

الثقة في النظام الإداري الحكومي بالتركيز على المؤسسات الخدمية في دولة الإمارات

عتيق عبدالعزيز جكه
و عبدالرحيم عبداللطيف
الشاهين

جامعة الإمارات العربية المتحدة
دولة الإمارات العربية المتحدة

الملخص

تسعى الدراسة لتحديد مدى ثقة العاملين في الأجهزة الحكومية بدولة الإمارات في النظام الإداري لوزاراتهم، بالتركيز على أربعة مكونات وهي: الرؤية الإستراتيجية، والسياسات الوظيفية، والمناخ التنظيمي، والرقابة الإدارية. وقد أجريت الدراسة على عينة من ٥٨٨ موظفاً يعملون في وزارة الصحة والتربية والتعليم والعمل والشؤون الاجتماعية. وكشفت النتائج عن وجود درجة عالية من الثقة في النظام الإداري بمكوناته الأربعة. كما بينت الدراسة وجود درجة أعلى من الثقة بالنظام الإداري لدى غير المواطنين مقارنة بالمواطنين. كما أوضحت الدراسة أن العاملين في وزارة الصحة أكثر ثقة بالرؤية الإستراتيجية والرقابة الإدارية لوزاراتهم من الآخرين.

مصطلحات علمية

الثقة، النظام الإداري، الرؤية الإستراتيجية، السياسات الوظيفية، المناخ التنظيمي، الرقابة الإدارية.

وتعد الثقة بالنظام الإداري عنصراً رئيساً في تماسك المنظمة وفاعليتها، فكلما سادت أجواء الثقة في المنظمة أسهم ذلك في انفتاح الموظفين بعضهم ببعض، وعزز من روح الفريق، وأوجد مناخاً تنظيمياً إيجابياً وفتح قنوات الاتصال بينهم .

من ناحية أخرى، فإن المنظمات ذات المستوى المتدني من الثقة تنتشر فيها السلوكيات الخاطئة من وشاية وعدم تعاون،

تمثل الثقة ما يمكن أن يطلق عليه بالجدار العازل للحريق "Fire Wall" بالنسبة للحكومة ومؤسساتها المختلفة، وذلك للدور الحيوي الذي تؤديه في تعزيز الأنماط السلوكية الإيجابية تجاه المؤسسات أو تجاه الأفراد بعضهم ببعض. لذا؛ فإن فهم درجة ثقة العاملين في قدرات و إمكانيات الجهاز الإداري الحكومي من المواضيع التي حظيت بالاهتمام من قبل رجال السياسة والمفكرين على حد سواء.

- تم تسلم البحث في مارس ٢٠٠٥، وأجيز للنشر في مايو ٢٠٠٦.

الثاني: المنظور الجزئي Micro-

Approach الذي يربط بين درجة الثقة في الحكومة وبين درجة التحسن النوعي للخدمات الحكومية التي تقدم للمواطنين، بمعنى يقيس درجة الرضا عن الخدمات، وعلاقة ذلك بالثقة في الأجهزة الحكومية وانعكاس ذلك على المزاج العام للمواطنين تجاه الحكومة.

ولقد تناول كثير من الدراسات موضوع الثقة من منظور شامل (Macro)، وذلك لارتباط الموضوع بالعملية السياسية والانتخابات البرلمانية؛ إذ تستخدمها وسائل الإعلام مؤشراً على درجة الرضا عن الحكومة، ودلالات ذلك من الناحية السياسية خاصة في المجتمعات الغربية. إلا أن دراسة الثقة في الإدارة العامة من المواضيع الحديثة التي لم تحظ بالاهتمام الكافي من الباحثين إلا مؤخراً، بعد اكتشاف درجة الارتباط بين رضا المواطنين عن الخدمات الحكومية وأداء السياسيين الذين يشرفون على الأجهزة الحكومية وعلاقة ذلك بالعملية الانتخابية (Denhart, 2002).

ويلاحظ الدارس لموضوع الثقة ندرة الدراسات الميدانية لقياس ثقة المواطنين بالجهاز الإداري الحكومي حتى في الدول المتقدمة. أما في الدول العربية فلم ننع إلا على دراستين: الأولى للغامدي (١٩٩٠) والثانية لرشيد (٢٠٠٣). كلتا الدراستان ركزت على الأجهزة الحكومية للمملكة العربية السعودية. وهناك بعض التفسيرات التي توضح أسباب عزوف الباحثين عن تناول هذا الموضوع منها:

وتكثر فيها المعاملات الورقية والروتين، وتتركز الصلاحيات في المستويات العليا، وتنعدم المشاركة في اتخاذ القرار وينخفض الولاء التنظيمي ويقل الرضا الوظيفي (Denhardt 2002; Hewitt et al., 2002; Jones & Georg 1998; Newell & Swan, 2000).

ولقد بدأ الاهتمام مؤخراً بدراسة موضوع الثقة وفهمه، سواء على مستوى الإدارة العامة، أو العلوم السياسية، بل على مستوى العلوم الاجتماعية. وقد استخدم مفهوم الثقة Trust لشرح كثير من العلاقات المختلفة، منها: الثقة في الحكومة (Bouckaert et al., 2002; Harisalo & Stenvall, 2002)، علاقة الثقة بالازدهار الاقتصادي (Fukuyama, 1995)، والثقة بوصفها رأس مالاً إنسانياً (Brewer, 2003)، والثقة بوصفها رأس مالاً اجتماعياً (Lewis & Weigert, 1985)، وعلاقة الثقة بتطور الأداء الحكومي ونموه (Christensen & Leag Reid, 2002)، والعلاقة بين مستوى الثقة وتقويم المواطنين لأداء الحكومة (de Walle, Kampen & Bouckaert, 2003).

وهناك أسلوبان رئيسان لدراسة الثقة في المؤسسات الحكومية:

الأول: يركز على المنظور الكلي Macro-Approach الذي يربط بين التغيرات التي تطرأ على درجة ثقة الناس بالحكومة، وبين التطورات المختلفة التي تحدث في المجتمع؛ كالبطالة والنمو الاقتصادي والتضخم... الخ.

- ١ - صعوبة القيام بهذا النوع من الدراسات؛ للتعقيدات الفنية للدراسة من تعدد المتغيرات، والاختلاف حول تحديد المصطلحات؛ فالفرد يقيم الجهاز الحكومي وفقاً للموقع الذي ينطلق منه حيث تقيّمه بوصفه دافعاً للضرائب يختلف عن تقيّمه بوصفه ناخباً، وتقيّمه بوصفه مراجعاً للمؤسسات الحكومية يختلف عن تقيّمه بوصفه مواطناً وموظفاً. (Lawrence, 1999).
- ٢ - صعوبة الربط بين مستويات الثقة في الجهاز الإداري وعلاقة ذلك بالثقة في الحكومة بوصفها وحدة كاملة.
- ٣ - الحساسية السياسية للقيام بهذه المهمة خاصة في الدول العربية والنامية، وما يصاحب ذلك من تأويلات غير موضوعية.
- ٤ - تعدد المعايير وتنوعها في قياس أداء المؤسسات الحكومية، وبعض هذه المعايير ليس له علاقة بالكفاءة والفعالية أو الأداء العام للمؤسسة ولكن له ارتباطاً بالثقافة السياسية السائدة في المجتمع.
- ١ - إبراز مفهوم الثقة بوصفه أحد القضايا المهمة التي يجب أن تتبوأ مكانة عالية في سلم أولويات الباحثين والممارسين للإدارة الحكومية، وإثراء رصيدهم الفكري من الأساليب والآليات العملية الكفيلة بتحقيق مستويات أداء متميزة وفاعلة.
- ٢ - قياس درجة ثقة العاملين في الوزارات الاتحادية محل الدراسة بالنظام الإداري لوزاراتهم.
- ٣ - التعرف على المؤسسات الحكومية التي تحظى بثقة أعلى في نظامها الإداري من بين المؤسسات محل الدراسة.
- ٤ - اختبار مدى وجود علاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية والفردية ودرجة الثقة في النظام الإداري.
- ٥ - تقديم التوصيات اللازمة لمتخذي القرار لتعزيز الثقة في النظام الإداري للدولة.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية هذه الدراسة للأسباب الآتية:

- ١ - تعد الدراسة الميدانية الأولى من نوعها على مستوى دولة الإمارات من حيث معالجة موضوع الثقة في النظام الإداري لوزارات التربية والتعليم والشباب والرياضة، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية،

أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق سلسلة من الأهداف العلمية والعملية يمكن إيجازها في العناصر الآتية:

٥ - تعدد الوزارات الذراع التنفيذية للسلطة السياسية في دولة الإمارات ومن ثم فهي المعنية باقتراح السياسات العامة ومتابعة تنفيذها وتقويمها. وبناء عليه فالأجهزة الإدارية والعاملون في هذه الوزارات هم الذين يتحكمون في نجاح هذه السياسات أو فشلها من خلال الاقتناعات التي تتشكل لديهم، وبناء على درجة ثقتهم في هذه السياسات.

