١٧	١٣	*٠,٦٨٣
٢	*٠,٨٠٢	٨	*٠,٦٢٣	١٤	*٠,٨١٦
٣	*٠,٧٦٦	٩	*٠,٥٩٦	١٥	*٠,٧٥٤
٤	*٠,٦٨٧	١٠	*٠,٧٢٨	١٦	*٠,٥٨٦
٥	*٠,٧٢٠	١١	*٠,٦٨٨	١٧	*٠,٨٣٤
٦	*٠,٦٩٢	١٢	*٠,٨١٥	١٨	*٠,٧٥٥
				١٩	*٠,٧١٢

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتضح من جدول (٣)، أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وقد تراوحت تلك القيم بين (٠,٨٣٤-٠,٥٨٦)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق البناء الداخلي لفقرات المحور.

جدول ٤

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الأول الخاص بالإدارة بالاستثناء والدرجة الكلية للمحور

محور الإدارة بالاستثناء		الأبعاد
قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية للمحور		
*٠,٨٩٤		السلطة والمسؤولية
*٠,٨٩٧		إدارة الوقت والاتصال الفعال
*٠,٨٨٧		تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتضح من جدول (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول، والدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذه النتائج تبين صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة.

جدول ٥

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

التدريس د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني الخاص بالثقة التنظيمية مع البعد الذي تنتمي إليه

محور الثقة التنظيمية					
الثقة بالرئيس المباشر		الثقة بالزملاء		الثقة بالإدارة العليا	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	*٠,٧٠٥	٦	*٠,٥٩٨	١٠	*٠,٦٨٨
٢	*٠,٧٥٩	٧	*٠,٧٣٥	١١	*٠,٦٢٣
٣	*٠,٨١٦	٨	*٠,٨١٥	١٢	*٠,٨١١
٤	*٠,٧٥٧	٩	*٠,٧٤٢	١٣	*٠,٧١٥
٥	*٠,٨٥٢				

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتضح من جدول (٥) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني، والدرجة الكلية للمحور، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث تراوحت تلك القيم بين (٠,٨٥٢-٠,٥٩٨)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق البناء الداخلي لفقرات المحور.

جدول ٦

قيم معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

محور الثقة التنظيمية		الأبعاد
قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية للمحور		
		الثقة بالرئيس المباشر
		*٠,٩٠٢
		الثقة بالزملاء
		*٠,٨٧٧
		الثقة بالإدارة العليا
		*٠,٨٢٩

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يظهر من جدول (٦)، أن جميع قيم معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني، والدرجة الكلية للمحور موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، وهذه النتائج تبين صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة. ثم تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل (ألفا كرونباخ)، وظهر أن مجالات أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بثبات عالٍ، حيث كانت قيمة معامل الثبات للمحور الأول (٠,٨٩)، والمحور الثاني (٠,٩٢)، وعلى نطاق الدرجة الكلية للاستبانة بلغت تقريباً (٠,٩١)، وهي جميعها قيم ثبات > ٠,٦٠، مما يؤكد ثبات المفهوم العام ووضوحه لعبارات مجالات الاستبانة لدى عينة الدراسة كما يتضح من الجدول (٧).

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

التدريس د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري

جدول ٧

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الإدارة بالاستثناء	١٩	٠,٨٩
الثقة التنظيمية	١٣	٠,٩٢
الدرجة الكلية للاستبانة		٠,٩١

خامساً: المعالجة الإحصائية:

تم استخدام عدد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

- معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة.

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف إلى خصائص عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب الإدارة بالاستثناء، ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

- اختبار (t-test) لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي ينص على "ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، وجدول (٨) يوضح هذه النتائج.

جدول ٨

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	درجة الممارسة
---	----------	-----------------	-------------------	-------	---------------

بعد السلطة والمسؤولية.

١ توفير هيكل تنظيمي تتحدد بموجبه الصلاحيات والمسؤوليات لكل عضو هيئة تدريس.

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

التدريس د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة الممارسة
٢	إعطاء أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الكافية للقيام بأعمالهم.	٤,٢٣	١,٠٨	١	عالية جداً
٣	تحديد معايير الأداء المطلوبة لكل مهمة عمل.	٣,٩٦	١,١١	٢	عالية
٤	تفويض بعض الصلاحيات لبعض أعضاء هيئة التدريس المتميزين.	٣,٩١	١,٠٤	٣	عالية
٥	توفير آلية واضحة تمكن أعضاء هيئة التدريس من إنجاز الأعمال الإدارية حال غيابه.	٣,٦٩	٠,٩٨	٦	عالية
٦	إشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الإدارية.	٣,٨٥	١,١٣	٤	عالية
	المتوسط	٣,٩١	١,٠٧		متوسطة

بُعْدُ إدارة الوقت والاتصال الفعال

٧	استخدام أدوات اتصال متنوعة لتحقيق أهداف القسم.	٤,٢٦	١,١٢	١	عالية جداً
٨	تفعيل عملية التواصل بين اللجان المختلفة.	٤,١٥	١,٠٧	٢	عالية
٩	تنظيم الأعمال وجدولتها داخل القسم.	٤,١١	١,١٣	٤	عالية
١٠	تحديد الوقت المخصص لكل مهمة عمل.	٤,٠٢	١,٠٥	٦	عالية
١١	متابعة المدة الزمنية المحددة لإنجاز الأعمال مع ما خطط له مسبقاً.	٤,٠٩	١,٠١	٥	عالية
١٢	استخدام التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في الإجراءات الإدارية.	٤,١٣	٠,٩٦	٣	عالية
	المتوسط	٤,١٢	١,١٢		عالية