٦ - هناك اتفاق بين أهل الاختصاص على أن الثقة تولد السلوك التعاوني بين العاملين، كما أنها تخلق شبكة العلاقات الإيجابية بين أجزاء المنظمة، وتقلل من الصراع السلبي في المنظمة، إضافة إلى خلق أجواء تفاعلية مع الأزمات التي تواجه المنظمة (Rousseau et al., 1998 : 394)

الإطار النظري والدراسات السابقة

تناولت الدراسات موضوع الثقة من خلال التركيز على محورين رئيسين: الأول هو ما يمكن أن يطلق عليه محور الأداء الذي ركز على فهم علاقة الثقة بالأداء العام للمؤسسة، وارتباط ذلك بثقة العاملين والمواطنين، ومردود ذلك على الجهاز الإداري. أما المحور الثاني فهو محور السلوك، الذي يركز على فهم الانعكاسات السلوكية للثقة على العاملين والمؤسسة. وسوف نستعرض أهم الدراسات والأبحاث

ووزارة الصحة، وهو ما يساعد على سد جزء من الفجوة، وإكمال النقص في المجهودات البحثية في موضوع الثقة، ويمثل إضافة علمية للمكتبة العربية.

٢ - إضافة أبعاد جديدة في العلاقة بين الثقة ومكونات النظام الإداري في ظل شح الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع.

٣ - تسهم هذه الدراسة في التعرف على تصورات العاملين نحو النظام الإداري الذي يعملون فيه، ومن ثم في تحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى إعادة النظر في كثير من الممارسات والنظم الإدارية بطريقة تؤدي إلى زيادة تفاعل العاملين مع بيئة العمل، ومن ثم تعزيز ثقتهم بالوزارات التي يعملون فيها.

٤ - تؤكد بعض الدراسات الحديثة (Harisalo & Stenvall, 2003) أنه كلما كانت المنظمة متماسكة داخلياً، هياً ذلك الفرصة لنجاح المنظمة للوصول لأهدافها. ومن أهم الأسباب التي تعزز من تماسك البناء الداخلي للمنظمة وترابطه شيوع ثقافة الثقة، فكلما ارتفعت درجة الثقة في المنظمة، سهل ذلك من القدرة على إدارة المنظمة، كما أن شيوع الثقة يساعد العاملين على الخلق والإبداع، وإبداء الاستعداد لاحترام القيم والمبادئ السائدة في المنظمة.

فهم العلاقة بين الثقة في المؤسسات العامة ودرجة الرضاء الشعبي عن الخدمات المقدمة. وأكدت الدراسة أن الثقة العالية بإحدى المؤسسات قد ينسحب ليشمل مؤسسات أخرى، و أن الأفراد الراضين عن خدمات معينة لديهم درجة عالية من الثقة في المؤسسات الحكومية، على عكس الأفراد غير الراضين. كما أن المتغيرات الشخصية؛ كالعمر والمستوى التعليمي ونوعية الوظيفة لها تأثير في درجة الثقة في المؤسسات الحكومية. وأكدت الدراسة أن الأفراد العاملين في القطاع العام أكثر ثقة في هذا القطاع من العاملين في القطاعات الأخرى، وأن المستوى التعليمي والعمر لهما تأثير لكنه محدود على الثقة في المؤسسات الحكومية.

وفي محاولة للتعرف على جودة الخدمات الحكومية وعلاقتها بدرجة الثقة أعد مكتب التدقيق للحكومة البريطانية (MORI 2003) دراسة لاكتشاف العوامل المؤثرة في درجة الثقة في المؤسسات الحكومية في بريطانيا، وخلصت الدراسة إلى أن الالتزام بالوعود والتعلم من الأخطاء وطريقة التعامل مع الأفراد هي أهم العوامل المؤثرة في الثقة في المؤسسات.

أما (Harisalo & Stenvall, 2003) في دراستهما الثقة في النظام الإداري في فنلندا فقد خلصا إلى أن الثقة لدى الموظفين في النظام الإداري تتأثر بدرجة المهنية والاحتراف التي يتعامل بها النظام الإداري مع العاملين.

والمجاذلات النظرية التي تساند المفردات المختلفة للمحورين.

أ - محور الأداء

تنطلق أدبيات هذا المحور من افتراض رئيس هو أن جودة الإدارة وتميزها هي إحدى المتطلبات الرئيسة لتعزيز الثقة بالمؤسسة، وأن بناء الثقة في المنظمة يعتمد بصورة كبيرة على درجة كفاءتها الإدارية. وقد برزت أعمال بحثية كثيرة لتأكيد هذه الفرضية؛ منها الدراسة التي قام بها (Vigoda & Yuval, 2003)، وناقشا فيها ثلاثة نماذج لفهم العلاقة بين الجودة الإدارية والأداء الإداري، وأثر ذلك على الثقة بالحكومة وأجهزتها المختلفة. يجادل النموذج الأول بأن الثقة هي التي تقود إلى الأداء المتميز Trust leads to Performance، وتتمثل المكونات الرئيسة للأداء المتميز في جودة الموارد البشرية، ودرجة الشفافية والمساءلة، وأخلاقيات المهنة، والقدرة على الإبداع. أما النموذج الثاني فهو قائم على أن الأداء المتميز يقود إلى الثقة Performance leads to Trust. أما النموذج الثالث فهو ما يمكن أن يطلق عليه النموذج ذا التأثير الوسطي Midrange Effects، الذي يجمع بين النموذج الأول والثاني، وهو أكثر تعقيدا من النموذجين. وخلصت الدراسة إلى أن جودة الإدارة تقود إلى تعزيز الثقة أي أن الثقة؛ هي نتيجة للأداء الإداري المتميز وليست المحرك له.

أما دراسة (Christensen & Laegreid, 2002) التي أجريت في النرويج فقد حاولت

ب - محور السلوك

يرى أنصار هذا المحور أن السلوك التنظيمي هو أحد العوامل المؤثرة في تعزيز الثقة في المنظمة أو فقدانها؛ إذ دلت الدراسات على أن ثقة الموظفين في المنظمة مرتبطة إلى حد كبير بدرجة الثقة السائدة بين زملاء العمل، والثقة في الرؤساء، والثقة في الإدارة العليا. وقد أجريت أعمال بحثية عديدة لتأكيد أهمية هذا المحور كان نصيب الإدارة العربية منها محدوداً كما أسلفنا. لذا لم نجد إلا دراستين فقط تناولتا هذا الموضوع، الأولى: دراسة الغامدي (١٩٩٠) التي أجريت على عينة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية، وخلصت إلى إن هناك أربعة عناصر رئيسة للثقة التنظيمية، هي: السياسات الإدارية، وأهم مكوناتها العدالة في الترقية، والمشاركة في صنع القرار، وتوافر الفرص التدريبية، والتعامل الجيد من قبل الإدارة. أما **العنصر الثاني** فهو الابتكار وتحقيق الذات ومن مكوناته ثقة الإدارة في قدرات الموظفين، ودرجة التفويض الإداري، والثقافة العالية للمسؤولين. أما **العنصر الثالث** فهو القيم السائدة، وتتمثل في درجة تدين المسؤول، ودرجة شعور الموظفين بكفاءة الرؤساء. أما **العنصر الرابع** فهو توافر المعلومات؛ حيث يندرج تحت هذا العامل مدى شفافية النظام الإداري في تعامله مع البيئة المحيطة.

أما الدراسة الثانية فهي دراسة رشيد (٢٠٠٣)، وقد أجريت كذلك على عينة من الموظفين العاملين في الأجهزة

الحكومية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن ثقة العاملين بالرؤساء تقترب بالسلوك العام للرؤساء من حيث نزعتهم إلى الخير، واستقامتهم الشخصية، وقدراتهم المختلفة، وأنه كلما ارتفعت ثقة المرؤوسين برؤسائهم أثر ذلك إيجابياً على درجة الرضاء لديهم. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة كذلك وجود علاقة طردية بين الثقة في المنظمة ودرجة إدراك الموظفين للعدالة التوزيعية، والإجرائية، والدعم التنظيمي.

وقد نال المحور السلوكي اهتماماً كبيراً من قبل كثير من المفكرين الذين أكدوا في دراساتهم أهمية فهم العلاقة بين الثقة والولاء التنظيمي؛ حيث وجدت الدراسات أن الثقة تؤثر إيجابياً في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين. (Kanter,1972; Dirks & Ferrin, 2002).

تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ١ - إلى أي مدى يثق العاملون في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات بالنظام الإداري لوزاراتهم؟
- ٢ - ما أهمية الثقة بالوزارات الاتحادية في دولة الإمارات وبمكونات نظامها الإداري؟
- ٣ - هل تؤثر المتغيرات الديموغرافية للعاملين في دولة الإمارات في درجة ثقتهم في النظام الإداري لوزاراتهم؟

٤. ما الوزارة التي تحظى بثقة أعلى في جهازها الإداري من بين الوزارات الأخرى محل الدراسة؟

ما المقصود بالثقة؟

تمثل الثقة أحد المكونات الرئيسية لما يطلق عليه بالرأسمال الإنساني "Human Capital"، وهي عبارة عن مجموعة المعلومات والمعارف والتفكير العقلاني السائد في المجتمع، والذي تتحكم في طبيعته العلاقات بين الأفراد ومؤسسات المجتمع المختلفة (Harrisalo & Stenvall, 2002:9) من ناحية أخرى يرى البعض (Janes & George, 1998: 532) إن الثقة هي تركيبة نفسية، وهي تحدث نتيجة للتفاعل بين القيم الفردية والاتجاهات الشخصية والأمزجة والعواطف المختلفة، وأن وجود هذا النوع من التفاعل سوف يقود في النهاية إلى إيجاد سلوك تعاوني بين الأفراد والجماعات والمنظمات، ومن ثم كلما ارتفع مستوى الثقة ارتفع في المقابل مستوى الاتصال المطلوب لخلق الإبداع وتعزيز المبادرات الخلاقة في المنظمات (Newell & Swan, 2000: 1293).

ويمكن تقسيم الثقة إلى ثلاثة

أنواع:

١ - الثقة المرتكزة على الصداقة الشخصية: وهي المعتمدة على النوايا الحسنة والصداقات الشخصية، ومن ثم فهي مرتكزة على الأسس الأخلاقية التي تمنع الفرد من ارتكاب الأخطاء تجاه

الغير في المجموعة التي ينتمي إليها.

٢ - الثقة المرتكزة على الكفاءة: وهي الثقة المستندة على إدراك لقدرات الأفراد وإمكاناتهم ومهاراتهم للقيام بمهام معينة، وهي الثقة المرتكزة على الاقتناع بأن الفرد يملك القدرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال الموكولة إليه. فالثقة هنا تعتمد على السمعة التي تكونت عن الفرد أو المؤسسة التي يعمل فيها، وهي قابلة للزوال والتبدل إذا فشل الفرد في القيام بالمهام الموكولة إليه حسب التوقعات المصاحبة.

٣ - الثقة المرتكزة على العقد: وهي الثقة المستنبطة من الاتفاقيات التعاقدية التي تتم بين طرفين؛ فالثقة تتولد من خلال العلاقات المؤسسية المعتمدة على العقد الموقع بين الطرفين. وفي هذه الحالة يتوقع كل طرف الحصول على منفعة معينة من الطرف الآخر وفقا لبنود العقد الذي يربط بينهما. وترى (Berg 2003) أن الثقة ظاهرة

توجد بين الفرد والمجموعة وبين الأفراد والمنظمات وبين الأفراد والأنظمة؛ لهذا فإن شكل الثقة يتغير بناء على شكل العلاقة؛ أي من أفراد معنويين إلى أنظمة مجردة. بينما يعتقد (Sako 1992) أن هناك ثلاثة عوامل تسهم في توليد الثقة وهي:

فإن من المتوقع أن تتولد لديه الثقة بعدالة النظام السائد في المنظمة.

الثاني يسمى الدعم التنظيمي، وهو أن تقدم المنظمة دعماً تنظيمياً للعاملين فيها، بحيث تشعرهم بأنها تدرك وتقدر إسهاماتهم المختلفة، وأنها حريصة على مصالحهم الشخصية. ومن مؤشرات الدعم التنظيمي توفير المنظمة للأجهزة المساعدة على إنجاز أعمالهم، وتقديم المساعدات الخاصة لهم، وتوفير فرص للتدريب في المجالات التي يرغبون بها. إن شعور الموظفين بتقدير المنظمة لجهودهم في العمل سوف يخلق اتجاهات إيجابية نحو المنظمة وهو ما يؤدي إلى تعزيز الولاء والانتماء تجاه المنظمة، ويقلل من فرص الانتقال إلى منظمة أخرى. (رشيد، ٢٠٠٣: ٤٥٣).

الثقة والإدارة الحكومية

هل الثقة بالجهاز الإداري الحكومي مهمة لدرجة أنها تحدد نجاح الإدارة أو فشلها؟ هل هناك ارتباط بين حجم الثقة بالجهاز الإداري وكفاءة الإدارة وفعاليتها؟ بمعنى هل يتأثر أداء المؤسسة بمستوى الثقة السائد فيها؟ إذا لم يثق الجمهور الداخلي (العاملون) بكفاءة النظام الإداري وفعاليتها، هل سيثق الجمهور الخارجي (المراجعون)؟ هذه مجموعة من الأسئلة المشروعة التي تثار عند التعرض لموضوع علاقة الثقة بالإدارة الحكومية، وتصبح هذه الأسئلة ملحة إذا عرفنا أن مستقبل الجهاز الإداري بنظمه وموظفيه وقوانينه معتمد

١ - الاتفاق التعااقدي بين الأطراف المختلفة والذي يؤسس لإيجاد علاقة ما أطلق عليها صفة التبادلية.

٢ - الإيمان بقدرات الأفراد المندمجين في هذه العلاقة.

٣ - الإيمان بصدق نوايا الأفراد.

أما الثقة بالمنظمة فقد عرفت بأنها إيمان الموظف بأن المنظمة سوف تهيئ الظروف وستتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالح الموظف، أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به. كما أنها ستلتزم بالوعود التي تعد بها، كما ستكون مؤتمنة لرعاية أهداف الموظف الذي يعمل لديها ومصالحه (Gambetta, 1988)، وبناء عليه إذا وثق الموظفون بالمنظمة التي يعملون بها سوف يبادلون المنظمة علاقات الثقة التي شعروا بها خلال تعاملهم المستمر مع أجهزتها المختلفة، ومن ثم تكون له انعكاساته الإيجابية على أداء الأفراد، ومن ثم على المنظمة (Carnevalle, 1988). وهناك محددان رئيسان للثقة بالمنظمة: الأول يسمى بالعدالة التنظيمية، وهو شعور الموظف بأن المنظمة تتعامل معه وفق قواعد العدل. (Konovsky & Pugh, 1994). ويعني ذلك أن الموظف سوف يطمئن إلى أن العدالة هي السمة المميزة للمنظمة ومن ثم سيبادل المنظمة المعاملة بالمثل. إن الشعور بالعدالة سيقود إلى الالتزام بالأنظمة المعمول بها، وسيخلق اتجاهات إيجابية تجاه المنظمة، فمتى شعر الموظف أن هناك قواعد وإجراءات تحفظ له حقوقه

وهو أمر له انعكاسات سياسية مباشرة على العملية الانتخابية، وهذا ما حصل فعلاً، حيث أسهم هذا البرنامج في دعم موقفه الانتخابي لدى الناخب الأمريكي الذي يتوق إلى خدمات حكومية أفضل. لذا فإننا نلاحظ أن برامج الإصلاح الإداري لا يقتصر هدفها على النهوض بكفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية بقدر ما تهدف إلى إيجاد ما يمكن أن يطلق عليه حكومة يمكن الوثوق بها. إن موجات التغيير التي تجتاح العالم وتتخذ أشكالاً متعددة من New Public Management وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية، كلها محاولات لتعزيز ثقة المواطن بالخدمات الحكومية. كثير من برامج الجودة التي تبنتها الحكومات اتجهت نحو التركيز على تطوير خدمات بعينها؛ كالصحة والمحاكم والشرطة وهي خدمات لها تأثير كبير وسريع ومباشر على حياة المواطنين، ومن ثم على كسب ثقتهم. (de Walle, Kampen, Bouckaert, 2003:2)

كما أنه إذا وثق المواطنون بالجهاز الإداري فإن مطالبهم سوف تكون معقولة وعقلانية، وسوف يقدرّون إمكانيات عمل الحكومة وظروفه؛ ومن ثم فإن مبررات الجهاز الإداري ستكون مقبولة لهم. (Harisalo & Stenvall, 2002: 7; Bamdad, 2002: 8).

وتؤكد بعض الدراسات (Berg, 1997) أن عدم الثقة في الجهاز الإداري تترتب عليها نتائج مدمرة على نفسيات العاملين وسلوكهم في هذه الأجهزة، فيقل الإبداع وتراجع الابتكارات، ويعم الإحباط، وتكثر

اعتماداً كلياً على حجم الثقة السائدة فيه. بل إن البعض يجادل بأن عدم الثقة بالجهاز الإداري قد يؤدي إلى انعدام الشرعية، ومن ثم فإن القرارات والتوجيهات التي تصدر من الجهاز الإداري لن تجد من ينفذها أو يلتزم بها من قبل المواطنين. فعلى سبيل المثال الامتناع أو التهرب من دفع الضرائب أو الرسوم المقررة قد يعود إلى عدم ثقة الجمهور بكفاءة النظام الإداري أو عدم كفاءة القائمين على الجهاز الإداري؛ لذا فإنه يمكن القول بأن عدد الممتنعين عن تسديد الرسوم أو المتحايين على الأنظمة في بلدان العالم الثالث أكبر بكثير من عدد الملتزمين، وذلك لعدم ثقة الجمهور بالأجهزة الحكومية (Levi, 1998).

أما البعض الآخر فينظر للموضوع من زاوية أخرى؛ حيث يرى أن عدم الثقة بالإدارة الحكومية تعدد أضراره الإدارية لتنعكس بصورة سلبية على الحكومة إجمالاً. هذه النتيجة توصل إليها كثير من الحكومات؛ فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية أكد الرئيس السابق بل كلينتون ونائبه آل جور في أكثر من مناسبة ضرورة السعي للحصول على ثقة الجمهور من خلال تحسين أداء المؤسسات الحكومية؛ لأنها هي المدخل لإعادة الثقة بالحكومة. (Clinton and Gore, 1997: ix).