بعد تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات

١٣	إطلاع أعضاء هيئة التدريس على معايير تقييم الأداء.	٩٣,٥	١,١٩	٢	عالية
١٤	استخدام وسائل متنوعة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.	٣,٧٤	١,٠٨	١	عالية
١٥	إبلاغ أعضاء هيئة التدريس بشكل منتظم بنتائج تقييم الأداء.	٣١٣.	٠,٩٩	٦	متوسطة
١٦	تقييم الممارسات الإدارية دورياً لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف.	٢٩٣.	١,٠٧	٧	متوسطة
١٧	التركيز على الحالات الأكثر أهمية التي تختلف فيها النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة.	٣,٥٧	١,٠٢	٣	عالية
١٨	توفير إجراءات فاعلة للتعامل مع الانحرافات التي تكشف عنها عملية تقييم الأداء.	٣,٥٣	١,١٣	٥	عالية

التدريس		د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري				
م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	درجة	الممارسة
١٩	إبلاغ الإدارة العليا بالانحرافات في الأداء.	٣,٥٦	١,٠٥	٤	عالية	
		المتوسط	٣,٥١	١,١٣	عالية	
	المتوسط العام	٣,٨٣	١,٠٢		عالية	

يتضح من جدول (٨) أن المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محور درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء بلغ (٣,٨٣) وبانحراف معياري (١,٠٢)، ووفقاً لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور تشير إلى درجة (عالية)، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة ينتهجون ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء في حياتهم العملية بدرجة عالية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة تمتلك هياكل تنظيمية واضحة تتحدد في ضوءها المسؤوليات والواجبات لكل موظفيها، مما يؤدي إلى التناسق والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة؛ مما يسهل عملية الاتصال الفعال بها. ومن خلال ذلك يستطيع رؤساء الأقسام الأكاديمية وكذلك أعضاء هيئة التدريس من متابعة سير العمل كل فيما يخصه. وبذلك تتمكن الأقسام الأكاديمية من ضمان نجاح خطط العمل لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج عدد من الدراسات السابقة كدراسة النومسي (٢٠٢٢) والنومسي (٢٠٢١) حيث كانت درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء مرتفعة، ودراسة عمار (٢٠١٦) حيث كانت درجة ممارسة أسلوب الإدارة بالاستثناء كبيرة، وقد يُعزى هذا الانفاق لتشابه الشريحة المبحوثة في هاتين الدراستين مع عينة الدراسة الحالية من حيث الوعي الإداري بمهام أعمالهم. في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة شحادة (٢٠٢١) التي أشارت لضعف تطبيق الإدارة بالاستثناء من عمداء الكليات بجامعة بغداد، وكذلك اختلفت مع دراسة خلف الله (٢٠١٧) حيث جاء تطبيق الإدارة بالاستثناء بدرجة قليلة، ومع دراسة الكيلاني (٢٠١٨) حيث جاء تطبيق الإدارة بالاستثناء بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك لاختلاف بيئة الدراسة، وكذلك لاختلاف الفئة المطبقة لأسلوب الإدارة بالاستثناء.

ويتضح كذلك أن المتوسط العام لكل بُعد من أبعاد محور الإدارة بالاستثناء حصل على درجة عالية، وكان البعد الأكثر ممارسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، كما ترى عينة الدراسة، هو بُعد إدارة الوقت والاتصال الفعال، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٤,١٢) وبانحراف معياري ١,١٢، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن العمل الإداري في الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة يولي الاهتمام الكبير لجانب إدارة الوقت من خلال تنظيم الأعمال وجدولتها، وتحديد الوقت المخصص لكل مهمة عمل، ومتابعة المدد الزمنية المحددة لإنجاز الأعمال مع ما حُطّط له مسبقاً، وكذلك استخدام التقنيات الحديثة لاختصار الوقت في الإجراءات

الإدارية. والإدراك العالي كذلك لأهمية الاتصال الفعال في مجال عملهم الإداري؛ لأنَّ هذا يؤدي إلى إنجاز الأعمال التي قد توكل إليهم خلال فترة قصيرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أنَّ جامعة الباحة من الجامعات الناشئة التي تحرص على أخذ مكانة مرموقة بين الجامعات؛ لذلك تسعى لامتلاك أفضل أدوات اتصال بين المستويات الإدارية لتفعيل عملية التواصل بين اللجان المختلفة؛ مما يحقق التواصل الدائم بين جميع العاملين، ويحسن من سير العمل والأداء، وكذلك يعطى مؤشرات واضحة للنهوض بالجامعة لمستقبل أفضل خصوصاً، وأنَّ الاتصال الفعال يُعدُّ أساساً لجميع العمليات الإدارية لتحقيق الأهداف.

في حين حصل بُعْدُ تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات على أقل متوسط حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٥١) وبانحراف معياري (١,١٣)، وقد يدلُّ ذلك إلى الحاجة النسبية لوجود أنظمة فاعلة ودقيقة وشفافة وعادلة لتقييم أداء الموظفين، وتوفير تغذية راجعة عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً لناحية تطوير أداءهم، وحثَّ الموظفين على بذل أقصى جهودهم للوصول لتحقيق الأهداف المرجوة.

وبنظرة عامة لجميع المتوسطات الحسابية لعبارات محور درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء من وجهة نظر عينة الدراسة يتضح أنَّ المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (٤,٢٦-٣,٢٩). كما يتضح أنَّ هناك عبارتان فقط جاءتا بدرجة ممارسة عالية جداً، وهما العبارة (٧) التي تنصُّ على "استخدام أدوات اتصال متنوعة لتحقيق أهداف القسم" حيث جاءت في المرتبة الأولى على جميع عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٦) وانحراف معياري (١,١٢). وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام القيادات الأكاديمية بالجامعة على توفير وسائل اتصال متنوعة، ممَّا سهَّل على رؤساء الأقسام الأكاديمية من استخدامها لتحقيق أهداف القسم. والعبارة (٢) والتي تنصُّ على "إعطاء أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات الكافية للقيام بأعمالهم" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٣) وانحراف معياري (١,٠٨). ممَّا يدلُّ على وضوح الأنظمة والتعليمات والصلاحيات وبدرجة عالية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وكذلك قناعتهم الكاملة أنَّ قيام أعضاء هيئة التدريس، بأعمالهم على الوجه المطلوب يتطلب إعطاءهم الصلاحيات التي تمكنهم من ذلك.

وفي الجانب الآخر جاءت عبارتان فقط من عبارات هذا المحور بدرجة متوسطة، وهما العبارة (١٥) التي تنصُّ على "إبلاغ أعضاء هيئة التدريس بشكل منتظم بنتائج تقييم الأداء" حيث جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣١) وانحراف معياري (٠,٩٩)، في حين جاءت العبارة (١٦) التي تنصُّ على "تقييم الممارسات الإدارية دورياً لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩) وانحراف معياري (١,٠٧). وكلتا العبارتين مُتضمنتان ببُعْد تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات، الذي حصل على أقل درجة في الممارسة. وقد تُعزى هاتان النتيجتان لخلل قد يكون في الإجراءات المتبعة في

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

التدريس د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري

آليات إبلاغ أعضاء هيئة التدريس بشكل منتظم بنتائج تقييم الأداء وتقييم الممارسات الإدارية دورياً لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء تُعزى للمتغيرات (الجنس، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، وعدد سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي)؟".

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء، كما تم استخدام اختبار t-test لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغيرات الدراسة، ويوضح جدول (٩) النتائج:

جدول ٩

نتائج اختبار (t-test) لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب الإدارة بالاستثناء تبعاً لمتغيرات الدراسة.

المتغير	الفئات / المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
النوع	ذكر	٣٢٩	٤,٠٤	١,٠٢	٠,١٥٢	٠,٠٣١*
	أنثى	٢١٨	٣,٣٨	٠,٩٧		
الجنسية	سعودي	٣٢٤	٣,٨١	٠,٩٩	١,١٥٦-	٠,٣١٥
	غير سعودي	٢٢٣	٣,٩٩	١,٠٣		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	٣٤٤	٣,٧٩	١,١٠	٠,٦١٧-	٠,٥١٢
	أستاذ مشارك فأعلى	٢٠٣	٣,٨٩	١,٠٥		
سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي	١٠ سنوات فأقل	٢٨٥	٣,٩١	١,٠٩	٠,٣٣٢	٠,٧٥١
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٦٢	٣,٨٠	٠,٩٨		
عدد سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي	٤ سنوات فأقل	٤٣١	٤,٠٣	١,١٢	٠,٤١٥	٠,٢٣٢
	أكثر من ٤ سنوات	١١٦	٤,١٢	١,٠٧		

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتضح من جدول (٩) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية في تقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء تُعزى لاختلاف المتغيرات (الجنسية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي عدد سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي) حيث إن قيمة مستوى الدلالة في جميع هذه المتغيرات جاءت قيمتها أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً، ويدل ذلك على عدم تأثير اختلاف فئات هذه المتغيرات على الدرجة الكلية في تقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء من قبل عينة الدراسة.

في حين يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية في تقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء تُعزى لاختلاف المتغير (النوع) حيث إن قيمة مستوى الدلالة في هذا المتغير جاءت قيمتها أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ومراجعة المتوسطات الحسابية لفئتي متغير (النوع) نجد أن الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس فئة الذكور، وقد تُعزى هذه النتيجة للتعامل المباشر بين رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من فئة الذكور وخصوصاً في ظل الاستقلالية لكثير من مباني الكليات شطر الطالبات عن شطر الطلاب، مما يؤدي إلى كثرة احتكاك فئة الذكور لرؤساء الأقسام الأكاديمية؛ وهما ينتج عنه زيادة ملاحظتهم لدى ممارسة رؤساء الأقسام لأسلوب الإدارة بالاستثناء.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ونصّه " ما مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس؟"
وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، ثمّ ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما يتبيّن من جدول (١٠).

جدول ١٠

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	مستوى الثقة
بعد الثقة بالرئيس المباشر					
١	تركيز رئيس القسم على تحقيق أهداف القسم الاستراتيجية.	٤,٢٨	١,٢٠	٢	عالٍ جداً
٢	التزام رئيس القسم بتنفيذ المهام الموكلة إليه.	٤,٣٩	١,١٦	١	عالٍ جداً
٣	دعم رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس لتحقيق أعلى مستويات الإنتاج.	٤,١١	١,٠٩	٣	عالٍ
٤	ابتعاد رئيس القسم عن الإجراءات البيروقراطية.	٣,٩٨	١,٢٢	٤	عالٍ
٥	آلية إشراك رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات.	٣,٨٩	١,٠٥	٥	عالٍ
	المتوسط	٤,١٣	١,٠٩		عالٍ
بعد الثقة بالزملاء					
٦	كفاءة زملاء العمل في أداء مهامهم.	٤,٣١	١,٠٢	٢	عالٍ جداً
٧	امتلاك الحرية الكاملة في إبداء وجهة النظر مع زملاء العمل.	٤,٢٦	١,١٢	٣	عالٍ جداً
٨	أنّ علاقتي مع زملاء العمل مبنية على مبدأ الشفافية والوضوح.	٤,٣٥	١,٠٨	١	عالٍ جداً
١٣	آلية تنفيذ مهام العمل محدّدة دون تدخل من الزملاء.	٣,٩١	١,١٣	٤	عالٍ
	المتوسط	٤,٢١	١,١٧		عالٍ جداً
بعد الثقة بالإدارة العليا					
٩	مجهودات الإدارة العليا بالجامعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	٤,١٥	١,٠٢	١	عالٍ
١٠	التزام الإدارة العليا بالجامعة بتنفيذ الواجبات المناطة بها.	٤,١٣	١,١٦	٢	عالٍ
١١	اهتمام الإدارة العليا بالجامعة في إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات.	٣,٦٣	١,١٤	٤	عالٍ