لهذا فإن البرنامج الذي تبنته إدارة كلنتون كان يركز بصورة مباشرة على تطوير الأداء العام الحكومي؛ ليكون أكثر كفاءة وفعالية، من أجل الحصول على ثقة المواطنين بالخدمات الحكومية المقدمة،

الثقة في مكونات النظام الإداري

يتشكل النظام الإداري من عدة عناصر تتفاوت من ناحية المكانة والأهمية؛ تبدأ بالرؤية الإستراتيجية التي تمثل خارطة الطريق بالنسبة للمنظمة، تنبثق منها سياسات وظيفية تحكم سير المنظمة وتوجهاتها نحو الوظائف المختلفة، والتي تتطلب خلق أجواء ومناخ تنظيمي يساعد على اكتشاف المهارات والقدرات الإبداعية للعاملين، لكي يحولوا السياسات والإستراتيجيات إلى برامج عمل تنفيذية، وللتأكد من التزام المنظمة بأهدافها لا بد من وجود رقابة فعالة.

ويتحمل النظام الإداري المسؤولية في تحويل الرؤية الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للتحقق، كما أنه يحدد الكيفية التي يدار فيها الأفراد في المنظمة؛ من إشراف وتحفيز وترقية وتعيين. ويحدد النظام الإداري آلية الاتصال وحل المشكلات في المنظمة وهو الضابط للأداء العام في المنظمة من خلال المحددات الرقابية.

فالثقة في مكونات النظام الإداري هي التي تحدد درجة كفاءته وفعاليته. والحكم على تميز النظام الإداري للمنظمة ورقيه يتحدد وفقاً لدرجة ثقة العاملين بكفاءة هذه العناصر. ووجود اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو مكونات النظام الإداري يشكل عنصر دفع لهم للوثوق بالمنظمة ككل، كما ينتج عنه ارتفاع في الأداء وإخلاص في العمل وتфан في تنفيذ السياسات التنظيمية. في المقابل فإن عدم الثقة في العناصر الإدارية يترتب عليه

المشكلات من لا مبالاة وتأخير وغياب وغيرها من أمراض إدارية ستقود إلى تراجع مخيف في أداء المؤسسات، وينعكس ذلك كله بصورة سلبية على الحكومة والمجتمع.

من المتوقع أن تفضي الثقة الإيجابية بالجهاز الإداري إلى تحقيق ما يمكن أن يطلق عليه سلوك المواطن التنظيمي (OCB) Organizational Citizenship Behavior، وهو سلوك يتبناه الموظف إن وثق بالجهاز الإداري الذي يعمل فيه، بحيث يقوم بأعمال تطوعية اجتهادية غير مرتبطة بالنظام الرسمي للمكافآت؛ إذ يذهب الموظف إلى أبعد من المتطلبات الرسمية للعمل دون توقع الحصول على عائد شخصي أو تعويض معين (Konovsky & Pugh, 1994; Deluga, 1994).

أما على مستوى العلاقات الشخصية فإن الدراسات تؤكد أن الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ستعزز الولاء التنظيمي للموظفين، كما تؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العاملين في المنظمة، وعليه فإن الإنتاجية والثقة تسيران يداً بيد. هذا هو الدرس الأول لنظرية Z اليابانية. (Ouchi, 1981)؛ فالمناخ التنظيمي الذي تسود فيه روح الثقة بين الرئيس والمرؤوس تتحرك فيه عضلات السبق والإبداع، وتزدهر فيه مبادرات الموظفين للارتقاء بالمنظمة وأجهزتها المختلفة (Nyhan, 2000).

الوظائف، وتوزيع العمل والمسؤوليات في المنظمة. وثقة العاملين بعدالة السياسات الوظيفية هي إحدى المكونات الرئيسة لخلق جهاز إداري متطور، كما أن السياسات الوظيفية مسؤولة عن إشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظف، ومن ثم فإن لها تأثيراً في منح الثقة للمنظمة، وتحديد درجة هذه الثقة. عندما يقرر الموظفون أنهم سيتقنون بالنظام الإداري، فإنهم يتخذون قرارهم بناء على معطيات وظيفية معينة يشعرون بها خلال تعاملهم اليومي. (Carnevali, 1988)، وتتحدد ثقة الموظفين في السياسات الوظيفية وفقاً لمعيارين رئيسين:

الأول يتعلق بإدراك الموظف أن السياسات الوظيفية تحتكم إلى معايير موضوعية في تعاملها معه.

الثاني هو إدراك الموظف أن المنظمة تستشعر أدواره ومسؤولياته، وأنها ترعى مصالحه.

المناخ التنظيمي

يعرف المناخ التنظيمي بأنه درجة جودة البيئة الإدارية الداخلية من وجهة نظر العاملين (Lussier, 1990). وتكمن أهمية المناخ التنظيمي في أنه يمثل الأساس الذي يشكل من خلاله العاملون اتجاهاتهم نحو المنظمة، ويتحول إلى سلوك عام؛ إما إيجابي أو سلبي يؤثر في أداء المنظمة. وقد يكون المناخ التنظيمي معوقاً رئيساً للأداء المتميز إذا كانت الثقافة الإدارية التي تتحكم فيه قائمة على الشك والريبة، وهو ما يخلق

نتائج سلبية للمنظمة؛ مثل عدم الولاء للمنظمة، وعدم احترام قيمها، وعدم استعداد العاملين لبذل جهد إضافي لمساعدتها في تحقيق أهدافها.

الرؤية الإستراتيجية

نظرياً تعد الرؤية الإستراتيجية البوصلة التي تحدد اتجاهات المنظمة الحالية والمستقبلية، وبدونها تصاب المنظمة بتيه وضياح. الإدارة العليا للمنظمة هي المسؤولة عن صياغة الرؤية الإستراتيجية وتشكيلها، وهي التي تشرف على تنفيذها وفقاً لأولويتها. ويتم من خلال الإستراتيجية تحديد الرسالة والأهداف الطويلة والقصيرة المدى وكيفية تحقيقها. (Paister and Strieb, 1999; Thompson and Strickland, 1989) وإن إيمان الموظفين وثقتهم بفعالية الرؤية الإستراتيجية وكفاءتها هو الكفيل بتحديد درجة نجاحها في الوصول إلى أهدافها المحددة. وإن عدم اقتناع العاملين بجدوى الرؤية الإستراتيجية سيقود إلى تكون إدراك سلبي لديهم عن الرؤية، وهو ما يعوق تحقيقها لأهدافها المنشودة، وينعكس من ثم بصورة سلبية على درجة ثقتهم بالإدارة العليا للمنظمة.

السياسات الوظيفية

تمثل السياسات الوظيفية عنق الزجاجة بالنسبة للعاملين؛ فمن خلالها تتحدد المعايير التي على ضوئها تتم عمليات التعيين والترقية وكيفية شغل

أسباب كثيرة قادتنا إلى دراسة الثقة في النظام الإداري لكل من وزارات التربية والتعليم والصحة والعمل والشؤون الاجتماعية منها:

١ - تعدد الوزارات الثلاث من أكثر الوزارات الخدمية تأثيراً High Impact Agency على حياة أفراد المجتمع نظراً للاستخدامات المتكررة لخدماتها ولأهمية الخدمات التي تقدمها (Walle et al., 2003).

٢ - تستهلك موازنة هذه الوزارات أكثر من ٣٧,٨٪ من الموازنة الاتحادية؛ فنسبة موازنة وزارة التربية والتعليم من الموازنة الاتحادية تعادل ٢٦٪، ووزارة الصحة ٧,٨٪ ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية ٤٪. كما تعد هذه الوزارات أكبر جهة توظيف في الدولة؛ حيث يشكل مجموع العاملين في هذه الوزارات ما نسبته ٩٠٪ من مجموع العاملين في الحكومة الاتحادية. (النشرة الإحصائية، ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٣).

٣ - تعد هذه الوزارات من الوزارات القليلة التي لديها رؤية إستراتيجية معلنة، وقد مضت فترة على إقرار هذه الرؤية، كما أنها أثارت عند إقرارها كثيراً من التساؤلات من وسائل الإعلام والمهتمين بالشأن العام في دولة الإمارات.

مزاجاً عاماً سلبياً لدى العاملين. وقد يكون المناخ التنظيمي عاملاً مساعداً على الأداء المتميز إن كان قائماً على التعاون والاحترام المتبادل، بحيث يوجد بيئة تنظيمية مشجعة على الإبداع والابتكار وعلى سيادة روح الثقة بين العاملين.

الرقابة الإدارية

الرقابة هي الأداة التي تساعد المنظمة على الكشف عن الانحرافات والأخطاء وتعمل على تصحيحها قبل أن تتفاقم وتتعمق المشكلة. وهناك ارتباط كبير بين النمط القيادي السائد في المنظمة وبين الأسلوب الرقابي المتبع؛ إذ كلما قلت ثقة الرئيس في العاملين أدى ذلك إلى التشدد في استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة من تفتيش ومتابعة وزرع للأعين. وكلما وثق الرئيس بالمرؤوسين فإن الأساليب الرقابية تكون أكثر إيجابية، حيث إن شعور العاملين بعدالة الأسلوب الرقابي وكفاءته هو مدعاة لزيادة ثقتهم بالمنظمة.