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	مستوى الثقة
١٢	السياسات والتشريعات المتبعة في بيئة العمل الجامعي.	٣,٨١	١,٠٩	٣	عالٍ
	المتوسط	٣,٩٣	١,١١		عالٍ
	المتوسط العام	٤,٠٩	١,٠٨		عالٍ

يتبين من خلال جدول (١٠) أنَّ المتوسط العام لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محور مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة من وجهة نظرهم بلغ (٤,٠٩) وبانحراف معياري (١,٠٨)، ووفقاً لمعيار الدراسة فإنَّ الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على هذا المحور يشير إلى مستوى (عالٍ) من الثقة التنظيمية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنَّ العلاقة الإيجابية والجيدة المتبادلة بين القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى عددٍ من الأسباب الأخرى لعلَّ من أهمها تحقيق أعضاء هيئة التدريس لطموحاتهم الأكاديمية والمهنية في ضوء الإدارة التي يعملون تحت مظلتها، وهذا يؤدي إلى ارتفاع مستويات الثقة التنظيمية لهم. واتفقت هذه النتيجة مع عددٍ من الدراسات السابقة كدراسة فرج (٢٠١٣) التي أشارت إلى أنَّ مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات منطقة مكة المكرمة كان بشكل عام مرتفعاً، ودراسة القرني (٢٠١٧) التي أشارت نتائجها أنَّ المتوسط العام لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكتليات جامعة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة. وكذلك دراسة دراوشة (٢٠١٧) التي توصلت أنَّ مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية بدرجة مرتفعة. ودراسة الرشيد (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها أنَّ درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة. وقد يُعزى ذلك لتقارب البيئات الجامعية في الوطن العربي، وتشابه وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بها فيما يختص بمستوى الثقة التنظيمية لديهم. في حين اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الهبيدة والسعود (٢٠١٨) التي أشارت إلى أنَّ الدرجة الكلية للثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت جاءت بدرجة متوسطة، ولعلَّ ذلك يُعزى لاختلاف عينة الدراسة بين هاتين الدراستين.

ويتضح كذلك أنَّ بُعد الثقة بالزملاء حصل على أعلى متوسط بين الأبعاد الثلاث حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٤,٢١) وبانحراف معياري (١,١٧)، ويشير ذلك إلى مستوى الثقة العالي جداً من عينة الدراسة بزملاء العمل، في حين حصل بُعد الثقة بالإدارة العليا على أقل متوسط حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد (٣,٩٣) وبانحراف معياري (١,١١).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الرشيد (٢٠١٧) حيث جاء مجال الثقة بالزملاء في المرتبة الأولى، ومجال الثقة بالإدارة الجامعية في المرتبة الأخيرة. وقد يُعزى ذلك للتفاعل المستمر بين أعضاء هيئة التدريس كزملاء عمل، مما يكسبهم زيادة ثقة في بعضهم، وخصوصاً في حال طالت مدة الزمالة، وأما الثقة بالإدارة

العليا فبالرغم من أن هذا المجال قد جُصل على مستوى عالٍ لكنه أقل من المجالين الآخرين؛ ولعل السبب في ذلك يُعزى للتغيرات السريعة والمتلاحقة على مستوى اللوائح والأنظمة وآليات العمل التنظيمي على مستوى الإدارة العليا، فمن الطبيعي أن يكون هناك انخفاض ولو طفيف في مستوى الثقة لدى أعضاء هيئة التدريس. وبمنظرة عامة لجميع المتوسطات الحسابية لعبارات مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة يتضح أن المتوسطات الحسابية للعبارات تراوحت ما بين (٣,٦٣-٤,٣٩) أي تراوحت بين مستويي: "عالٍ جدًا" و "عالٍ" وقد جاءت العبارة (١٢) التي تنص على "السياسات والتشريعات المتبعة في بيئة العمل الجامعي" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨١) وانحراف معياري (١,٠٩). في حين جاءت العبارة (١١) التي تنص على "اهتمام الإدارة العليا بالجامعة في إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٣) وانحراف معياري (١,١٨)، مما قد يحاكي واقعاً ملموساً لأعضاء هيئة التدريس عينة الدراسة مُتمثلاً في عدم ثبات التشريعات والسياسات بالعمل الجامعي وخصوصاً في ظل الأحداث المتسارعة، والتعديلات والتحسينات التطويرية المتعاقبة، وأما مستوى الثقة باهتمام الإدارة العليا بالجامعة في إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات، فقد يُعزى كون هذه العبارة جاءت آخر عبارة في محور الثقة التنظيمية إلى اختلاف المستوى التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية الجامعية، ومستوى الإدارة العليا.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نصّه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة، حول مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، تُعزى للمتغيرات (النوع، والجنسية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، وعدد سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي)؟

ولإجابة عن هذا السؤال، تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة، كما تمّ استخدام اختبار t-test لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث تبعاً لمتغيرات الدراسة، ويوضح جدول (١١) النتائج:

جدول ١١

اختبار (t-test) لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

المتغير	المستويات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الدلالة	مستوى
النوع	ذكر	٣٢٩	٣,٩٦	١,١٥	-٢,٣٣٢	٠,٤٢٥
	أنثى	٢١٨	٤,٣٤	١,٠٨		
الجنسية	سعودي	٣٢٤	٣,٨٥	١,١١	-٣,٧٥٠	٠,٢٤٥
	غير سعودي	٢٢٣	٤,١٩	١,٠٥		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	٣٤٤	٤,٠٤	١,٠٢	-١,٢٢٥	٠,٦٣٧
	أستاذ مشارك فأعلى	٢٠٣	٤,١٨	١,١٤		

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري					التدريس
٠,٠٠٢	٠,٧٦٣	١,١٧	٣,٥٣	٢٨٥	سنوات الخبرة في مجال ١٠ سنوات فأقل
		١,٠٣	٤,٠٨	٢٦٢	أكثر من ١٠ سنوات
٠,٠٢٦	٠,٥٥٢	١,٠٩	٣,٤٩	٤٣١	عدد سنوات العمل مع ٤ سنوات فأقل
		١,١٥	٤,١٤	١١٦	أكثر من ٤ سنوات

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتضح من جدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية في تقدير مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تُعزى لاختلاف المتغيرات (النوع، والجنسية، والرتبة الأكاديمية) حيث إن قيمة مستوى الدلالة في جميع هذه المتغيرات جاءت قيمتها أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يعني أن الفروق غير دالة إحصائياً. ويتبين من هذه النتيجة تشابه مستوى استجابات عينة الدراسة من بعضها البعض وتقاربها، حول مستوى الثقة التنظيمية لديهم.

في حين يتضح من الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية في تقدير مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة تُعزى لاختلاف متغيري (سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي، وعدد سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي) حيث إن قيمة مستوى الدلالة في هذا المتغير جاءت قيمتها أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). ومراجعة المتوسطات الحسابية لفئتي متغير (سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي) نجد أن الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس فئة أكثر من (١٠) سنوات وكذلك بمراجعة المتوسطات الحسابية لفئتي متغير (عدد سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي) نجد أن الفروق لصالح فئة أعضاء هيئة التدريس فئة أكثر من (٤) سنوات. مما يدل على أن زيادة عدد سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي وعدد سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي، قد يثمر عن ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس حيث إن طول مدة العمل يتضح معها كثير من الأمور وآليات التعامل سواء من المشرفين، أم زملاء العمل، أم الإدارة العليا، فيصل أعضاء هيئة التدريس لقناعات معينة حيال العمل والعاملين باختلاف مستوياتهم.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، الذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء، ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، لفحص الارتباط بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء، ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، كما في الجدول التالي:

جدول ١٢

قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

الدرجة الكلية	لمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة
لممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء	٠,٤٧٢ *

* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥

يتضح من جدول (١٢) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ≤ α بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٤٧٢)، وتشير هذه النتيجة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء أسهمت في ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى عدد من الأمور منها أن تطبيق هذا الأسلوب الإداري المميز بدرجة عالية يؤثر تأثيراً إيجابياً على مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي الدافعية للإنجاز، وتحقيق الأهداف المرسومة للأقسام الأكاديمية والكلية، وبالتالي تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية، وهو مطلب مهم جداً لتعزيز الكفاءة الإنتاجية على مستوى الأقسام الأكاديمية، حيث إن ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب الإدارة بالاستثناء، يمكنهم من التفرغ للمهام غير الروتينية والمهمة التي تتطلب وقتاً وجهداً، ويمكن بذلك الوصول بالقسم إلى تحقيق الجودة والتميز وفي السياق نفسه يكتسب أعضاء هيئة التدريس ثقة عالية منبؤها ما يقوم به رؤساء الأقسام من ممارسة عملية لأسلوب الإدارة بالاستثناء، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Madani, ٢٠١٧) التي أشارت إلى أن تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء يزيد من مستوى الانسجام بين الرئيس ومرؤوسيه، وذلك لأن التفاهم المتبادل بينهما يقلل من مستوى تضارب الأفكار.

ملخص نتائج الدراسة:

تتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء جاءت بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٣).
- جاءت العبارتان "إبلاغ أعضاء هيئة التدريس بشكل منتظم بنتائج تقييم الأداء" و "تقييم الممارسات الإدارية دورياً لتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف" كأقل درجة ممارسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في محور الإدارة بالاستثناء.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية في تقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأسلوب الإدارة بالاستثناء تُعزى لاختلاف متغير (النوع) لصالح أعضاء هيئة التدريس فئة الذكور.

- أن مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة جاء بمستوى عالٍ، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٩).

- جاءت العبارتان "السياسات والتشريعات المتبعة في بيئة العمل الجامعي" و "اهتمام الإدارة العليا بالجامعة في إشراك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات" كأقل مستوى في محور الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة للدرجة الكلية في تقدير مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس تُعزى لاختلاف عدد (سنوات الخبرة في مجال التعليم الجامعي) لصالح أعضاء هيئة التدريس فئة أكثر من (١٠) سنوات، وتُعزى كذلك لاختلاف عدد (سنوات العمل مع رئيس القسم الحالي) لصالح أعضاء هيئة التدريس فئة أكثر من (٤) سنوات.

- وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء ومستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

توصيات الدراسة:

في ضوء أهم النتائج التي تم التوصل إليها فإن الدراسة الحالية توصي بما يلي:

- التأكيد على أهمية متابعة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء؛ لما لذلك من أهمية بالغة في تحقيق الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي تحقيق أهداف الأقسام الأكاديمية، وذلك من خلال المتابعة المستمرة من القيادات الأكاديمية بالمستويات العليا بالجامعة من خلال استطلاعات الرأي لأعضاء هيئة التدريس أو عمداء، أو من خلال التقارير المرفوعة من عمداء الكليات.

- زيادة الاهتمام بجانب إبلاغ رؤساء الأقسام الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بنتائج تقييم الأداء، من خلال الخطابات الرسمية، أو مناقشة محاور التقييم؛ لتلافي الأخطاء والاستفادة من ذلك في تحسين الأداء.

- أهمية تقييم القيادات الأكاديمية للممارسات الإدارية التي يقوم بها رؤساء الأقسام الأكاديمية دورياً، من خلال الأساليب المختلفة في التقييم، كالملاحظة، وزيارة الأقران، والمقابلات، والاستبانات، للاستفادة من نقاط القوة وتعزيزها من خلال البرامج التدريبية وورش العمل، ومعرفة نقاط الضعف والحد منها.