أهمية الثقة في الوزارات الاتحادية لدولة الإمارات

تؤدي الوزارات الاتحادية دوراً رئيساً في مجتمع دولة الإمارات بوصفها تمارس دوراً تنفيذياً وتشريعياً في آن واحد. هذا الدور الذي أنيط بها أدى إلى تعاظم تأثيرها على مختلف أوجه الحياة في المجتمع. وتختلف درجة أهمية الوزارات باختلاف مسؤولياتها، كما تختلف باختلاف درجة تأثيرها على أفراد المجتمع. وهناك

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف الوظائف الإدارية والفنية في كل من وزارات التربية والتعليم، والصحة، والعمل والشؤون الاجتماعية من مستوى وكيل وزارة، وكيل وزارة مساعد، مدير إدارة، رئيس قسم، موظف، وقد بلغ عددهم ٤٧٠٠ موظف. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مناسبة مع حجم العاملين في كل وزارة، فتم توزيع ٥٣١ استمارة استقصاء في وزارة التربية والتعليم والشباب، و٣١٩ في وزارة الصحة، و١٥٠ في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، بإجمالي ١٠٠٠ استمارة. وقد تم استعادة ٦٠٠ استمارة على النحو الآتي: ٢٨٠ من وزارة التربية والتعليم، و٢٣٠ من وزارة الصحة، و٩٠ من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. وبعد الفحص تم استبعاد (١٢) منها؛ نظرا لعدم الإجابة عن معظم الأسئلة الواردة في الاستمارة.

وتتصف عينة البحث بالخصائص الآتية:

يمثل الذكور (٥٤٪)، والإناث (٤٦٪) من حجم العينة، أما من حيث الخبرة فقد جاء التوزيع على النحو الآتي: من سنة إلى أربع سنوات (٢٥٪)، من خمس إلى تسع سنوات (٢١٪)، من عشر إلى أربع عشرة سنة (٢٤٪)، من خمس عشرة إلى تسع عشرة سنة (١٤٪)، عشرون سنة فأكثر (١٦٪). أما من حيث الجنسية فالمواطنون (٧٥٪) وغير المواطنين (٢٥٪). ومن حيث المستوى

التعليمي للعينة: الثانوية فأدنى (٢٠٪)، المستوى الجامعي فأعلى (٨٠٪). أما توزيع العينة من حيث الوزارة فقد كان على النحو الآتي: وزارة التربية والتعليم والشباب (٤٧٪)، وزارة الصحة (٢٧٪) ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية (٢٦٪).

أداة الدراسة

تم تطوير استبانة (Harisalo & Stenvall, 2003) لتكون أكثر ملاءمة لواقع دولة الإمارات. وقد قام الباحثون بترجمة بعض الأسئلة المستخدمة من الإنجليزية إلى العربية. وعرضت الأسئلة على مجموعة من المتخصصين في جامعة الإمارات للتأكد من صحتها وسلامتها، ومن ثم أجريت عليها التعديلات المقترحة لتكون أكثر انسجاماً مع الواقع الإداري والسياسي لدولة الإمارات، و تم جمع البيانات باستخدام استبانة أعدت لخدمة أهداف البحث. وقد تضمن الجزء الأول من الاستبانة على عدد من المتغيرات الديموغرافية شملت: المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الجنس، الجنسية.

أما الجزء الثاني فقد تضمن أربعة أجزاء، واشتمل على (٣٠) فقرة على قياس ليكرت الخماسي من درجة موافق بشدة إلى درجة غير موافق بشدة.

١ - الجزء الأول: اشتمل على (٥) فقرات تمثل درجة ثقة أفراد عينة الدراسة في الرؤية الإستراتيجية لوزارتهم.

موافق بشدة و (١) غير موافق بشدة. ومن أمثلة البنود الواردة في المقياس "أثق بعدالة نظام الترقيات"، و"أثق برعاية الوزارة لمصالح العاملين"، و"أثق بعدالة تطبيق نظام الموظفين".

المناخ التنظيمي

يتكون مقياس المناخ التنظيمي من ثمانية بنود بدرجات ثبات ألفا=٩٠، وبمقياس درجات يتراوح بين (٥) موافق بشدة و(١) غير موافق بشدة. ومن أمثلة البنود الواردة في المقياس "تثق القيادة الإدارية العليا بقدرات الموظفين"، و"يوفر النظام الإداري الفرصة للإبداع الوظيفي"، و"أشعر بدافعيه ذاتية للأداء المتميز".

الرقابة الإدارية

تم قياس درجة الثقة بالرقابة الإدارية من خلال خمسة بنود رئيسة حققت درجة ثبات ألفا = ٨٩، ويتألف مقياس الاستجابة من خمس درجات يمثل قطبه الأعلى (٥) موافق بشدة والقطب الآخر (١) غير موافق بشدة. ومن الأمثلة على البنود "أثق بالأسلوب الرقابي المتبع"، و"أثق بعدالة نظام المساءلة القانونية"، و"أثق بكفاءة الجهاز الرقابي للوزارة".

نتائج الدراسة

يبين الجدول (١) وجود اتجاهات إيجابية لدى معظم عينة الدراسة نحو المكونات الأربعة للنظام الإداري؛ حيث تراوحت نسبة الموافقة على بنود المحاور

٢ - الجزء الثاني: اشتمل على (١٢) فقرة تمثل درجة ثقة العاملين بالسياسات الوظيفية للجهة التي يعملون فيها.

٣ - الجزء الثالث: اشتمل على (٨) فقرات تمثل درجة ثقة العاملين بالمناخ التنظيمي للوزارة التي يعملون فيها.

٤ - الجزء الرابع: اشتمل على (٥) فقرات تمثل درجة ثقة العاملين بالأسلوب الرقابي المتبع في الوزارة.

قياس المتغيرات

الرؤية الإستراتيجية

يتكون مقياس الرؤية الإستراتيجية من خمسة بنود تغطي أبعاداً مختلفة للرؤية الإستراتيجية، مثل مدى وضوح الرؤية، دقة أهداف الرؤية، القدرات التنفيذية للرؤية. ومن أمثلة هذه البنود: "لدى الوزارة رؤية إستراتيجية واضحة"، و"أثق بأن لدى الوزارة القدرة الإدارية لتنفيذ الإستراتيجية"، و"أثق بأن الرؤية سوف تقود إلى مستقبل أفضل للوزارة". وقد حقق هذا المقياس درجة ثبات ألفا=٨٦، وتراوحت درجات الإجابة بين (٥) موافق بشدة إلى (١) غير موافق بشدة.

السياسات الوظيفية

تم قياس درجة الثقة في السياسات الوظيفية من خلال استخدام مقياس يحتوي على اثني عشر بنداً، بدرجات ثبات ألفا=٩٢، وبمقياس درجات يتراوح بين (٥)

درجة الثقة في النظام الإداري بمتغيراته الأربعة عن القيمة المتوسطة ٣.

يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتحليل قيم (ت) للفروق الحسابية للمتوسطات وحسب متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة. ويتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي ودرجة الثقة في النظام الإداري. إلا أن الوسط الحسابي للمستوى التعليمي لدى فئة الجامعيين أعلى من فئة الثانوية العامة، وهو ما يدل على أن الأعلى تعليمياً أكثر ميلاً للثقة بالنظام الإداري.

الأربعة بين ٥٨,٠-٤٧,٤٪، كما تراوح المتوسط الحسابي للاستجابات بين ٣,١٩-٣,٥٧، ويوضح الجدول أيضاً تباين آراء العاملين؛ حيث تراوح معامل الاختلاف بين ٢٢,١-٢٦,٦٪ [بما يناظر تراوح الانحراف المعياري بين (٠,٧٩-٠,٨٧)]. ولاختبار معنوية الفروق (الزيادة الإيجابية) بين الوسط الحسابي لكل محور وبين (متوسط مقياس ليكرت الخماسي) تم استخدام اختبار (ت)، حيث تراوحت قيمة (ت) بين ٥,٤٨-١٧,١٧ فيما لم يتجاوز مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠١، مما يشير إلى وجود فروق معنوية تؤكد زيادة

جدول ١

اتجاهات عينة الدراسة نحو مكونات النظام الإداري الأربعة

م	المحور	نسبة الموافقة (> ٣)	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١.	الرؤية الإستراتيجية	٧٥,٤٪	٣,٥٧	٠,٧٩	١٧,١٧	< ٠,٠٠٠١
٢.	السياسات الوظيفية	٥٨,٠٪	٣,١٩	٠,٨١	٥,٤٨	< ٠,٠٠٠١
٣.	المناخ التنظيمي	٦١,٥٪	٣,٢٨	٠,٨١	٨,٣٢	< ٠,٠٠٠١
٤.	الرقابة	٥٨,٨٪	٣,٢٧	٠,٨٧	٧,٥٠	< ٠,٠٠٠١

جدول ٢

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات والانحراف المعياري لتأثير المستوى التعليمي على الثقة بالنظام الإداري

الرقم	المتغيرات	المستوى التعليمي				قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		الثانوية فأدنى		الجامعي			
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري		
١-	الرؤية الإستراتيجية	٣,٥٠	٠,٨٧	٣,٥٨	٠,٧٧	٠,٩٨	٠,٣٢
٢-	السياسات الوظيفية	٣,١٤	٠,٨٤	٣,١٩	٠,٨٠	٠,٦٥	٠,٥١
٣-	المناخ التنظيمي	٣,٢٥	٠,٨٥	٣,٢٨	٠,٨٠	٠,٣٥	٠,٧٢
٤-	الرقابة	٣,٢٥	٠,٩١	٣,٢٧	٠,٨٥	٠,١١	٠,٩١

جدول ٣

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات والانحراف المعياري لتأثير النوع على الثقة بالنظام الإداري