- ضرورةُ التأكيدِ على أهميةِ إيضاحِ القياداتِ الأكاديميةِ بالجامعةِ للسياساتِ والتشريعاتِ المتَّبعةِ في بيئةِ العملِ الجامعي لجميعِ أعضاءِ هيئةِ التدريسِ وبصفةٍ دوريةٍ، من خلالِ المخاطباتِ والتعاميمِ الرسميةِ، والإعلاناتِ بحسابِ الجامعةِ الرسميِ وفتحِ قنواتِ اتصالٍ رسميةٍ تفاعليةٍ في حالِ الاستفسارِ عن ذلك.
- التأكيدُ على ضرورةِ اهتمامِ الإدارةِ العلياِ بالجامعةِ في إشراكِ أعضاءِ هيئةِ التدريسِ في صناعةِ القراراتِ، كونهم يمثلونَ مركزًا مهمًا في العمليةِ الإداريةِ والتعليميةِ، ويكون ذلك من خلالِ الاستماعِ إلى آرائهم سواءً بالاجتماعاتِ الدوريةِ وجهاً لوجهٍ، أم من خلالِ القاعاتِ الافتراضيةِ، أو الاستباناتِ وغيرها.
- الاستفادةُ القصوى من ذوي الخبرةِ من أعضاءِ هيئةِ التدريسِ؛ وذلك في تعزيزِ الثقةِ التَّنظيميَّةِ لدى أعضاءِ هيئةِ التدريسِ بالجامعةِ، من خلالِ الدوراتِ التدريبيةِ، والندواتِ، وورشِ العملِ التي يتولونَ تقديمها أو المشاركةَ بها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو حشيش، بسام. (٢٠١٨). أثر الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط بين قيم الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بغزة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ١١ (٣٧)، ٩٩-١٢٤.

الأسمر، منى بنت حسن. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية بجامعة أم القرى والعوامل المؤثرة فيها. مجلة التربية (الأزهر)، ٣٦ (١٧٤)، ٣٠٥-٣٤٥.

أمين، محمد. (٢٠١٧). الثقة التنظيمية والانغماس الوظيفي، دراسة ميدانية بجامعة بني سويف. مجلة كلية الآداب، ٣٠ (٢)، ٧٨٥-٨٣٩.

الحري، نيفين. (٢٠١١). الإدارة بالشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

خلف الله، محمود إبراهيم. (٢٠١٧). ممارسة مديري المدارس الثانوية لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بتحقيق متطلبات بناء القيادات الريادية. مجلة جامعة الأقصى (العلوم الإنسانية)، ٢١ (٢)، ٣٧٣-٣٢٨.

خوين، سندس رضوي. (٢٠١٥). الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، ٣٥ (٣٥)، ١١٩-١٣٤.

الراشدي، عادل، و عبدالهادي، خالد. (٢٠١٩). مكونات نظم المعلومات الإدارية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية. تنمية الرافدين، ٣٨ (١٢١)، ١١٣-١٣١.

الرشدي، أحمد عبيد، سلامة، كايد. (٢٠١٧). درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٣ (١٢)، ١٣١-١٦٢.

رؤية المملكة العربية السعودية. (٢٠٣٠). استرجع في ٢ فبراير، ٢٠٢٢، من <https://www.vision2030.gov.sa> الزعير، إبراهيم. (٢٠١١). إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية (ط.١). الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.

الزهراني، صالح، صائغ، عبد الرحمن. (٢٠١٩). القيادة الموزعة لقادة المدارس وعلاقتها بالثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على مدارس محافظة القويعة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٠٨ (١٠٨)، ١٩٦-٢١١.

سعد، نداء، أبو كرم، أحمد. (٢٠١٩). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة. المجلة السعودية للعلوم التربوية، ٦٤ (٦٤)، ٧١-١٠٠.

سليمان، إبراهيم، النجار، رمضان، الدسوقي، إبراهيم. (٢٠٢٠). تعزيز الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس مدخل لإدارة الصراع بالمؤسسات الجامعية. مجلة كلية التربية ببنها، ١٢٤ (٣)، ٣٨٦-٣١٠.

شحادة، يوسف يعقوب. (٢٠٢١). الإدارة بالاستثناء في كليات جامعة بغداد في ضوء منهجية كايزن من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، ١٧ (٢)، ١٩١-٢١٦.

الشريف، ريم. (٢٠١٣). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.

درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الباحة لأسلوب الإدارة بالاستثناء وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة

التدريس د. عبد الرحمن هشلول عبد الله المنتشري

الصبيحات، إبراهيم. (٢٠١٦). الجذور الإسلامية للفكر الإداري المعاصر. المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، ١٢(١)، ١٠١-١٢١.

العتيبي، مها. (٢٠١٩). مستوى الثقة التنظيمية في مدارس منطقة السر من وجهة نظر معلمي المدارس، مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط، ٣٥(١١)، ٤٢٣-٤٥٨.

عقيلي، عمر. (٢٠١٣). الإدارة المعاصرة (ط.١). عمان، دار زهران للنشر والتوزيع. عمار، أحمد (٢٠١٦). مدى ممارسة الإدارة بالاستثناء وأثرها على تنمية الخصائص الريادية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

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

فرج، شذى. (٢٠١٣). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القرني، علي حسن. (٢٠١٧). مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، ١٢(٣)، ٣٢٩-٣٥٠.

كاظم، أميرة خضير. (٢٠١٥). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. ١٠(٣١)، ٢٢٧-٢٤٩.

الكردي، أحمد السيد. (٢٠١١). الإدارة بالاستثناء. وقع موسوعة الإسلام والتنمية، استرجع في ١٨ فبراير، ٢٠٢١، من <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/>. ٢٠٩٥٥٦

كمال، يوسف. (٢٠١٩). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ١٣(١)، ٣٧-٦٠. الكيلاني، أنمار. (٢٠١٨). درجة ممارسة الإدارة بالاستثناء لدى مديري المدارس الأساسية بالأردن. المجلة التربوية الأردنية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، ٣(٣)، ١-١٧.

ملحم، سامي. (٢٠١٧). مناهج البحث في التربية وعلم النفس (ط.٩). دار المسيرة للطباعة. النومسي، جملة عبدالله صالح. (٢٠٢١). الإدارة بالاستثناء وعلاقتها في بناء أبعاد القيادة الريادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ١٣٩(٢٣)، ٥٠-٥٠.

النومسي، جملة عبدالله صالح. (٢٠٢٢). ممارسة أبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقييمه) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك. بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ٢٥(٢٥)، ١٢٥-١٦٤.

الهيبة، عهود فلاح، السعود، راتب سلامة. (٢٠١٨). درجة الثقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين معهم. الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، ٣(٣)، ٢٥١-٢٧٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abu Hashish, Bassam. (٢٠١٨). The effect of perceived organizational support as a mediating variable between organizational trust values and organizational

citizenship behavior, an applied study on workers at Al-Aqsa University in Gaza(in Arabic). The Arab Journal for Quality Assurance of University Education, ١١(٣٧), ٩٩-١٢٤.

Agili, Omar. (٢٠١٣). Contemporary management (١st ed.) (in Arabic). Zahran Publishing and Distribution, Amman, Jordan.

Al-Asmar, Mona bint Hassan. (٢٠١٧). Organizational trust in Umm Al-Qura University and the factors affecting it(in Arabic). Education journal(Al-Azhar), ٣٦ (١٧٤), ٣٠٥-٣٤٥.

Al-Habidah, Ohoud Falah, Al-Saud, Rateb S (٢٠١٨). The degree of organizational trust among academic leaders at Kuwait University and its relation to the creative behavior of their subordinates(in Arabic). Jordanian Educational Journal, ٣(٣), ٢٥١-٢٧٢.

Al-Harbi, Nevin .(٢٠١١). Management with Transparency and its Relationship to Organizational Trust in Saudi Universities from the Point of View of Faculty Members and Employees[Unpublished PhD Thesis] (in Arabic). Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah.

Al-Kalani, Anmar, Al-zughby, Fadei. (٢٠١٨). The Degree of Practicing Management by Exception among Basic Schools Principals in Jordan (in Arabic). Jordanian Educational Journal, ٣(٣), ١-١٧.

Al-Kurdi, Ahmed El-Sayed. (٢٠١١). Administration by Exception, Encyclopedia of Islam and Development website. Retrieved ١٨ October ٢٠٢١, from <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/٢٠٩٥٥٦>.

Al-Noumsi, Jamlah Abdullah Saleh. (٢٠٢١). Management by Exception and its Relationship to Building Dimensions of Entrepreneurial Leadership among Heads of Academic Departments at Tabuk University (in Arabic). Arab Studies in Education and Psychology, (١٣٩), ٢٣-٥٠.

Al-Noumsi, Jamlah.(٢٠٢٢). The Degree of Practice the Dimensions of Management-by-Exception (Powers Determination, Delegation of Authority, Effective Communication, Performance Appraisal and Evaluation) among the Heads of Academic Departments at Tabuk University(in Arabic). Arab Research in the Fields of Specific Education, ٢٥(٢٥), ١٢٧-١٦٤.

Al-Otaibi, Maha. (٢٠١٩). The level of organizational trust in Al-Sir district schools from the point of view of school teachers(in Arabic). Journal of the College of Education, Assiut University, ٣٥(١١), ٤٢٣-٤٥٨.

Al-Qarni, Ali Hassan.(٢٠١٧). The Level of Organizational Trust among Teaching Staff Members at Tabuk University and Its Relation to Organizational Commitment from Their Point of View(in Arabic). Taibah journal of educational sciences. ١٢(٣), ٣٢٩-٣٥٠.

Al-Rashdi, Adel, Abdel-Hadi, Khaled.(٢٠١٩). Management information systems components and their role in enhancing organizational trust(in Arabic). Rafidain Development, ٣٨ (١٢١), ١١٣-١٣١.

- Al-Rashidi, Ahmed Obaid, Salama, Kayed. (٢٠١٧). Degree of organizational trust at Kuwait public and private universities and its relation with faculty members motivation from their point of view(in Arabic). Al-Quds Open University, Journal of Educational and Psychological Research and Studies, ٣ (١٢), ١٦٢-١٣١.
- Al-Sabihat, Ibrahim. (٢٠١٦). The Islamic Roots of Contemporary Administrative Thought (in Arabic). Jordanian Journal of Islamic Studies, ١٢(١), ١٢١-١٠١.
- Al-Sharif, Reem. (٢٠١٣). The Role of Administrative Development Department in Improving Job Performance An Applied Study [Unpublished Master's Thesis] (in Arabic). King Abdulaziz University, Saudi Arabia.
- Al-Zahrani, Saleh, Sayegh, Abdulrahman. (٢٠١٩). Distributed leadership of school leaders and its relationship to organizational trust, a field study on the schools of Al-Quwayyah Governorate(in Arabic). Arabic studies in education and psychology, (١٠٨), ٢١١-١٩٦.
- Al-Zuiber, Ibrahim. (٢٠١١). Management Changing, intellectual foundations and premises (١st ed.) (in Arabic). Dar Al-jameah Al-jadedah, Alexandria, Egypt.
- Amin, Mohamed. (٢٠١٧). Organizational trust and job immersion, a field study at the University of Beni Suef(in Arabic). Journal of the Faculty of Arts, ٣٠(٢), ٨٣٩-٧٨٥.
- Ammar, Ahmed .(٢٠١٦). Extent of practicing the management by exception and its effect on developing the entrepreneurial characteristics: empirical study on Palestinian universities in the Gaza Strip [unpublished master thesis] (in Arabic). College of Commerce, Islamic University.
- Faraj, Shatha. (٢٠١٣). Organizational justice of heads of academic departments and its relation with the organizational trust of the teaching staff of the universities of holy Makkah region [unpublished doctoral thesis] (in Arabic). Department of Educational Administration and Planning, faculty of Education, Umm Al-Qura University.
- Faris, Muhammad (٢٠١٤). The relationship between organizational trust and organizational commitment, a field study on Al-Azhar University in Gaza(in Arabic). Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies, ٢٢(٢), ١٩٥-١٦٥.
- Kalaldeh, Taher (٢٠١١). Modern trends in human resource management (١st ed.) (in Arabic). Al-Yazouri Scientific House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Kamal, Yousefi (٢٠١٩). The Role of Spiritual Leadership in Enhancing Confidence(in Arabic). Economic and Management Journal, ١٣(١), ٦٠-٣٧.
- Kathem, Amira Khuthair. (٢٠١٥). Organizational trust and its role in enhancing organizational loyalty(in Arabic). Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, ١٠(٣١), ٢٤٩-٢٢٧.
- Khalafallah, Mahmoud Ibrahim. (٢٠١٧). Secondary school principals practicing for exceptional management and its relation to the achievement of prominent