الرقم	المتغيرات	ذكر		أنثى		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
١-	الرؤية الإستراتيجية	٣,٥٤	٠,٨٥	٣,٦٠	٠,٧٢	٨٢	٠,٤٠
٢-	السياسات الوظيفية	٣,٢٢	٠,٨٣	٣,١٥	٠,٧٨	٠,٩١	٠,٣٥
٣-	المناخ التنظيمي	٣,٣٢	٠,٨٣	٣,٢٤	٠,٧٨	١,٢٢	٠,٢٢
٤-	الرقابة	٣,٣١	٠,٨٩	٣,٣١	٠,٨٤	١,٠٦	٠,٢٨

جدول ٤

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات والانحراف المعياري للعلاقة بين الجنسية والثقة بالنظام الإداري

الرقم	المتغيرات	مواطن		غ. مواطن		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
١-	الرؤية الإستراتيجية	٣,٥٣	٠,٨٠	٣,٧٠	٠,٧٥	٢,٢٥	٠,٢٥
٢-	السياسات الوظيفية	٣,٠٨	٠,٨١	٣,٤٩	٠,٧٤	٥,٢٢	<,٠٠٠١
٣-	المناخ التنظيمي	٣,١٩	٠,٨١	٣,٥٣	٠,٧٥	٤,٢٨	<,٠٠٠١
٤-	الرقابة	٣,١٧	٠,٨٨	٣,٦٠	٠,٧٠	٥,١٢	<,٠٠٠١

لصالح غير المواطنين، كما أن درجة الثقة بالسياسات الوظيفية مالت كذلك لصالح غير المواطنين، حيث كانت قيمة (ت) (٥,٢٢) بمستوى دلالة (٠,٠٠١) وبمتوسط حسابي (٣,٤٩)، كما أن درجة ثقة الوافدين بالمناخ التنظيمي لوزاراتهم كانت لصالح غير المواطنين، حيث كانت قيمة (ت) (٤,٢٨) بمستوى دلالة (٠,٠٠١). أما عن الثقة بالرقابة فقد كانت قيمة (ت) (٥,١٢) بمستوى دلالة (٠,٠٠١) كذلك لصالح غير المواطنين. ويلاحظ من خلال الجدول السابق بأن غير المواطنين أكثر ميلا للثقة بالنظام الإداري لوزاراتهم من المواطنين.

يشير الجدول (٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع ودرجة الثقة بالنظام الإداري. إلا أن الوسط الحسابي للذكور والإناث في متغير الرؤية الإستراتيجية هو للذكور (٣,٥٤)، وللإناث (٣,٦٠) على التوالي، مما يدل على أن الإناث لديهم ميول أكثر للثقة بالرؤية الإستراتيجية لوزاراتهم من الذكور.

يتضح من الجدول (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متغير الجنسية والثقة بالنظام الإداري، حيث كانت قيمة (ت) للثقة بالرؤية الإستراتيجية (٢,٢٥) بمستوى دلالة (٠,٢٥) وبمتوسط حسابي (٣,٧٠)

جدول ٥

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات والانحراف المعياري لتأثير الخبرة العملية على الثقة بالنظام الإداري

الرقم	المتغيرات	أقل من ١٥ سنة المتوسط	١٥ سنة المتوسط	١٥ سنة فأكثر المتوسط	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	الرؤية الإستراتيجية	٣,٥١	٠,٧٩	٣,٦٨	٢,٢٦	٠,٠٢٤
٢	السياسات الوظيفية	٣,١٨	٠,٨٠	٣,١٧	٠,١١	٠,٩١
٣	المناخ التنظيمي	٣,٢٤	٠,٨٢	٣,٣٤	١,٢٦	٠,٢٠
٤	الرقابة	٣,٢٥	٠,٨٥	٣,٢٧	٠,٢٤	٠,٨٠

جدول ٦

الفروق بين الوزارات ودرجة الثقة بأنظمتها الإدارية

م	المتغيرات	التربية والتعليم والشباب		العمل والشؤون الاجتماعية		الصحة		قيمة (ف)	مستوى الدلالة
		الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري	الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري		
١.	الرؤية الإستراتيجية	٣,٥٦	٠,٨١	٣,٥٢	٠,٧٩	٣,٦٣	٠,٧٨	٠,٦٩	٠,٤٩
٢.	السياسات الوطنية	٣,١٧	٠,٨١	٣,١٣	٠,٧٧	٣,٢٦	٠,٨٥	٠,٩٥	٠,٣٨
٣.	المناخ التنظيمي	٣,٢٥	٠,٧٩	٣,٢٧	٠,٨٢	٣,٣٥	٠,٨٥	٠,٦٨	٠,٥٠
٤.	الرقابة	٣,٢٥	٠,٨٣	٣,١٦	٠,٨٦	٣,٤١	٠,٩٣	٣,١٢	٠,٠٤٥

الأكثر والأقل خبرة. إلا أن المتوسط الحسابي للأكثر خبرة يميل لمزيد من الثقة بالمناخ التنظيمي من الأقل خبرة؛ إذ كان الوسط الحسابي (٣,٣٤) مقابل (٣,٢٤).

يتضح من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الثقة بالرؤية الإستراتيجية وجهة العمل؛ إذ كانت قيمة (ف) تساوي (٠,٦٩) بمستوى دلالة (٠,٤٩). ولكن من خلال المتوسطات الحسابية يتضح أن العاملين في وزارة الصحة لديهم ميل أكثر للثقة بالرؤية الإستراتيجية لوزارتهم؛ إذ كان الوسط الحسابي (٣,٦٣) في حين أن الثقة بالرؤية الإستراتيجية لوزارة العمل والشؤون

يبين الجدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة العملية وعنصر الثقة بالرؤية الإستراتيجية، فقد كانت قيمة (ت) (٢,٢٦) بمستوى دلالة (٠,٠٢٤)، لصالح الأكثر خبرة، بحيث إنه كلما ازدادت الخبرة الوظيفية ارتفعت الثقة بالرؤية الإستراتيجية للوزارة. وتفسير ذلك يعود إلى أن الأكثر خبرة هم أكثر استقراراً في وظائفهم، ومن ثم هم أكثر تفاؤلاً بالتغيرات التي سوف تنجم عن تطبيق الرؤية الإستراتيجية.

أما عن درجة الثقة بالعناصر الأخرى المكونة للنظام الإداري فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تذكر بين

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ كانت قيمة (ف) تساوي (٠,٦٨) وكان مستوى الدلالة (٠,٥٠)، إلا أنه يتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن العاملين في وزارة الصحة أكثر ميلاً للثقة بالمناخ التنظيمي لوزارتهم؛ حيث كان المتوسط الحسابي (٣,٣٥) وهو أعلى من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية ووزارة التربية والتعليم.

أما فيما يتعلق بالثقة بكفاءة الرقابة فإن الجدول (٦) يشير إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متغير جهة العمل وبين الثقة بالرقابة؛ حيث كانت قيمة (ف) (٣,١٢) بمستوى دلالة (٠,٠٥)، ويلاحظ أن العاملين في وزارة الصحة أكثر ثقة بالنظام الرقابي لوزارتهم من الآخرين. وربما يعود هذا إلى طبيعة العمل في هذه الوزارة ذات التأثير المباشر على أفراد المجتمع أكثر من الوزارات الأخرى، وهو ما يتطلب من الوزارة التشدد في الأداء الرقابي للعاملين فيها، حيث إن الخدمات الطبية تحت المجهر الإعلامي المباشر مما يفرض على الوزارة اتباع أساليب رقابية حديثة.

وفيما يتعلق بدرجة الثقة في كفاءة الرقابة، يوضح اختبار Tukey للمقارنات المتعددة عدم وجود فروق معنوية بين استجابات العاملين في وزارة التربية والتعليم والعاملين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية؛ حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٥٨)، وعدم وجود فروق معنوية بين استجابات العاملين في

الاجتماعية هي الأدنى، حيث كان الوسط الحسابي (٣,٥٢). وتفسير ذلك يعود إلى أن وزارة الصحة انتهجت مؤخراً أسلوباً إدارياً لا مركزياً حديثاً يعطي صلاحية إدارية ومالية أكبر للمناطق الطبية، وبذلك تحركت عجلة الترقيات في الوزارة بصورة لافتة، وتمكنت المناطق الطبية من إدارة شؤونها بكفاءة وبفعالية أكبر.

أما عن ثقة أفراد العينة بالسياسات الوظيفية، فكما يتضح من الجدول (٦) فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين السياسات الوظيفية وجهة العمل؛ إذ كانت قيمة (ف) تساوي (٠,٩٥) وبمستوى دلالة (٠,٣٨). إلا أنه يتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن العاملين في وزارة الصحة أكثر ثقة في السياسات الوظيفية لوزارتهم من بقية الوزارات المشاركة في الدراسة؛ حيث كان الوسط الحسابي (٣,٢٦) في حين كانت الثقة بالسياسات الوظيفية لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية الأقل؛ حيث كانت (٣,١٣) وهذا يؤكد أن هناك ثقة أكبر بعدالة نظام الترقيات في وزارة الصحة، وأنه لا تتدخل الاعتبارات الشخصية في الترقية، وأن الوظائف الشاغرة في الوزارة تشغل على أسس ومعايير موضوعية، وقد عزز ذلك ثقة العاملين فيها بالسياسات الوظيفية على عكس الحال في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وكذلك وزارة التربية والتعليم.

أما بالنسبة لثقة أفراد العينة بالمناخ التنظيمي وعلاقته بمتغير جهة العمل فإنه

وموضوعية ولا تتدخل فيها الاعتبارات الشخصية كفيل بتهيئة الموظف لمنح ثقته للوزارة التي يعمل فيها.

المكون الثالث: المناخ التنظيمي:

وهو الأساس في تحديد اتجاهات الموظفين نحو الوظيفة فهو يمثل درجة كفاءة البيئة الإدارية للوزارة من وجهة نظر العاملين.

المكون الرابع: الرقابة الإدارية:

تمثل الرقابة إحدى الوسائل المهمة التي تستخدمها المنظمة في تعزيز ثقة الموظفين بعدالة نظامها الإداري.

لقد تم خلال الدراسة اختبار العلاقة بين المكونات الأربعة للنظام الإداري لوزارات التربية والتعليم والصحة والعمل والشؤون الاجتماعية وبعض المتغيرات الديموغرافية كالجنس والجنسية والمستوى التعليمي والخبرة العملية وتأثير ذلك على درجة الثقة في النظام الإداري.

أ - تأثير المستوى التعليمي على الثقة

بالنظام الإداري

يؤدي المستوى التعليمي دوراً مهماً في تعزيز الثقة بالنظام الإداري، فهناك احتمال بأن الأكثر تعليماً أكثر ميلاً للثقة بالنظام الإداري، هذا ما أكدته كثير من الدراسات السابقة مثل دراسة (Newton, 1999) التي وجدت علاقة بين ارتفاع مستوى التعليم وبين درجة الثقة، سواء في الحكومة أو مؤسساتها المختلفة. وتفسير ذلك ربما يعود إلى أن لدى الأعلى تعليماً فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرار في الوزارة، ومن ثم يكون أكثر

وزارة التربية والتعليم و العاملين في وزارة الصحة، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (0,17)، في حين توجد فروق معنوية لصالح استجابات العاملين في وزارة الصحة مقارنة باستجابات العاملين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار Tukey (0,39).

مناقشة النتائج

تم في هذه الدراسة تحليل درجة ثقة العاملين في الأجهزة الحكومية لدولة الإمارات بالنظام الإداري لوزاراتهم. وقد تم استخلاص العوامل الرئيسة المكونة للنظام الإداري من مجموعة من الدراسات الإدارية الحديثة، وذلك اعتماداً على نتائج دراسات علمية سابقة، والتي وجد فيها إمكانية علمية متميزة لتفسير الثقة بالنظام الإداري. فقد تم اختبار أربعة مكونات علمية للنظام الإداري وهي:

المكون الأول: الرؤية الإستراتيجية:

إن تعدد الموجه الحقيقي للنظام الإداري، فمن خلالها تتحدد الرسالة والأهداف وكيفية تحقيقها، وأن إيمان الموظفين وثقتهم بكفاءة الرؤية الإستراتيجية كفيل بتحديد درجة نجاح المنظمة.

المكون الثاني: السياسات الوظيفية:

وهي المعايير التي تحددها الإدارة في التعيين والترقية وتوزيع العمل والمسؤوليات في المنظمة. إن إدراك العاملين أن السياسات الوظيفية في وزاراتهم تحتكم إلى أسس علمية

انعكاس للوضع غير الطبيعي للتركيبة السكانية للدولة؛ حيث تتدنى نسبة المواطنين إلى ما دون ٢٠٪ وفقاً لبعض التقديرات السكانية. وقد أصابت انعكاسات هذا الوضع السكاني كذلك الجهاز الإداري، حيث يشكل غير المواطنين فيه نسبة ٤٧٪ من العدد الإجمالي للعاملين، معظمهم من الجنسيات العربية ويحملون خلفيات وتجارب إدارية متفاوتة من حيث الحداثة والتقليدية وانعكس هذا بصورة أو بأخرى على تقييمهم للجهاز الإداري للدولة كما يلاحظ من خلال الجدول (٤)، وبصورة صريحة فإن معظم غير المواطنين العاملين في الأجهزة الحكومية في دولة الإمارات هم من الجنسيات العربية غير الخليجية ممن قدموا من بيئات إدارية أقل تطوراً من البيئة الإدارية الخليجية، ومن ثم فإن نظرتهم للنظام الإداري تأثرت إلى حد كبير بهذه الخلفية، وقد خلق هذا لديهم حالة من المقارنة بين النظام الإداري في بلدانهم الأصلية وبين البلد الذي يعملون فيه مما رجح كفة النظام الإداري لدولة الإمارات على بلدانهم. إضافة إلى ذلك فإن فرص حصول المواطنين على الدورات التدريبية داخل الدولة أو خارجها أكبر بكثير من زملائهم غير المواطنين مما يوفر الفرصة لهم للاحتكاك بالتجارب الدولية، ومن ثم يسهم في رفع مستوى توقعاتهم عن الأجهزة الإدارية التي يعملون بها، وهو ما يترتب عليه إجراء مقارنات بين نظامهم الإداري والأنظمة الإدارية الأخرى في دول أكثر تقدماً من الناحية الإدارية والتنظيمية.

تفاعلاً وأكثر ثقة بالجهاز الإداري الذي يعمل فيه، كما أنه أكثر واقعية من الأقل تعليماً ومن ثم يكون أفضل انسجاماً مع الواقع الإداري بما يؤهله لملازمة الوضع القائم بموضوعية وشفافية أكبر.

ب - تأثير النوع على الثقة بالنظام الإداري

يلاحظ من نتائج الدراسة ضعف العلاقة بين النوع والثقة بالنظام الإداري؛ حيث تؤكد الدراسة عدم وجود ارتباط إيجابي ذي مغزى إحصائي بين النوع والثقة بمكونات النظام الإداري، وهذا يتعارض مع نتائج دراسة (Christensen & Laegreid, 2002) التي أظهرت نتائج دراستها أن المرأة أكثر ثقة بالأجهزة الإدارية من الرجال، وهذا يعود حسب رأي الباحثين إلى أن المرأة أصبحت أكثر التحاقاً بالوظائف الحكومية من الرجال، فهن أكثر ميلاً للثقة بالجهاز الحكومي من الرجال بحكم هذه الوضعية. وهذا الوضع كذلك يمكن أن ينطبق على الإمارات، فعدد العاملات المواطنات في الأجهزة الحكومية في تزايد مستمر إلا أن ذلك لم يؤثر إيجابياً على تقييمهن للنظام الإداري الذي يعملن فيه.

ج - تأثير الجنسية على الثقة بالنظام الإداري

من مميزات الجهاز الإداري في دولة الإمارات تنوع الخلفيات العلمية والعملية والثقافية للعاملين فيه، وهذا

١ - نظراً لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنسية والثقة بمكونات النظام الإداري لصالح غير المواطنين، فإنه ينبغي على المسؤولين في دولة الإمارات الالتفات بصورة أكبر إلى العاملين المواطنين لتعزيز الثقة لديهم من خلال خلق آليات عمل جديدة متضمنة مكونات أساسية داعمة لعنصر الثقة كالعدالة التنظيمية، وهو إشعار الموظفين بأن الوزارة تتعامل معهم وفق قواعد العدالة من حيث العدالة في الترقية و المعاملة والعدالة في توزيع أعباء العمل، وأن حقوقهم الوظيفية مصونة ومحفوظة. وإتاحة الفرصة للموظفين المواطنين للمشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن وجهات نظرهم حول القضايا المتعلقة بظروف عملهم، وتوفير القنوات المساعدة على نقل تظلماتهم من القرارات التي يشعرون أنها لم تنصفهم. كما أنه يجب إيجاد ما يسمى بالدعم التنظيمي؛ بحيث تقدم المؤسسات دعماً تنظيمياً للعاملين المواطنين بزيادة فرص التدريب المعززة للولاء، وتوفير الأجهزة المساعدة على إنجاز أعمالهم وتقديم المساعدات الخاصة لهم.

٢ - على المسؤولين الاستفادة القصوى من خاصية ثقة غير المواطنين بالنظام الإداري للدولة؛ حيث تدل

إن اختلاف التجارب الإدارية والخلفيات الثقافية والاتجاهات الفردية هي من المكونات التي لها تأثير في درجة ثقة الإنسان بالمحيط الذي يتعامل معه. هذا ما أكدته دراسة (Jones & George, 1998) التي تجادل بأن الهيكل المعرفي للأفراد يتحكم في الشعور نحو المنظمات ومجموعات العمل، وهي إحدى الوسائل التي من خلالها يتم تعريف التفاعل مع الآخرين.

د - تأثير الخبرة العملية على الثقة بالنظام الإداري

توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين درجة الثقة بالنظام الإداري وبين متغير سنوات الخبرة؛ حيث إن أصحاب الخبرة الوظيفية من ١٥ سنة فأكثر هم أكثر ميلاً للثقة بالنظام الإداري، وبخاصة في مكون الرؤية الإستراتيجية من الأقل خبرة. هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Harisalo & Stenvall, 2002) التي أكدت أن المعرفة التي تتراكم من خلال الخبرة لها تأثير كبير في تعزيز عنصر الثقة لدى أصحاب الخبرة الطويلة.