- leadership building(in Arabic). Al-Aqsa University Journal (Humanities) ٢١ (٢), ٣٢٨-٣٧٣.
- Khawain, Sundus Razavi. (٢٠١٥). Organizational trust and its impact on achieving commitment among individuals(in Arabic). Journal of Al-Rafidain College, (٣٥), ١١٩-١٣٤.
- Melhem, Sami. (٢٠١٧). Research Methods in Education and Psychology (٩th ed.) (in Arabic). Dar Al-Masira for printing.
- Saad, Nidaa, Abu Karim, Ahmed. (٢٠١٩). Administrative transparency of the heads of academic departments and its relationship to the organizational confidence of faculty members in private Jordanian universities(in Arabic). The Saudi Journal of Educational Sciences, (٦٤), ٧١-١٠٠.
- Shahatha, Yousif Yaqoob. (٢٠٢١). Management by expectation in the colleges of Baghdad University in the light of the Kaizen methodology from the viewpoint of its administrative leaders(in Arabic). College of Basic Education Researchers Journal, ١٧(٢), ١٩١-٢١٦.
- Suleiman, Ibrahim, Al-Najjar, Ramadan, Al-Desouky, Ibrahim. (٢٠٢٠). Enhancing organizational confidence among faculty members, an approach to conflict management in university institutions (Damietta University as a model for application) (in Arabic). Journal of the Faculty of Education in Benha, ١٢٤(٣), ٣١٠-٣٨٦.
- Vision of Saudi Arabia (٢٠٣٠) (in Arabic). retrieved on February ٢, ٢٠٢٢, from <https://www.vision٢٠٣٠.gov.sa>
- Banerjee, A. (٢٠١٢). ° main process of management by exception. Preserve Articles. Retrieved ١٩ October, ٢٠٢١, from <https://www.preservearticles.com/management/°-main-process-of-management-by-exception/٢٩٧٢٢>.
- Carol, Woods. (٢٠١٧). What is Time Management- Definition, Examples & Studies. Retrieved ° October ٢٠٢١, from <https://study.com/academy/lesson/what-is-time-management-definition-examples-studies.html>.
- Françoise Giraud, Philippe Zarlowski, Olivier Saulpic, Marie-Anne Lorain François Fourcade, Jeremy Morales. (٢٠١١). Fundamentals of Management Control. Pearson Education France.
- Gabe, Wahhab. (٢٠١٢), °Steps Towards Successful Time Management. Joomla Community Magazine , Retrieved ٢٢ October ٢٠٢١, from <https://magazine.joomla.org/all-issues/may-٢٠١٢/°-steps-successful-time-management>.
- Hasija, M., Hyde, A., Kushwaha, V., Study of Management by Exception, Active, Passive & Laissez-faire Leadership Style of Leaders in B School. International Bulletin of Management and Economics, (١١) ١٥١-١٦١.
- Hoppes, C & Holley, K. (٢٠١٤). Organizational Trust in Times of Challenge, The Impact on Faculty and Administrators. Innovative Higher Education. ٣٩, (٣) : ٢٠١- ٢١٦

Jose, Diya.(٢٠١٣).What are the characteristics of effective performance appraisal system. Retrieved ١٢ October ٢٠٢١ from www.synergita.com .

Madani, Elderderly. (٢٠١٧). The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership. Arab Journal of Sciences& Research Publishing, ٨ (١), ١٠١-١١٧.

Nguyen, T. N. (٢٠١٤). A different approach to information management by exceptions (toward the prevention of another Enron). Information & Management, ٥١(١), ١٦٥-١٧٦.

Penno, M. (٢٠٢١). The informational requirements of management by exception: A positive theory. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=٢٩٧٨١٨٠>.

Ritankita, Pathak .(٢٠١٥). Principles of Management: Principles of Management by Exceptions. Retrieved ٥ October ٢٠٢١, from <https://mgtdiary.blogspot.com/٢٠١٥/٠٨/principles-of-management-principles-of.html>.

Sarikaya, Seref & Keskiniliç Kara, S. Bilge (٢٠٢٠), Organizational Trust and Organizational Support as a Predictor of Job Satisfaction. International Journal of Curriculum and Instruction, (١٢), ٤٣٥-٤٦٧ .

Srintvas, K .(٢٠١٢). Management by Exception (MBE) &Management by objectives (MBO),Institute of Rural Management. Retrieved ١٦ November ٢٠٢١, from <https://doi.org/١٠.٢٦٣٨٩/AJSRP.D٢٤٠٨١٧>