دلالات النتائج للقائمين على الأجهزة الإدارية الحكومية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من الدلالات للاستفادة منها في النواحي التطبيقية والعملية لتعزيز الثقة في الأجهزة الإدارية الحكومية:

الإدارية المتبعة في وزارة الصحة والاستفادة من هذه التجربة في الوزارات الأخرى؛ حيث دلت نتائج هذه الدراسة على أن العاملين في وزارة الصحة أكثر ثقة بالنظام الرقابي لوزارتهم من الوزارات الأخرى.

الدراسات المستقبلية

على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة في فهم درجة الثقة في المكونات الإدارية الأربعة للنظام الإداري في المنظمات العامة، فإن الدراسة ما هي إلا خطوة أولية لفهم عامل الثقة وعلاقته بالنظام الإداري في الجهاز الحكومي لدولة الإمارات. فمن ناحية اقتصرت الدراسة على المكونات الإدارية الأربعة دون أن تتعدى إلى دراسة أثر هذه المكونات على الأداء الإداري أو ظواهر تنظيمية أخرى. فانعكاسات الثقة بالنظام الإداري تمت مناقشتها في إطار المنظور الفكري دون أن تكون هناك نتائج وأئلة علمية تجريبية تؤكد الاقتناع السائد بالتأثيرات الإيجابية على الأداء العام للمنظمات. لذا، من الممكن أن تركز الدراسات المستقبلية على مدى وجود ارتباط بين درجة الثقة في المكونات الإدارية الأربعة للجهاز الإداري ومؤشرات الأداء من كفاءة وفعالية وإنتاجية.

كما أنه من الممكن أن توجه الاهتمامات البحثية المستقبلية نحو دراسة بعض المتغيرات المحددة لمستوى الثقة في الجهاز الإداري الحكومي والآثار

الدراسات على أن ارتفاع درجة ثقة الموظفين بالمؤسسة سيسهم في زيادة تقبلهم لأهدافها وبرامجها وقيمها، ومن ثم زيادة استعدادهم لبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها.

٣ - الحرص على قياس التغيرات لمستويات الثقة لمختلف مكونات الجهاز الإداري من فترة إلى أخرى على غرار ما هو متبع في كثير من المنظمات المعاصرة، ومحاولة تحسين الجوانب التي يعترئها الضعف، كما أنه يمكن للمنظمات استغلال الموظفين ذوي الدرجات العالية من حيث الثقة و توجيههم نحو الوظائف ذات الطبيعة الحساسة.

٤ - على المسؤولين بالوزارات الثلاث العمل على تعزيز درجة ثقة المواطنين بالمكونات الأربع موضوع البحث، سواء من خلال الندوات والاجتماعات أو من خلال تنظيم ورش عمل، أو تطوير الرؤية الإستراتيجية، والسياسات الوظيفية، والمناخ التنظيمي، والرقابة الإدارية أو من خلال القيام بمبادرات لإشراك العاملين المواطنين في صناعة القرارات المتعلقة بشؤون الوزارات لتعزيز الحماس لتنفيذ السياسات والإستراتيجيات والقرارات.

٥ - يتعين دراسة الإجراءات و الأساليب الإدارية، بخاصة فيما يتعلق بالرقابة

ومن المجالات الخصبة للدراسات المستقبلية، فهم العلاقة بين الأداء والثقة؛ بمعنى هل الأداء الجيد للمنظمة يقود إلى تعزيز الثقة بها، أم أن الثقة تقود إلى الأداء الجيد وانعكاسات ذلك على الصورة العامة للمنظمة لدى الجمهور.

المرتتبة عليها، كالعلاقة بين الثقة في النظام الإداري ومستوى الإبداع السائد بين العاملين في المنظمة، كما يمكن تناول أنواع أخرى من الثقة في المنظمة، مثل ثقة الرؤساء بالمرؤوسين وانعكاساتها على الأداء، والولاء التنظيمي، والتسرب الوظيفي.

المراجع

مازن فارس رشيد، ٢٠٠٣، الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، السعودية، مجلد ٤٣، عدد ٣: ٤٣٧-٤٧٩.

ديوان الخدمة المدنية، ٢٠٠٣، النشرة الإحصائية، دبي: دولة الإمارات العربية المتحدة. عبد الله عبدالغني الغامدي، ١٩٩٠، الثقة في الأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد ١٤، عدد ٣: ٥-٤٦.

Anne Marie Berg, 2003. Creating Trust: A critical Perspective on intra and interorganizational reforms, *EGPA working Group on Quality & Productivity*, Lisbon 3-6 Sept.

Carnevale D.G. 1988. Organization Trust: A Test of a Model of its Determinants, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Florida State University, Tallahassee.

Bamdad N. 2002. the Role of Vertical and Horizontal Trust, Istanbul. 17-20 June *Annual Conference of IA-SIA*

Christensen T. & Laegried P. 2002. Trust in Government: The Relative Importance of Service Satisfaction, Political Factors and Demography, *EGPA Conference*, Potsdam. Germany.

Bouckaert G.; Van de Walle S.; Maddens B. & Kampen J. 2002. *Identity vs. Performance: an Overview of Theories Explaining Trust in Government*, Katholiek University Leuven.

Deluga R.J. 1994. Supervision Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67(4): 315-326.

Brewer G. A. 2003. Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public, *Journal of the Public Administration Research and Theory*, 13: 1:5-26.

Denhardt, Robert, 2002. Trust as Capacity: the role of integrity & responsiveness. *Public Organization Review*, 2:65-76.

- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. 2002. Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87: 611-628.
- Fukuyama F. 1995. Trust: *The Social Virtues & The Creation of Prosperity*, The Free Press: New York.
- Gambetta, D. 1988. Can We Trust? In D. Gambetta (Eds), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, 213-237, Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Gareth R. Jones & J. M. George, 1998. the Experience and Evolution of Trust: Implication for Cooperation and Teamwork, *Academy of Management Review*, 23 (3): 531-546.
- Harisalo R. & Stenvall J., 2002. Citizens Trust in Government, Annual Conference of EGPA.
- Harisalo R. & Jari Stenvall, 2003. Trust Management in the Finnish Ministries: Evaluation of the Management Systems, *International Journal of Public Administration*, 26 (8&9): 915-940.
- Harisalo R. & Miettinen E. 1997. *Trust Capital: the third force of entrepreneurship*; Tampere: Tampere University Press.
- Kanter, R.M. 1972. *Commitment and Community*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Konovsky M.A. & Pugh, S.D. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37:656-669.
- Levi Margaret, 1998. A state of trust in Braithwaite V & Levi M. (Ed), *Trust and Governance*, Russell Sage Foundation.
- Lewis D. J. & Weigert A. 1985. Trust as a Social Reality. *Social Force*, 63.
- Lussier R. 1990. *Human Relations in Organizations: A skill-building approach*, Boston: Homewood.
- Nyhan R. 2000. Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations, *American Review of Public Administration*, 30:87-109.
- Ouchi W.G. 1981. *Theory Z*, New York, N.Y: Addison-Wesley.
- Poister Theodore & Streib G., 1999. Strategic Management in the Public Sector: concepts, Models and Processes, *Public Productivity & Management Review*, 22: 3.
- Roland D. J. 1994. Supervision Trust Building, Leader-member exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67 (4): 315-326.
- Rose Lawrence. 1999. Citizen (Re) Orientation in the welfare state: from private to public citizens. In *Citizenship and Welfare State Reform in Europe*, Jet Bussmarker, London: Rutledge.

- Rousseau D., Sitkin S., R. Burt & Camerer, C. 1998. Introduction to Special Topic Forum: Not so Different After All: Across- Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23,3:393-404.
- Sako, Prices M., 1992. *Quality and Trust: How Japanese and British Companies Manage Buyer-Supplier Relations*, Cambridge University Press.
- Thompson A. & Strickland A. 1989. *Strategy Formulation and Implementation*, Boston: Homewood.
- Van de Walle S., Kampen & Bouckaert, G. 2003. Deep Impact for High Impact Agencies, *EGPA Annual Conference*, Portugal 3-6 Sept.

ABSTRACT

TRUST IN THE UNITED ARAB EMIRATES'
ADMINISTRATIVE SYSTEM

ATEEQ A. JAKKA
ABDEL-RAHIM A. AL-SHAHEEN

Arab Emirates University

This study seeks to understand to what extent the United Arab Emirates' public employees in 3 ministries have trust in the administrative system of their institutions. Four components of the administrative system were investigated: strategic vision, occupational policies, organizational climate and administrative control. The study showed the employees of all three ministries have a high level of trust in the administrative system. The study also revealed that non-local employees have a higher degree of trust in the four administrative components than their local counterparts. Moreover, Ministry of Health's employees were inclined to trust the strategic vision and the administrative control of their ministry more than the respondents of other ministries.

عتيق عبدالعزيز جكه (دكتوراه في الإدارة الحكومية، جامعة وارويك، المملكة المتحدة، ١٩٩٣)، أستاذ مساعد، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، له اهتمامات بحثية في مجالات الموارد البشرية، والتنمية والتطوير الإداري، وإدارة الجودة، والسلوك التنظيمي.

عبدالرحيم عبداللطيف الشاهين (دكتوراه في الإدارة الحكومية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، ١٩٩٠) أستاذ مساعد، قسم العلوم السياسية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، له اهتمامات بحثية في مجالات إدارة الموازنة الحكومية، والموارد البشرية، والتنظيم الإداري، والتنمية الإدارية.